



Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Administração

**SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS
PARA COM A MELHORIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA HOTSUL**

Dissertação de Mestrado

Patricia Jaira dos Santos

FLORIANÓPOLIS

2002

Patricia Jaira dos Santos

**SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS
PARA COM A MELHORIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA HOTSUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional.

Orientador: Prof. João Benjamin da Cruz Junior, PhD.

Florianópolis, 28 de junho de 2002.

PATRICIA JAIRA DOS SANTOS

**SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS
PARA COM A MELHORIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA HOTSUL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração - Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de junho de 2002.

Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Prof. João Benjamin da Cruz Júnior, PhD.
Orientador

Prof. Renato Marketti, Dr.
Membro

Prof.^a Angelise Valladares, Dra.
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, por me ensinarem que tudo na vida é possível desde que haja perseverança.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Benjamim, pelo carinho, incentivo e paciência, tornando-me capaz de acreditar que é possível...

Aos professores Renato Marketti e Angelise Valladares pelas inestimáveis sugestões.

Aos amigos Jorge K. Yamamura, Valmor Rossetto e Maria Pérola S. Nogueira, pelo apoio e companherismo nas horas mais difíceis desta nova etapa.

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a consolidação do projeto.

RESUMO

SANTOS, Patrícia Jaira . **Satisfação e comprometimento dos funcionários para a melhoria na qualidade do atendimento**: um estudo de caso na empresa Hotsul. Florianópolis, 2002. 159f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo desta dissertação é identificar o grau de satisfação e do comprometimento dos funcionários para com a melhoria na qualidade do atendimento da empresa. Hotsul Hotéis do Sul Ltda, onde foi realizado um estudo de caso. A fundamentação teórico-empírica contempla os temas: satisfação/insatisfação do funcionário e do cliente, comprometimento do funcionário com relação ao trabalho realizado, gestão de qualidade e atendimento. O gênero escolhido foi o estudo de caso, predominando a abordagem qualitativa. Como instrumento de pesquisa, utilizou-se de um questionário aplicado aos funcionários. Os resultados revelaram que a organização interna do hotel é importante, mas que seu principal enfoque deverá ser o mercado e o cliente. Foram constatadas de que todas as ações de trabalho realizadas no hotel devem estar direcionadas para estas duas vertentes. Também se observou que o hotel deveria preocupar-se com a parte interna sem deixar de pesquisar a realidade dos seus clientes externos. Nas razões básicas de suas existências, ter negócios lucrativos: fonte duradoura para sobrevivência no mercado globalizado atual.

Palavras-chaves: satisfação; comprometimento; qualidade; atendimento; hotelaria, serviços.

ABSTRACT

SANTOS, Patrícia Jaira . **Satisfação e comprometimento dos funcionários para a melhoria na qualidade do atendimento**: um estudo de caso na empresa Hotsul. Florianópolis, 2002. 159f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

The purpose of the present dissertation is to identify the employees' satisfaction and engagement rate in order to enhance the quality of the company's services, which will be measured by means of a case study at the company Hotsul Hotéis do Sul Ltda. The theoretical-empiric foundation contemplates themes such as: employees' and customers', satisfaction/dissatisfaction, employees' engagement with their jobs, quality and services management. The chosen genre was the case study, which was based on a qualitative approach. A questionnaire was addressed to the employees as a means of research. The outcomes reveal that the hotel's internal organization is important, its focus, however, must be the market and the customer. All work activity done in the hotel must point towards these two targets. The hotel must be concerned about the internal part, must research on its external customers' reality and on its basic reasons for existence, profitable business, which is the fountain to survive in the current globalized and competitive market.

Key words: satisfaction, engagement, quality, services, hotel, services.

SUMÁRIO

RESUMO	4
ABSTRACT	5
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABELAS	9
LISTA DE QUADROS	10
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	11
1.2 Objetivos da Pesquisa	14
1.3 Justificativa	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	17
2.1 Conceito de Organizações	17
2.2 O Desempenho de uma Organização de Serviços	18
2.2.1 Funcionários motivados atendem bem	19
2.2.2 Comprometimento do funcionário	20
2.2.3 O elemento humano, centro das atividades hoteleiras	22
2.2.4 Indicadores de clima na organização	24
2.4 Gestão da Qualidade	31
2.3.1 Histórico	32
2.3.2 Conceituação	38
2.3.3 Estratégia Competitiva	45
2.3.4 Qualidade nos Produtos	49
2.3.5 Qualidade nos serviços	52
2.3.5.1 Considerações preliminares	52
2.3.5.2 Os usuários dos serviços	57
2.3.6 Avaliando a qualidade em serviços	65
2.3.7 Satisfação e Insatisfação nos serviços	70
2.3.8 Programas de qualidade	76
2.3.9 Critérios predominantes	81
2.3.10 Metodologias e estratégias de Implantação	83

2.4	Fatores de Qualidade na Prestação de Serviços	87
3	MÉTODO	112
3.1	Delineamento	112
3.2	População	113
3.3	Tipos e Técnicas de Coleta e Análise dos Dados	113
3.4	Limitações da Pesquisa	115
4	ESTUDO DE CASO	116
4.1	Hotel	116
4.2	História da Hotelaria	117
4.2.1	Hotelaria no Brasil	121
4.3	Classificação dos Hotéis	123
4.4	Características Básica de um Hotel	125
4.5	Identidade da Empresa Hotsul Hotéis do Sul Ltda.	126
4.6	Globalização e Excelência em Serviços	127
4.6.1	Qualidade em serviços no setor hoteleiro	128
5	DESENVOLVIMENTO	134
5.1	Identificar a Qualidade, o Aperfeiçoamento e a Oportunidade Interna da Hotsul	134
5.2	Verificar o Relacionamento e o Nível de Comunicação entre os Funcionários e a Hotsul	136
5.3	Detectar o Reflexo da Imagem da Hotsul, o Grau de Identificação dos Funcionários com o Trabalho e com o Ambiente Físico	137
5.4	Destacar a Liderança e o Trabalho em Equipe	139
5.5	Constatar o Grau de Satisfação com os Benefícios oferecidos pela Hotsul	141
5.6	Averiguar o Conhecimento da Participação e Confiança dos Funcionários no Planejamento Estratégico da Empresa	142
6	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	143
	REFERÊNCIAS	148
	APÊNDICE - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	154

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	A REAÇÃO EM CADEIA DE DEMING	51
FIGURA 2	FOCO NO CLIENTE	68
FIGURA 3	IMPACTO DO EFEITO ESPIRAL SOBRE O FOCO DO CLIENTE	68
FIGURA 4	MÉTODO DE GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS	69
FIGURA 5	COMO OS CLIENTES LIDAM COM A INSATISFAÇÃO NA COMPRA DE UM SERVIÇO	74
FIGURA 6	ROTEIRO DE PLANEJAMENTO DA QUALIDADE	79
FIGURA 7	FATORES QUE INFLUENCIAM AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE EM RELAÇÃO AO SERVIÇO	98
FIGURA 8	OS FATORES QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO	99
FIGURA 9	CONJUNTO DE ATRIBUTOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DO SERVIÇO	103

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	IDENTIFICAÇÃO DA QUALIDADE DE TRABALHO NA HOTSUL, SEGUNDO SEUS FUNCIONÁRIOS	134
TABELA 2	CONDIÇÕES DE APERFEIÇOAMENTO DO TRABALHO NA HOTSUL, SEGUNDO SEUS FUNCIONÁRIOS	135
TABELA 3	OPORTUNIDADE DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL PROPORCIONADA PELA HOTSUL, SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS	135
TABELA 4	MEIO DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS E A EMPRESA HOTSUL	136
TABELA 5	NÍVEL DE RELACIONAMENTO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA HOTSUL.....	137
TABELA 6	IMAGEM E OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS PELOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA HOTSUL.....	138
TABELA 7	NÍVEL DE SASTISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA HOTSUL QUANTO À ESTABILIDADE E IMAGEM DA EMPRESA	138
TABELA 8	NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA HOTSUL QUANTO AO AMBIENTE FÍSICO E CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	139
TABELA 9	NÍVEL DE SATISFAÇÃO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS DA HOTSUL QUANTO A LIDERANÇA GERENCIAL	140
TABELA 10	NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA HOTSUL QUANTO AO TRABALHO EM EQUIPE	140
TABELA 11	NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA HOTSUL, QUANTO AOS BENEFÍCIOS E REMUNERAÇÃO OFERECIDOS PELA EMPRESA	141
TABELA 12	NÍVEL DE SATISFAÇÃO E CONFIANÇA DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA HOTSUL	142

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	DIFERENÇA ENTRE SERVIÇOS E PRODUTOS OFERECIDOS AOS CLIENTES.....	56
QUADRO 2	DIFERENÇA ENTRE BENS E SERVIÇOS.....	57
QUADRO 3	EXEMPLO DE CLIENTES EXTERNOS.....	62
QUADRO 4	EXEMPLO DE CLIENTES INTERNOS.....	63

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

A virada do século traz consigo transformações, exigindo que as pessoas busquem formas alternativas de sobrevivência, vislumbrem novos horizontes na procura incessante por novos caminhos, que as conduzam a uma vida melhor, em harmonia com tudo o que as cercam.

Como parte integrante deste grande sistema que envolve o ser humano, as empresas encerram este século em busca de algo que as transformem em organizações cumpridoras de seu papel junto à sociedade a que fazem parte. Esta busca faz com que todos trabalhem para alcançar a satisfação de seus integrantes.

As constantes mudanças tanto no relacionamento de trabalho, como na política e nos negócios, impulsionam as organizações na busca pela qualidade que, nesta década, transformou-se em elemento determinante para a sobrevivência e continuidade de qualquer setor empresarial.

Até algum tempo atrás, atender clientes era uma função pouco conhecida e pouco valorizada, podendo ser desempenhada por qualquer pessoa. Com o decorrer do tempo, muitas empresas passaram a entender que ir além das necessidades dos clientes, tratá-los como pessoas especiais e atendê-los com excelência deve ser uma preocupação diária.

Para Coraiola (1999), mais do que em qualquer época, as empresas estão entendendo a importância de treinar, fornecer instrumentos e apoio para as pessoas que estão frente a frente com o cliente. Pois as empresas estão percebendo que para obterem excelência no atendimento, elas precisam estabelecer padrões de atendimento. Devem implementar, na verdade, um programa de melhoria constante, que faça parte da cultura da empresa e que seja praticado por todos.

Conquistar e manter os clientes pressupõe a busca pelo gerenciamento do comportamento de grupos específicos, que tenham sempre pensamento favorável

sobre o produto ou serviço. Para tal, é necessária informação e conhecimento para que se estabeleçam contatos planejados que atendam os requisitos de cobertura, frequência das informações a serem passadas. Sendo assim, o relacionamento implica necessariamente em conhecimento, que poderá ser adquirido não só através dos programas em si, mas também através de uma base planejada de coleta de dados previamente e de maneira profissional. (BRITTO, 1999).

Neste novo cenário, a criatividade e a competência tornaram-se ferramentas essenciais nas mãos dos empresários, como forma de descobrir novas fórmulas que assegurem a melhoria contínua da qualidade e produtividade de seus produtos e serviços, que devem estar voltados para a satisfação das necessidades de seus clientes.

Sendo assim, as expectativas dos clientes precisam chegar rapidamente ao planejamento da empresa. É preciso estar constantemente coletando dados de mercado. Diante desta realidade, cabe às empresas concentrarem esforços para estarem em sintonia com os anseios dos consumidores, procurando adequar sua oferta de produtos e serviços às preferências da clientela. Albrecht e Bradford (1992) destacam que só chegariam a década seguinte aquelas empresas que tiveram o hábito de conhecerem a mente dos clientes.

No setor hoteleiro, o mercado também é uma exigência para sobreviver a longo prazo. Para Castelli (2001), é o cliente quem determina o sucesso ou fracasso de uma empresa. Seus desejos e necessidades não podem mais ser ignorados. O dirigente hoteleiro deve adequar sua oferta às exigências dos clientes, mantendo, desta forma, sua empresa sempre competitiva.

Geralmente, o leque de clientes que freqüentam os hotéis é muito amplo. São turistas, homens de negócios, idosos, crianças. Cada uma destas categorias possui necessidades que lhe são peculiares. Por exemplo, o turista quer mudar de ambiente, não trabalhar, conhecer outras pessoas e atrativos; o homem de negócios deseja obter do hotel facilidades de trabalho, rapidez nos serviços; a criança quer espaço para brincar e atividades recreativas e o idoso almeja tranquilidade, clima aconchegante e alimentação adequada.

Desta forma, o desempenho com qualidade das prestações hoteleiras é condição determinante do sucesso empresarial, sobretudo no contexto atual, onde a concorrência se torna cada vez mais acirrada e o cliente mais exigente. Manter e melhorar continuamente a qualidade no fornecimento dos bens e serviços hoteleiros, tornou-se um desafio permanente, uma questão de sobrevivência e uma arma estratégica para as empresas do setor. (CASTELLI, 2000).

Neste sentido, os recursos humanos atuantes nos Hotéis passam a ter o papel de intermediários no processo dos serviços ofertados, transformando-os em elementos-chave no processo de geração de novos serviços a serem ofertados, responsáveis pela satisfação ou insatisfação do usuário e pela imagem boa ou ruim do Hotel perante à cidade na qual está inserida. Essa interação, entre os serviços realizados e os clientes, apoia-se na atual satisfação ou insatisfação dos funcionários, possibilitando aos clientes uma boa percepção de Qualidade ou não em relação aos serviços a eles prestados. Portanto, é da satisfação ou insatisfação dos ativos humanos – associados a outros recursos (lavanderia, recepção, camareiras) do hotel que se obterá a satisfação ou insatisfação dos usuários.

Conhecer os fatores que provocam satisfação e insatisfação nos funcionários do setor hoteleiro a partir de um estudo de caso, torna-se uma das vias que possibilita criar situações motivadoras em atividades e departamentos. A outra seria conhecer os fatores que provocam satisfação e insatisfação nos usuários.

Baseando-se na importância dos serviços realizados, que depende dos funcionários para alcançar a Qualidade e os fatores que provocam satisfação e insatisfação no trabalho, desenvolveu-se esta pesquisa a partir do seguinte questionamento: **quais os fatores que provocam satisfação e comprometimento dos funcionários para com a melhoria da qualidade dos serviços prestados à Hotsul?**

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é saber a respeito da satisfação e do comprometimento dos funcionários para com a melhoria da qualidade dos serviços da Hotsul.

Em termos específicos, pretende-se:

- Identificar o grau de satisfação dos funcionários e suas dimensões;
- Identificar o grau de comprometimento dos funcionários;
- Identificar o grau da qualidade percebida nos serviços da Hotsul, na percepção dos funcionários;
- Relacionar os graus de satisfação e comprometimentos com a percepção dos os funcionários de qualidade quanto ao atendimento aos hóspedes.

1.3 Justificativa

As transformações socioeconômicas ocorridas na última década estão influenciando o comportamento das pessoas. A recessão mundial criou uma mudança de mentalidade, gerando uma consciência sobre importância da relação custo/ benefício. Desta forma, as pessoas estão dispostas a pagar pelos serviços prestados desde que tenham reais benefícios.

Esta mudança de comportamento é genérica, sendo observada em todo setor de hotelaria, pois a mudança de mentalidade está agregada à cultura das pessoas que estão agindo com a consciência do custo/benefício, tendo como parâmetro a qualidade de vida. E em função da grande competição que a cada dia se acirra, para definir o produto hoteleiro, é necessário se preocupar com aquilo que é importante para o hóspede.

Segundo Marcos Cobra e Alexandre Rangel, o sucesso, em qualquer ramo de negócios, depende do grau de relacionamento de uma empresa com seus clientes. Criar um clima de boa vontade perante os clientes é o melhor investimento que uma empresa pode fazer. (PEREZ, 2001).

Outro aspecto inerente à maioria dos hotéis é a sazonalidade, ou seja, a variação nas suas taxas de ocupação ao longo do ano. A investigação das características da demanda fornece subsídios para que as diferenças em nível de ocupação sejam amenizadas pela oferta de elementos que conquistem a lealdade dos consumidores.

Desta forma, muito se tem discutido sobre as reais atitudes positivas que possam redundar num atendimento personalizado e diferenciado ao cliente - foco maior da empresa moderna. Assim, surge uma atitude inquestionável para o profissional – a competência que consiste num amplo conhecimento de produtos e serviços, sobretudo, nos benefícios e valores agregados. No mercado globalizado, o cliente não se dispõe mais a pagar pela incompetência da empresa e seus colaboradores. Restando um só caminho: o treinamento. Prática esta que deverá ocorrer nos 365 dias do ano, como instrumento único de aprendizado.

Enfim, o sucesso do profissional de atendimento reside numa palavra mágica: comprometimento, que deverá ter consigo mesmo, com a empresa e com o cliente. O profissional comprometido com o cliente atende aos anseios e necessidades deste, defende-o junto à empresa em que trabalha, procura gerar-lhe expectativas de encantamentos, por meio de faz pós-venda, quantificando, a cada momento, o grau de satisfação de produtos e serviços adquiridos, enfim, está sempre disposto em buscar soluções para cada cliente. Dentro deste círculo de atendimento, a empresa terá clientes que lhes depositarão fidelidade, satisfeitos, voltando sempre para novos negócios sendo fonte de lucratividade para a empresa.

Além disso, acredita-se que muitas empresas que buscam inovações parecem estar empenhadas em compartilhar com seus funcionários as metas e os objetivos da mesma, fomentando em seus membros motivação, apreço e consideração pela organização. Portanto, a discussão torna-se pertinente, uma vez que se pode contribuir para o aprimoramento das informações já existentes sobre organizações que buscam a participação de seus funcionários.

Ademais, o tema participação tem sido abordado por diversos autores para enfatizar a importância de uma relação bem sucedida entre empregados e empregadores, motivando aqueles que atuam no ambiente organizacional. Assim, pode-se diminuir o conflito por meio de uma cooperação entre os pares, de forma a buscar um estilo de gestão mais democrático, e sobretudo, satisfazer necessidades como a interação das pessoas, a auto-expressão, o desenvolvimento reflexivo e a valorização daqueles que atuam no contexto empresarial (BORDENAVE, 1983; PARK et al., 1997).

O estudo também visa colaborar com sugestões e recomendações para a empresa em que será realizada um estudo de caso: Hotsul Hotéis do Sul Ltda. Espera-se que os resultados desta pesquisa possa fornecer subsídios sobre a satisfação e comprometimento dos funcionários na melhoria da qualidade dos serviços, proporcionando uma nova fonte de consulta para projetos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Conceito de Organizações

Na atual sociedade, o trabalho representa um marco de referência que define o sentido da existência humana. Do ponto de vista social, Martin-Baró (1985) observa que o trabalho é uma atividade mais importante da organização da vida humana. Para muitos, significa uma identidade, a partir do momento que identifica-se quem se é pelo trabalho que faz e, por muitas situações, pela organização da qual se faz parte.

Na vida cotidiana, a interação com outras pessoas é um processo constante. Relações interpessoais, interpretações de fatos e idéias, maneiras de agir estão relacionadas à percepção que se tem de determinada situação. Para Martin-Baró (1985), na organização isso não é diferente, desempenha-se papéis ativos e determinantes na configuração perceptiva daquilo que se capta, desenvolvendo comportamentos a partir de bases de relação entre grupos e pessoas. Assim, trabalhar em uma organização, compreende também um processo de desenvolvimento histórico, de identidade social, onde a identidade de cada um depende do meio social em que se vive.

Segundo Larousse (1980), o termo organização pode ser definido como sendo: “modo pelo qual as partes que compõem um ser vivo estão dispostas para cumprir certas funções”.

Os indivíduos agem de forma estruturada para que possam atingir objetivos comuns. Entre eles, o principal se refere à meta da organização que é a sua sobrevivência.

As organizações surgem da interação do homem com os outros indivíduos, uma vez que ele é um ser social e precisa se integrar aos demais, a fim de buscar o cumprimento dos objetivos através da cooperação entre si. Dessa forma, o homem supera suas limitações e supre sua necessidade de socialização.

As organizações sofrem influência direta do ambiente e ambos são dinâmicos.

Cabe ao administrador manter-se constantemente atento às variáveis que possam interferir diretamente na organização, aproveitando oportunidades, analisando possíveis ameaças e estabelecendo pontos fortes e fracos.

Ansoff (1987) descreve duas faces da organização: qualquer organização é ao mesmo tempo:

- Uma agência de produção;
- Uma estrutura social concreta.

Como agência de produção refere-se à sua relação de competição e cooperação com as outras organizações.

Como estrutura social aponta para a necessidade de ser reconhecida pela sociedade.

Morgan (2000), defende a idéia de que o profissional empenhado em fazer com que sua organização consiga adaptar-se às mais diversas exigências num ambiente turbulento por mudanças constantes, precisa conscientizar-se das imagens e pressupostos que determinam seu modo de pensar. Além disso, deve, também, estar disposto a desenvolver novas imagens e pressupostos que lhes permite atuar de forma diferenciada, menos limitada, utilizando-se de maneiras diversificadas de administrar e organizar.

2.2 O Desempenho de uma Organização de Serviços

As empresas de serviços têm seu desempenho centrado em tecnologia dura, a base de máquinas e equipamentos, e em tecnologia mole, baseada em sistemas operacionais. Pode haver casos em que as empresas são apoiadas por tecnologia híbrida, ou seja, equipamentos e processos, que é uma mistura entre tecnologia dura e tecnologia mole. Mas, de qualquer maneira, no meio desse processo existe o ser humano. E não raras vezes ele é o fator de desequilíbrio do processo (COBRA, 2001).

A produtividade e a motivação do funcionário de uma empresa de serviços é a base para o correto atendimento de clientes. Pode-se dizer que não basta dar um

manual de normas e procedimentos para que ocorra um bom atendimento ao cliente, é preciso muito mais.

Segundo Cobra (2000), o bom desempenho em serviços depende, portanto, de três fatores-chaves: conhecimento do serviço e do mercado, habilidade e vontade de servir e atitude, ou seja, ter prazer em atender. Os funcionários de uma empresa de serviços devem ser competentes e dedicados no binômio da busca da satisfação do cliente e da empresa. A identificação das forças de uma empresa é ponto de partida para uma correta estratégia de atuação. Quando, porém, os funcionários são omissos ou displicentes, por melhor que seja a estrutura ofertada, terá tudo para não agradar os clientes.

2.2.1 Funcionários motivados atendem bem

O fator chave para o sucesso de uma empresa de serviços, seja ela um banco, hospital, hotel é, sem dúvida, o desempenho de seus funcionários. Muito se tem discutido sobre a necessidade do trabalho dentro da empresa para que ela seja competitiva e lucrativa. O mais importante para a empresa não é o trabalho excessivo nela realizado. O importante é uma constante avaliação se o que está sendo feito por seus colaboradores, em termos de trabalho, é algo direcionado para o seu sucesso.

Em uma empresa de serviços é preciso estimular os funcionários ao bom e diferenciado atendimento ao cliente da organização. É preciso, portanto, que o cliente interno (funcionário) saiba e queira atender bem os clientes externos da empresa. É preciso comprometer as pessoas da organização de serviços com as metas de desempenho de atendimento ao cliente e isso envolve estabelecer incentivos e responsabilidades. Sem um esforço dirigido o atendimento poderá ser negligenciado. (COBRA, 2001).

Se não houver um comprometimento com o bom atendimento é difícil que ele seja bem sucedido. Para conquistar a boa vontade dos funcionários é preciso implantar uma filosofia de atendimento que permeie todas as atividades da empresa

desde o atendimento até as reclamações de clientes. É preciso que todos, sem exceção, tenham boa vontade para com os clientes.

A diferenciação de produtos e de serviços é uma das mais importantes armas para se vencer a concorrência e se conquistar o mercado. E, sem dúvida, somente por meio de serviços ao cliente que se pode adequar o desempenho do produto encantando o cliente. Para que todas as pessoas das áreas direta ou indiretamente envolvidas com a satisfação dos clientes se sintam estimuladas ao trabalho cooperado, é preciso promover uma integração de pessoa e recursos, visando atingir e superar metas de desempenho em serviços na busca do encantamento do cliente.

Não basta a empresa realizar campanhas internas de sorrisos ou propósitos inusitados, é preciso ir mais a fundo sendo necessário comprometer as pessoas com os resultados da ação de bem servir. É preciso dizer às pessoas da organização o que se espera delas e fazê-las compreender como seu trabalho é importante. Estando motivadas, certamente irão satisfazer o cliente interno e externo, encantando-o sempre. Para que o serviço direcionado ao cliente interno seja aceito, faz-se necessário que ele seja adequadamente divulgado às pessoas que trabalham na organização.

2.2.2 Comprometimento do funcionário

Para Bateson (2001), o comprometimento do funcionário, justamente por ser algo que está em ascensão, torna-se cada vez mais impalpável. Vários fatores relacionados a funcionários contribuem para o nível de critério individual exercido. São eles:

- Motivação tem um impacto direto sobre o critério individual, porque critérios individuais criativos e divergentes exigem níveis mais altos de esforço. Conseqüentemente, altos níveis de motivação deveriam ser associados a altos níveis de atividade.
- Comprometimento organizacional pode ser definido como a força do envolvimento e da identificação de um indivíduo como organização. Em

geral, acredita-se que provoque a aceitação de objetivos e valores organizacionais. À proporção que funcionários de serviços tornam-se mais comprometidos com uma organização, é possível para os gerentes lhes conceder mais critério individual, porque estão mais identificados com os objetos da organização.

- Conhecimento realmente exerce impacto tanto sobre a habilidade do prestador do serviço para lançar mão de critérios individuais quanto na autoconfiança para usar altos níveis de critérios individuais. É claro que altos níveis de critérios individuais são associados a funcionários com experiência, que têm um vasto repertório de roteiros para servirem como base.
- Estados de espírito são sentimentos, geralmente variando de positivos para negativos, que podem intermediar a propensão de um indivíduo para utilizar critérios individuais, indivíduos em estados de espírito positivos tendem a ficar mais abertos para riscos.

Segundo Dessler (1996), poucos argumentam o fato de que a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho da empresa é sincronizar as suas metas com as de seus funcionários – garantir, em outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente os mesmos, de modo que, ao procurar realizar suas próprias metas, o funcionário procure realizar também as metas da empresa.

Desta forma Dessler (1996) descreve como chaves para o comprometimento:

1. Para criar o comprometimento, você deve promover um sentimento de comunhão entre os seus funcionários – um sentimento de ligação, propriedade e participação em tudo o que faz os funcionários sentirem que fazem parte de uma comunidade coesa.
2. Promova esse senso de comunhão em parte por meio de homogeneidade seletiva.
3. Promova um senso de participação comunitária, eliminando diferenças desnecessárias de status.
4. Utilize planos de participação de lucros e riscos, colocando uma parte do pagamento anual de cada funcionário em risco para mais tarde evocar o senso de participação.

5. Recompense atitudes de participação de funcionários para ressaltar seu comprometimento na formação do sentimento de comunhão.
6. Incentive o esforço conjunto e o trabalho comunitário.
7. As práticas específicas de trabalho comunitário incluem o seguinte: equipes de trabalho, rodízio de funções e envolvimento de cima para baixo.
8. Publique constantemente as proezas dos heróis do trabalho de equipe.
9. Programe atividades que levem os funcionários a contatos periódicos com o grupo como um todo.
10. Incentive a participação coletiva em eventos periódicos de importância simbólica.

2.2.3 O elemento humano, centro das atividades hoteleiras

Embora o progresso tecnológico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos no seio da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo a peça fundamental. É dele que depende todo o processo de acolhida do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa. É do tratamento que o hóspede recebe no hotel que depende, em grande parte, a formação de uma imagem positiva ou negativa da cidade, região ou do país. A demanda é humana, e oferta depende fundamentalmente do elemento humano. A explosão do turismo proporcionou uma expansão espetacular das empresas hoteleiras, exigindo do elemento humano uma formação especializada para todos os níveis de ocupação que compõe a estrutura organizacional do hotel. (CASTELLI, 2000).

Nos pequenos hotéis, de estrutura familiar, a qualidade dos serviços tem atingido um bom nível em virtude do interesse econômico comum ao grupo familiar. Observa-se, porém, que mesmo dessas estruturas organizacionais simples, sentiu-se a necessidade de uma melhor formação, no sentido de dar maior fluidez e organização aos serviços. Nos médios e grandes hotéis de estruturas mais

complexas, a exigência do elemento humano qualificado é condição *sine-qua-non* para garantir o nível de serviços propostos. A empresa hoteleira vem sofrendo, gradativamente, aperfeiçoamentos técnicos em seus equipamentos e instalações e mudanças relativamente ao seu posicionamento socioeconômico face às oscilações conjunturais. Conseqüentemente, o elemento humano, base de seu esquema operacional, deve estar devidamente preparado para assumir integralmente a empresa. Deduz-se, assim, que o ser humano embora seja a peça principal da empresa hoteleira, deve adaptar-se a evolução que a própria empresa sofre com a introdução de novos equipamentos e técnicas de gestão. Por outro lado, não se pode dizer que a adaptação das técnicas profissionais às exigências modernas de um maior imperativo de lucro venha em detrimento do complexo psicológico da hospitalidade. (CASTELLI, 2000).

Para Castelli (2000), o negócio das empresas prestadoras de serviço como o próprio nome já diz é oferecer serviços. Inúmeros tipos deles. Uma mesma empresa, como é o caso do hotel, pode oferecer uma gama de serviços aos hóspedes, como: lavagem de roupa, *room service*, alojamento, comida, bebida, e na maior parte das vezes, todos estes serviços são executados por pessoas. Cada pessoa nasce com determinadas aptidões. Algumas são mais aptas que outras para executar certas tarefas, e isto precisa ser levado em conta no processo seletivo. Através da educação e do treinamento, pode-se agregar mais valores às pessoas, tornando-as mais capazes e, com isso, aumentar a sua empregabilidade.

A qualidade pessoal resulta pois, da somatória das aptidões inatas de cada indivíduo e de todos os elementos a ele agregados através da educação e treinamento. É esta qualidade que os empregados estarão reproduzindo no momento em que estão interagindo com os clientes.

Diz C. Moller (1994), que “a qualidade pessoal é a base de todas as outras qualidades. Você é um patrimônio para o seu departamento, sua empresa ou organização quando seus padrões de qualidade pessoal são elevados”.

A qualidade pessoal, conforme Moller (1994), é crucial para a auto-estima, a qual por sua vez determina o seu bem-estar, sua eficiência, suas atitudes e seu comportamento.

Segundo Castelli (2000), pode-se registrar dois níveis de desempenho: o atual e o ideal. O nível atual de desempenho traduz a qualidade daquilo que a pessoa está produzindo ou fazendo num determinado momento. Nível este que pode variar para melhor ou para pior, de um instante para o outro, devido a fatores, tais como:

- Ambientes físicos tumultuados e mal dimensionados ou bons;
- Ambiente psicológico onde reina o medo, a desconfiança e a caça às bruxas ou, onde reina o respeito, a ética a confiança e a cordialidade;
- Tarefa que as pessoas gostam de fazer ou não;
- Tempo suficiente para executar as tarefas ou não;
- Experiência e habilidade para fazer algo ou não;
- Reconhecimento pelo trabalho feito ou não.

O nível ideal de desempenho corresponde àquilo que a pessoa gostaria de fazer ou está fazendo e, neste caso, realizando da melhor maneira possível, sentindo-se orgulhosa disso. O nível atual de desempenho poderá estar muito próximo ou não do nível ideal de desempenho. A discrepância existente entre ambos representa quanto uma pessoa pode ainda melhorar a sua qualidade pessoal ou o quanto a pessoa está insatisfeita em fazer aquilo que está fazendo. Essa discrepância representa o potencial de desenvolvimento para as pessoas, ou seja, as muitas oportunidades de melhorias da qualidade pessoal.

2.2.4 Indicadores de clima na organização

Os modelos parecem ter-se prendido mais à responsabilidade social das empresas, ou seja, à satisfação dos seus *stakeholders* externos: acionistas e sociedade em geral. Em análise crítica, talvez os indicadores tenham sido utilizados mais como um instrumento de marketing que possibilitasse a avaliação da imagem que esses *stakeholders* fazem da instituição do que propriamente indicadores ético.

O trabalho de Navran pareceu ideal para o momento de desenvolvimento da Ética Empresarial no Brasil. O princípio básico do modelo de Navran é o da congruência ou consistência: a pessoa, individualmente, e a organização são mais eficientes quando há congruência entre os valores e as crenças a respeito de como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso.

Para ajudar a descrever a percepção dos funcionários a respeito do clima ético de uma organização, em 1980, Frank Navran desenvolveu e testou, embora não chegasse a publicar, um instrumento de mensuração do clima ético que possibilitasse:

- esclarecer os dirigentes da organização a respeito de suas equipes, de seus departamentos ou de outros grupos da empresa;
- levantar resultados de consistência ética dentro de dez dimensões do clima ético;
- identificar opções de resposta da empresa, na busca por melhor consistência ética.

Os indicadores de clima ético a partir do modelo de Navran são:

Indicador 1: Sistemas formais

Para que o processo decisório seja eficaz são necessárias regras. A ética está permanentemente constituída de regras de sobrevivência, regras de comportamento associadas à profissão, regras de relacionamento que possibilitam harmonia na convivência social assim por diante.

Para Pérez López (1998), um sistema de controle pode determinar o que é preciso fazer uma posição, ou mesmo na empresa, para se alcançar os resultados esperados. Como consequência, serão atribuídos prêmios, castigos ou outras formas de resposta. Parte da literatura de organizações, particularmente empresas, concentra-se sistemas formais de controle, procurando defini-los e estruturá-los em função dos problemas a serem resolvidos, como dispor os recursos, etc. No entanto, tradicio-

nalmente, os sistemas formais apresentam limitações, cujas raízes se encontram na falta de uma definição adequada dos objetivos ou em indicadores insuficientes. Os incentivos para que as pessoas rendam mais, advindos dos sistemas formais, serão tão grandes ou maiores que os dos próprios sistemas formais. De um modo geral, os sistemas de controle formal levam as pessoas a limitar-se ao puro cumprimento das obrigações, a uma postura de apatia e indiferença. Por isso, as empresas necessitam de conduta espontânea. Se quiserem alcançar seus verdadeiros objetivos, e não apenas o mero cumprimento das normas, não poderão prescindir dela.

Para Navran, os sistemas formais da organização correspondem aos métodos, às políticas e aos procedimentos que claramente identificam qual é o negócio, quando, como, onde e por que ele se realiza. Quando os sistemas formais contêm um direcionamento ético claro, os funcionários têm uma compreensão correta das expectativas e exigências.

Indicador 2: Mensuração

De acordo com Nash (1993), muitos dos sistemas mais comuns de incentivos, formas de comunicar os objetivos e a hierarquia motivam o funcionário da organização. Por essa razão, convém examinar as repercussões de uma eventual egocêntrica satisfação, para reforçar o caráter objetivo da gerência, o foco na criação de valor, e não na ganância, o incentivo de opiniões divergentes para corrigir uma tendência ao interesse próprio e o desenvolvimento do raciocínio e das habilidades para o relacionamento.

Melé (1997) lembra que, ao trabalhar numa organização, tanto o gerente como os funcionários cooperam com outras ações realizadas por outras da empresa, de modo que a cooperação também contribui para a moralidade dos atos com os quais coopera. Para Navran, de todos os sistemas formais, as medidas são os meios mais críticos que a organização possui para comunicar às pessoas o que realmente é importante. As pessoas tendem a prestar mais atenção àquilo que é avaliado e medido, pois é justamente o mensurável que a organização traduz em recompensa.

O uso de sistemas formais de avaliação depende de sistemas precisos de mensuração, além de uma clara definição de responsabilidades. Esses sistemas de mensuração devem ser percebidos como precisos e representativos de trabalho de uma pessoa ou de uma equipe. Isso significa que a integridade dos sistemas é tão importante quanto sua estrutura. Os sistemas formais contribuem para a congruência ética até o ponto em que se revelam confiáveis para representar as reais expectativas da organização.

Indicador 3: Liderança

Hambrick (1998) define a liderança da maneira que julgaram mais aproveitável para a empresa:

- é suficiente modéstia para constantemente duvidar, estar aberto e escutar;
- é desempenho ao longo do tempo, não carisma;
- é responsabilidade, e não privilégio;
- é um acreditar profundo e sincero nos valores e objetivos da organização e a capacidade de vivê-los, articulá-los e procurar com constância que os outros os sigam também;
- é o desejo de provocar mudanças em tudo, exceto nos objetivos e valores básicos.

Para Hambrick, a liderança não pode apoiar apenas nas pessoas que possuam essa qualidade, mas dependem também dos seguidores e dos objetivos que todos almejam alcançar. Se a liderança depende das pessoas em torno do líder, Melé (1997) lembra uma característica a ser por este desenvolvida, para que se alcancem os objetivos mais profundos das organizações. A solidariedade pode ser definida como a contribuição ao bem comum nas independências sociais, de acordo com a própria capacidade e possibilidades reais. Para Navran, a liderança é um fator crítico de sucesso para as organizações que se esforçam para aumentar a consistência ética. As ações e os comportamentos dos líderes pesam significativamente mais que suas

palavras ou as políticas escritas. Quando as mensagens não são congruentes, os funcionários ficam ponderando qual delas deve ser considerada. Então, é preciso contrabalançar essas visões com aquilo que acreditam ser o que a organização realmente quer ou espera.

Indicador 4: Negociação

Uma das realizações difíceis de se medir e quantificar é o senso de união no local de trabalho. Ele estimula as pessoas a iniciarem seu trabalho pontualmente, a manterem o ritmo até o final do dia e evita o distanciamento entre elas. Os melhores líderes desenvolvem a unidade por meio da atenção consistente aos funcionários, fazendo-os participantes “aventura” da organização. O respeito à singularidade leva à união entre todos, o que garante mais satisfação e qualidade no trabalho (MORRIS, 1998). O sentido de unidade facilita acordos sempre que os planos devam ser mudados ou que as opiniões estejam divergindo entre si. É a base da negociação.

Para Navran, em toda a organização, os funcionários rotineiramente se engajam em uma negociação como estratégia para resolver um conflito. Negociam prazos, compromissos, alocação de recursos, atribuição de tarefas exigências específicas. Quando a negociação com um cliente, um par ou um supervisor é percebida como uma situação de ganha-perde, o sistema de valores internos das pessoas ajuda a determinar os limites da negociação.

Indicador 5: Expectativas

Segundo Navran, a organização tem suas exigências formais e informais para alcançar o sucesso. Essas são as expectativas que a organização tem para com seus empregados. Quanto mais explícitas e congruentes elas forem – não mutuamente exclusivas, maior facilidade o empregado terá para avaliá-las, comparando-as com seus valores e suas crenças pessoais a respeito do que é certo ou errado. Os funcionários também comparam as expectativas com suas próprias

percepções a respeito de suas capacidades pessoais. Juntas, essas comparações formam a base de motivação dos empregados, para ir ao encontro das exigências da organização, visando a alcançar o sucesso.

Indicador 6: Consistência

Ferrell e Gardiner (1991) atribuem uma responsabilidade grande aos líderes no que diz respeito a fornecerem padrões de conduta ética para sua equipe. O reforço desse comportamento pode ser demonstrado pelo reconhecimento das atitudes corretas. A consistência se fortalece com a lealdade, o apoio e a confiança no líder que pessoalmente dá exemplos de conduta e que tem a humildade de retificar quando erra.

Para Navran, a consistência ética ocorre quando todas as palavras e ações da organização levam as pessoas a concluir que o mesmo conjunto de valores éticos é válido a qualquer momento. Quando a organização é inconsistente, o funcionário não tem certeza do que deve pensar.

Indicador 7: Chaves para o sucesso

Se os funcionários trabalham para manter um clima amigável e harmonioso nas atividades de cada dia, com consistência, respeito, iniciativa e reconhecimento, a experiência de cada um oferece o estabelecimento de uma cultura empresarial ética, pois as pessoas são mais importantes que os produtos. A bondade é o único investimento que sempre recompensa, tanto em termos pessoais como em crescimento geral da organização. (MORRIS, 1998).

Para Navran, há chaves para o sucesso em toda organização. Na maioria das vezes, tais chaves incluem o trabalho intenso, a automotivação e os resultados excelentes. As questões éticas surgem quando essas chaves de sucesso específicas não são universalmente acessíveis, quando conflitam com a posição ética declarada pela organização ou com valores pessoais amplamente aceitos dos funcionários.

Indicador 8: Serviço ao cliente

Os funcionários que se sentem honradamente tratados tendem a transmitir a mesma honra e o mesmo respeito em seus contatos com clientes atuais e potenciais, fornecedores e consumidores. Quando existe mau trato, é comum que esse mal-estar também se reflita fora da empresa, na forma de lidar com os clientes e fornecedores e com outras pessoas com as quais os funcionários têm contato fora da empresa. Essa atitude pode dificultar a manutenção ou a abertura de negócios para a empresa. Assim, é pouco provável que, a longo prazo, um comprador venha a fazer negócios, ainda que o produto ou o serviços realizados sejam bons, se na empresa fornecedora as pessoas se manifestam da forma má ou descortês. (MORRIS, 1998).

Para Navran, quase toda a organização reconhece a importância da satisfação do cliente. Para isso, também realiza treinamentos. Quando uma organização tem um padrão ético para seus clientes e outro para seus funcionários, problemas podem surgir. Os funcionários estão numa situação muito especial de verificar como a organização os trata e como ela espera ou exige que tratem os clientes. Se essas expectativas não forem congruentes ou coerentes, cria-se uma tensão na organização que pode resultar num mau atendimento aos clientes e em níveis crescentes de insatisfação dos funcionários. A maioria dos funcionários tem dificuldade de tratar os clientes sistematicamente melhor do que a organização os trata.

Indicador 9: Comunicação

Uma das principais razões para que exista a gerência é para que as regras sejam comunicadas e reforçadas numa empresa. Uma forma de reforçar as normas da empresa é comunicar, também, o seu eventual cumprimento, seu respectivo transgressor e a sua punição. (HITT, 1990).

Segundo Navran, toda a organização possui expectativas e exigências em relação a seus funcionários. Quando a empresa não consegue comunicar eficazmente aquilo que

espera de seus empregados, reduz-se a probabilidade de que ela alcance os resultados esperados. As pessoas precisam de informações, de orientação e de reforço. Necessitam conhecer as posições, os padrões éticos da empresa e o que é considerado uma conduta correta dos funcionários num amplo espectro de situações com as quais poderão se defrontar. Além disso, precisam sentir-se coerentes com tais exigências. Por fim, os funcionários devem saber a quem se dirigir para obter respostas às suas preocupações éticas quando se defrontam com uma situação nova ou diferente.

Indicador 10: Influência dos pares

Morris (1998) afirma que, se um grupo não adotar um comportamento ético, cada funcionário sofrerá forte pressão para se comportar da mesma forma. Para Navran, a influência dos colegas existe em quase todos os negócios, indústrias e profissões. As pessoas contam com seus colegas para direção, validação e reforço. Quando a organização falha em comunicar adequadamente seus padrões éticos e suas expectativas, os funcionários compensarão essa falha aumentando sua confiança no apoio dado pelos colegas. A empresa pode encorajar e incentivar os líderes informais, cujas posições e padrões éticos apoiam as metas desejadas da organização. A influência dos colegas pode se tornar uma parte do sistema de consciência como um todo.

2.4 Gestão da Qualidade

A preocupação da administração das empresas tem sido desenvolver programas suficientemente fortes e ágeis para garantir a sobrevivência das empresas, conforme Campos (1999). Mas, segundo o mesmo autor, o grande objetivo das organizações é atender às necessidades do ser humano; daí, a preocupação direcionada à qualidade, tais como, qualidade do produto ou serviços finais ou intermediários (características que irão agradar o consumidor), qualidade

na rotina da empresa (confiabilidade em todas as operações), qualidade no treinamento, qualidade da informação, enfim, qualidade de tudo: das pessoas que ali trabalham, da empresa, da administração, dos objetivos, a qualidade do sistema. Tudo isso, ou cada uma dessas posturas irá fazer a diferença na organização.

A preocupação com a gestão da qualidade já vem merecendo, no setor hoteleiro, maior atenção. Segundo Trigueiro (1994), os setores hoteleiros tomam iniciativas na busca da mesma, numa onda cada vez maior, valorizando e incentivando alternativas e formas de melhorar a satisfação dos usuários de seus produtos, bem como os próprios indivíduos que as compõem.

A gestão da qualidade é uma arma poderosa para os hotéis aumentarem a sua competitividade, embora não seja muito fácil, pois, a cada dia torna-se mais acirrada, em consequência da velocidade das transformações tecnológicas que vêm criando um desafio às organizações.

2.3.1 Histórico

Conforme destacado na literatura especializada sobre o assunto, observa-se que a história da qualidade, embora venha se constituindo, ao longo do tempo, por meio de evoluções lentas, já atinge todos os segmentos industriais, comerciais e prestação de serviços.

Assim o SEBRAE - Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas, preocupado com as questões relacionadas com a qualidade, apresenta um pouco desta história:

A qualidade começou a ser incorporada à produção industrial a partir da década de 20, para impedir que os produtos defeituosos chegassem às mãos dos clientes. Com advento da produção em massa, para atender a mercados em crescimento, foram sendo introduzidas técnicas de controle estatístico da qualidade. Após a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento da indústria, começou a ser adotado o controle de processos. A obtenção da qualidade nos processos de produção visava, principalmente, à segurança e ao alcance de zero defeito. Esse conceito

evoluiu para a garantia da qualidade, que consiste na sistematização por normas escritas, dos padrões e requisitos, em cada etapa do processo produtivo que garanta boa e uniforme qualidade aos produtos e serviços. A partir da década de 60, o ambiente de negócios começa a mudar, os mercados nos países desenvolvidos começam a saturar e os clientes demandam produtos diferenciados, as barreiras do comércio internacional são reduzidas e a competição internacional se intensifica. A qualidade volta-se assim para a plena satisfação do cliente a gestão empresarial moderna. (SEBRAE, 1995, p.21).

Nessa mesma perspectiva, Rangel (1995) relata que embora os conceitos da qualidade tenham se originado nos EUA, foi no Japão que ocorreu a revolução da qualidade. Após a Segunda Guerra Mundial, o país estava totalmente destruído e os EUA deram seu apoio enviando pessoal técnico para dar suporte às empresas e à economia nipônica. Nessa época, Deming, um engenheiro americano, hoje considerado um dos gurus da qualidade, foi ao Japão fazer uma série de palestras para mostrar aos empresários locais a importância de fazer o controle estatístico nos processos, ao invés de controlar a qualidade apenas por inspeção no produto final. Os empresários e todo o povo japonês se interessaram pela filosofia de Deming, aderindo às ferramentas da qualidade como base para a melhoria dos processos nas empresas. Depois do Japão, o movimento pela qualidade estendeu-se aos EUA e toda a Europa.

Com semelhante concepção, Moller (1994) escreve que a história da qualidade japonesa, começou no início dos anos 50. Naquele tempo, as exportações japonesas não eram de boa qualidade, mas, com a ajuda de toda a nação, lançou-se à luta contra a pouca qualidade, e, em pouco tempo, a qualidade dos seus produtos melhorou de forma extraordinária. O estudo de métodos usados em outras nações, o envolvimento de peritos de outros países, o treinamento em controle estatístico de qualidade, em larga escala, do pessoal da produção, bem como da gerência, esforços maciços para comunicar a mensagem da qualidade por toda a nação, trouxeram como resultado a bem conhecida aura de qualidade dos produtos japoneses.

Segundo Jocou e Lucas (1996), datam o início da procura da qualidade nos anos 30. Foi nos EUA, sob o impulso de Walter A. Shewhart, que se desenvolveu o método estatístico de controle por amostragem e do domínio estatístico dos processos de fabricação. Esses métodos foram utilizados com sucesso pelo exército americano na Segunda Guerra Mundial e espalhou-se para todo o Ocidente. No Japão, antigos colaboradores de Shewhart, Deming e Juran foram ouvidos pelos japoneses. Uma das primeiras contribuições ao estudo da qualidade, foi a de William E. Edwards Deming, o mais conhecido de todos os gurus da qualidade, destacou-se por colocar os negócios japoneses no caminho que os tomou número um em qualidade em todo mundo. Neste enfoque, Deming (1990) destaca que em 1948-49, as administrações de várias empresas japonesas verificaram que a melhora da qualidade dá lugar, natural e inevitavelmente a um aumento de produtividade. A melhora da qualidade abrange toda a linha de produção, desde os insumos até o consumidor, bem como a revisão do projeto do produto/serviços para o futuro. O operário do Japão, como o de qualquer parte do mundo, sempre teve consciência desta reação em cadeia, bem como do fato de que deficiências e falhas chegam às mãos do cliente resultando em perda de mercado e emprego.

Em 1950, o Japão apresentava de fato um patrimônio líquido negativo. Naquela época, o país não dispunha de recursos naturais - petróleo, carvão, minério de ferro, cobre, nem sequer madeira. Além disso, o Japão tinha uma reputação de fornecedor de produtos de consumo de baixa qualidade, baratos, mas de qualidade compatível com o preço. Tinha de exportar para poder adquirir alimentos e equipamentos. Tal batalha só poderia ser ganha recorrendo-se a qualidade. O consumidor/cliente passa a figurar como o elemento mais importante da linha de produção. Este era o espinhoso desafio com que as altas administrações japonesas se defrontavam.

De acordo com Miranda (1994), Joseph M. Juran foi quem deixou contribuições profundas para a questão da qualidade. A partir de 1954, esteve no

Japão ministrando palestras sobre como gerenciar a qualidade, abrindo o conceito de qualidade para todas as operações da empresa, introduzindo idéias de processo contínuo de melhoria da qualidade.

O referido autor enfatiza que o Instituto Juran ensina a melhoria da qualidade pelo método de equipe, projeto por projeto, para resolução dos problemas, no qual a cúpula deve estar envolvida. Abaixo, são demonstrados os dez passos para a melhoria da qualidade:

- criar consciência da necessidade e da oportunidade para melhoria;
- estabelecer metas para a melhoria;
- organizar para atingir as metas (estabelecer Conselho da Qualidade, identificar problemas, selecionar projetos, indicar equipes, designar facilitadores);
- fornecer treinamento;
- desenvolver projetos para solucionar problemas;
- relatar o progresso;
- prover reconhecimento;
- comunicar os resultados;
- manter os resultados;
- manter o momentum, tomando a melhoria anual parte dos processos reguladores da organização.

Greep (1993) expõe a maneira pela qual atuaram na qualidade os dois discípulos de Shewart. Durante mais de quatro décadas, Deming e Juran foram os nobres campeões da qualidade. Apesar de seus caminhos se cruzarem e manterem-se cordiais, eram ferrenhos rivais. Deming, um dos especialistas enviados em 1946 para aconselhar a reindustrialização do Japão, conseguiu deste país o reconhecimento a partir da instituição, em 1951, do Prêmio Deming, muito cobiçado pelos industriais.

Juran, quatro anos mais novo, e muito conhecido por ser o mais antigo propagandista do controle total da qualidade (TQC), tem os seguidores mais fiéis no

Japão, primeiro local onde escreveu seu método, em 1954. Em reconhecimento ao papel de Juran, em 1969 foi criada a Medalha de Juran, para os vencedores do Prêmio Deming, que apresentassem melhoria contínua da qualidade durante cinco anos. Os japoneses consideraram-no uma virada cortês, chamando o prêmio de *Japan Quality Control Medal* ou resumidamente, Prêmio Japão.

Apesar de suas diferenças, Deming e Juran tiveram vidas paralelas, ambos de origem humilde, entraram no jogo da qualidade por acaso, em meados de 20 eram funcionários da Western Electric, onde foram influenciados por Shewhart. Depois da Segunda Guerra Mundial, tornaram-se consultores autônomos. Deming e Juran foram os que deram início a revolução da qualidade.

Com o tempo, a melhora da qualidade atingiu também os setores de serviços, Cerqueira Neto (1993) apresenta o contexto histórico da qualidade, observando que ela existe, desde que o mundo é mundo, mas sua percepção como fator crítico de sucesso não é tão antiga. Para se contextualizar o histórico da qualidade, deve-se verificar, pelo menos, do passado até 1900. Toda a evolução do conceito de qualidade conduziu o homem ao que se tornou conhecido como inspeção, relacionando-se com a atitude do ser humano de se proteger, onde os profissionais da área de inspeção observavam qualidade como algo que devia ser inspecionado.

O tempo passou, e no início do século XX, com o surgimento dos trabalhos de Taylor, sobre a crença de que havia 'uma melhor maneira' de se fazer as coisas, os estudiosos observaram que esta atitude de inspecionar podia, e devia, ser aprimorada. Perceberam que havia a necessidade de unir o controle de qualidade com a inspeção, pois isso traria uma mudança radical, porque, até então, só havia a inspeção formal absolutamente como necessidade. A análise da adequação do produto ao mercado mostra que, desde os anos 50, as empresas vinham preocupando-se com a disfunção em relação ao ambiente externo, ou seja, a incompatibilidade entre seus produtos e as necessidades do mercado. Na década de 70, era a escassez de recursos que as preocupava. Por outro lado, a economia

japonesa inundou o mercado com produtos baratos de alta qualidade. Na década de 90, porém, não ficou muito claro como seria o processo de adequação. Sabia-se, entretanto, que quem não vendesse qualidade com baixo custo sairia do mercado.

Cerqueira Neto (1993) resume os momentos que marcaram a evolução da qualidade, como segue:

- com advento da segunda Guerra Mundial, em 1941 e 1942 foram publicados padrões na área da qualidade. Os americanos precisavam decidir como tratar grandes quantidades de armamentos e munição, provenientes de diferentes fabricantes. Ou fazia-se um treinamento com os fabricantes, ou organizavam no departamento de material bélico do exército americano, uma seção de controle da qualidade. Surge, então, W. Edwards Deming, consultor de técnicas de amostragem, para o chefiar o material dos Estados Unidos, e que mais tarde vem a desempenhar o papel importante de introduzir controle estatístico da qualidade no Japão;
- em 1944, foi publicado o primeiro jornal da qualidade, *Industrial Quality Control* que mais tarde se transformou na revista da ASQC: *Quality Progress*;
- em 1945, treze grupos de estudantes de diferentes partes dos Estados Unidos fundaram a Sociedade dos Engenheiros da Qualidade. Um ano mais tarde, foi transformada na *American Society for Quality Control* (ASQC);
- até 1951, a qualidade era algo que deveria ser inspecionado, ou algo que devia ser controlado, estava restrita ao que ocorria dentro das organizações, desenvolvia-se metodologias de sistemas fechados, não se considerava o que acontecia fora do ambiente da área da empresa;
- quando a Segunda Guerra Mundial acabara, e as fábricas não mais tinham encomendas de material bélico para produzir, seus produtos não eram mais adequados para o mercado e precisavam buscar alternativas relativas ao que se passava fora da empresa, buscando adequar seus produtos ao mercado, começaram, a aparecer os programas e os sistemas de

aprimoramento da qualidade que não consideravam mais, somente detecção e controle de qualidade;

- tudo isso gerou o que se conhece hoje como garantia da qualidade, ou seja, todas as ações planejadas e sistemáticas necessárias para fornecer adequada confiança de produtos e serviços que atendam a requisitos declarados da qualidade. Assim se garantia, uma expansão da administração e da tecnologia da qualidade para o contexto ambiental, onde a organização sobrevivia;
- a fase entre 1950 e 1990, é considerada como a era da garantia da qualidade, caracterizando-se pelo desenvolvimento da qualidade centrado na atividade de coordenação, resolvendo os problemas diante da postura do grupo que trabalhava na organização, dando ênfase para o ciclo de produção desde a concepção até a pós-venda, construindo-se a qualidade a partir de um diagnóstico do estado atual com planejamento do que se pretende onde a qualidade é responsabilidade de todos;
- parte-se, então, para a gestão estratégica da qualidade, pois, todo futuro da qualidade será, de gestão estratégica: para atingir, manter e aprimorar, constantemente, o nível da qualidade de vida das pessoas. Para isso será necessário a busca da adequação de produtos e serviços a mercados como estratégia de sobrevivência das organizações em seus negócios.

2.3.2 Conceituação

Pela abrangência e importância do conceito e das diversas formas de entender a qualidade, procurou-se focar sob a ótica de vários autores, posições sobre o assunto, buscando aprofundar e conhecer a qualidade enquanto meio fundamental para a sobrevivência das organizações. Qualidade, para Campos (1999), é um produto ou serviço que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, as necessidades do cliente.

Conforme Rangel (1995), a qualidade focalizada na satisfação do cliente é um conceito estratégico que as empresas têm que introduzir para reter os clientes atuais e conquistar novas fatias de mercado. Nesse enfoque, Campos (1992) se manifesta afirmando que a qualidade de uma organização é uma questão de sobrevivência, para isso ela precisa ser a melhor do mercado no seu negócio. Porém, a qualidade não deve ser aplicada somente na produção de produtos e serviços, sobretudo às pessoas que participam deste processo para que as organizações possam alcançar seu pleno êxito e desenvolvimento.

O SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, define qualidade como:

[...] algo decorrente de um processo natural de adaptação (das empresas ou organizações) as mudanças de comportamento das pessoas (clientes ou usuários), também influenciado pelas circunstâncias do ambiente externo (concorrência, mercado, governo, órgãos de comunicação). (SENAC, 1992, p.3).

Neste texto é ressaltado, ainda, que a qualidade pode ser de fato ou de percepção: qualidade de fato é aquela idealizada pela empresa ou prestador de serviços, a partir do seu padrão de referências e especificações. Já a qualidade em percepção trabalha com visão do cliente ou usuário para, a partir daí, desenvolver o padrão de especificações e requisitos do produto ou serviço.

Independente da definição que se dê ao termo qualidade, para Mezomo (1994), uma coisa é certa: a qualidade resgata o valor de quem trabalha (produz), respeita o consumidor (cliente) e da legitimidade social a organização produtora. Torna-se, portanto, um dos termos mais estudados e debatidos, em especial na área de serviços, podendo ser fundamentado como razão de ser, na busca da qualidade, a redução de custos, o aumento de produtividade, a maior competitividade, a melhor imagem social. Independente da definição do termo qualidade, pode-se dizer que ela resgata o valor de quem a produz e garante o respeito e o atendimento das necessidades e expectativas dos usuários que a recebem. De acordo com o mesmo autor, pode-se definir qualidade como sendo um conjunto de propriedades de um serviço (produto), que o tomam adequado a missão da organização comprometida com o pleno atendimento das necessidades de seus clientes.

A qualidade para a maioria das pessoas é conceituada como produtos ou serviços bons, mas suas definições não se constituem em tarefa fácil. Muitos são os seus conceitos, conforme Hronec e Andersen (1994) a qualidade possui significados diferentes para pessoas diferentes

O cliente é quem determina a qualidade de um produto ou serviço, por isso a identificação das exigências do cliente é ponto fundamental para alcançar o pleno êxito da organização. Para Feigenbaum (1994), a qualidade é um modo de gerenciar as organizações, melhorando os negócios e, ao mesmo tempo, permitindo que seja alcançada à expectativa e satisfação total dos clientes. A qualidade é estabelecida como um dos objetivos empresariais primordiais, pois, os clientes já não dependem apenas, da disponibilidade e do funcionamento eficiente de produtos e serviços, mas tendem a esperar melhorias nas mercadorias e serviços. É o que acontece também com os clientes do setor de hotelaria. Eles exigem níveis cada vez mais elevados do desenvolvimento da prestação de serviços para satisfazer-se plenamente.

A qualidade é como uma aspiração natural do ser humano, onde, segundo Oliveira (1997), todos querem consumir ou adquirir produtos de qualidade, ou também ficar satisfeitos quando realizam o trabalho com qualidade, sendo inerente ao produto e ao serviço. Qualidade significa, também, o atendimento de uma necessidade de quem utiliza o produto ou serviço.

Qualidade, de acordo com Juran (1992), tem dois significados: um é o desempenho dos produtos ou serviços que proporcionam satisfação aos clientes, outro é ausência de deficiência que podem criar insatisfação e levar os clientes a reclamarem. Resumido a uma definição mais simples: qualidade é adequação ao uso, incluindo-se todas as pessoas afetados pelo processo ou produto, sejam as que pertencem, ou as que não pertencem a organização. Para Imai (1994), qualidade é o grau de satisfação do cliente pelo serviço recebido, empenhando-se para tanto a organização em melhorar a qualidade do seu trabalho no dia-a-dia.

Moller (1994) faz uma distinção entre qualidade técnica e humana, mostra que na qualidade técnica se satisfaz a exigência e expectativa concreta como, finanças, taxa de defeitos, durabilidade, função, segurança e garantia, enquanto na qualidade humana deve-se satisfazer expectativas e desejos emocionais como atitudes, comprometimento, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade, portanto não é apenas a qualidade de produtos e serviços que é importante, mas a qualidade das pessoas que fazem os produtos e prestam os serviços.

No entendimento de Deming (1990), qualidade é aquilo que o cliente necessita e quer sempre. Para tanto apresentou os quatorze princípios que constituíram a base transformadora da indústria norte americana. A adoção destes princípios, acompanhada da ação correspondente, é um indicativo de que a administração pretende manter a empresa em atividade, e visa proteger os investidores e os empregos. Tal sistema fundamentou os ensinamentos ministrados a altos executivos no Japão, em 1950, e em anos subseqüentes.

Os quatorze princípios aplicam-se indistintamente a organizações pequenas e grandes, tanto na indústria de serviços quanto na transformação e a qualquer divisão de uma empresa, são eles:

1. estabelecer a constância se propósitos para a melhora do produto ou serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego. Aplicados na prestação de serviços, seria inovar oferecendo novos serviços que possam ajudar as pessoas a viverem melhor e para os quais haverá mercado, treinamento e retreinamento de pessoal, treinamento de chefias e satisfação dos clientes;
2. adotar nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental desperta para o desafio de conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação. A Revolução da qualidade é a mesma na economia de importação na Revolução Industrial e, concomitante com a globalização da economia;

3. deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio. A inspeção ocorre tarde demais, quando o serviço já foi prestado e a qualidade, boa ou má, já se encontra nele, a qualidade não deriva da inspeção e sim da melhora do processo antes;
4. cessar a prática de aprovação orçamentária com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento a longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança. A política de sempre procurar baixar o preço de qualquer aquisição, sem considerar a qualidade e o serviço, pode eliminar do mercado bons fornecedores e bons serviços. O preço não tem sentido sem uma medida da qualidade do que está sendo adquirido;
5. melhorar constantemente o sistema de produção e prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir sistematicamente os custos. A qualidade deve existir já na etapa inicial, depois de parte do serviço já prestado, pode ser tarde demais. A qualidade deve começar desde a intenção até ser traduzida em planos, numa tentativa de oferecer ao cliente a qualidade pretendida;
6. instituir treinamento no local de trabalho. O treinamento se aplica a todos os níveis da organização, do mais baixo ao mais alto;
7. instituir liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem o trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de urna revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores da produção. A função da administração não é supervisionar, mas, sim, liderar, trabalhando as fontes de melhora, o que se tem intenção de obter em termos de qualidade e a tradução desta intenção para o produto ou serviço oferecido ao cliente;

8. eliminar o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa;
9. extinguir as barreiras entre departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço. O trabalho em equipe é uma necessidade crucial na organização como um todo;
10. eliminar lemas, exortações e metas para mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores. Uma melhor qualidade de trabalho é essencial às tarefas de cada um de nós;
11. eliminar padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança. Uma quota é uma fortaleza contra a melhora da qualidade, é totalmente incompatível com uma melhora contínua. Há caminhos melhores como substituir esses padrões de trabalho por uma liderança inteligente que promova a qualidade e que os funcionários possam trabalhar mais felizes. Elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifra, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através de exemplos de líderes e para liderar é preciso entender. O trabalho pelo qual o líder e seu pessoal são responsáveis. Quem é o cliente e como podemos melhor servi-lo ?;
12. renovar as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade. Remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de se orgulhar do

seu desempenho. Isto significa a abolição da avaliação anual do desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos. O trabalhador que se sente valorizado no serviço fará todo o possível para nele estar e desempenhará sua parte na melhoria para a qualidade;

13. instituir um forte programa de educação e auto-aprimoramento. Uma organização não precisa só de gente boa, mas de gente que vai se aprimorando sempre através de formação adequada. Cada um com a responsabilidade de elevar seus níveis de conhecimento em qualquer campo e especialidade;
14. engajar todos da empresa no processo de realizar transformação. A transformação é da competência de todos (DEMING, 1990).

Cerqueira Neto (1993) também enfatiza a necessidade de requisitos básicos necessários para o desenvolvimento da qualidade, a saber:

- apoio da administração superior definido, pelo menos através de diretriz da qualidade estabelecida por escrito, gerando o orçamento do programa de qualidade: qualidade se decide nos níveis estratégicos da empresa, mas se implementa de baixo para cima. Daí ser necessário o apoio explícito da alta administração sempre representada pelo seu executivo principal;
- liderança das pessoas com responsabilidades decisórias: assim, ninguém vai comprometer a qualidade, porque reconhece a liderança na chefia;
- organização formal do conhecimento de todos: a falta de organização é um dos problemas da qualidade;
- recursos disponíveis todo dia e toda hora que sejam necessários: observa-se que o capital (recursos financeiros) e trabalho (recursos humanos) são meios de produção necessários;

O que comprova Mirshawka ao dizer que:

Qualidade significa qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade do processo, qualidade da divisão, qualidade de pessoas, incluindo os trabalhadores, os engenheiros, gerentes e executivos, qualidade da companhia, qualidade de objetivos. (MIRSHAWKA, 1993, p.335).

Albrecht (1995) afirma que "qualidade é uma medida da extensão até a qual uma coisa ou experiência satisfaz uma necessidade, resolve um problema ou adiciona valor para alguém".

O caso da prestação de serviços, cuja indústria hoteleira é um exemplo, torna-se fundamental ter claro o entendimento do que o cliente necessita, ou seja, a agregação de valor está intimamente relacionada ao atendimento das necessidades dos clientes.

2.3.3 Estratégia competitiva

Quanto à competitividade, Moura (1994) enfatiza que ao longo do tempo, os produtos japoneses invadiram a Europa e os Estados Unidos, que passaram a ver importantes fatias de seus mercados conquistadas por empresas japonesas. As grandes corporações americanas européias, para não perderem mais espaço passaram a considerar qualidade como prioridade de seus negócios. Ao constatar que os japoneses tinham como ponto principal de seus negócios a satisfação de seus clientes, desenvolveram rapidamente novas tecnologias, barateando assim os custos e oferecendo elevados padrões de qualidade. Passaram a trabalhar com estruturas leves, canais de distribuição terceirizados, empregados altamente motivados e treinados em altos índices de produtividade. Essa nova postura levou-os a alcançarem melhores resultados e expansão de seus mercados.

Descrevem Brocka e Brocka (1995), que, no passado, os mercados dos negócios eram almejados com poucas idéias por competidores pequenos ou desconhecidos. No cenário atual, a competição é verdadeiramente global. Ninguém conhece quem é, e onde o próximo concorrente estará. Os competidores estão aí e as oportunidades de negócios de produtos e serviços surgem como uma avalanche e com o grande desafio de promover a abertura da economia e a competitividade internacional, fazendo-se necessário a mobilização das organizações.

A qualidade vem se espalhando e crescendo juntamente com as economias do mundo junto a todo tipo de organização, e segundo Cortada (1994):

À medida que as economias ocidentais passaram cada vez mais de indústrias produtoras para indústrias prestadoras de serviços, novas atitudes e exigências surgiram. Os produtos são fabricados no mundo inteiro e movimentam-se rapidamente de um mercado para outro. As rápidas mudanças na economia mundial refletem-se na nossa vida diária por meio de perda de empregos, ganhos de empregos, a aparência internacional de nosso vestuário, da fabricação de bens em casa e o nosso gosto por música, literatura e outras artes. Isso aconteceu, a partir da Segunda Guerra Mundial onde as fontes tradicionais de geração de riquezas – recursos naturais, economias nacionais saudáveis, consumidores e mão-de-obra barata – não eram mais a base do desenvolvimento econômico. As inovações tecnológicas, o transporte mais barato e confiável e os meios de comunicação, tornaram possível criar produtos de melhor qualidade mais depressa, muitos países e depois levá-los rapidamente aos consumidores do mundo todo.

A razão de ser de uma empresa, conforme Campos (1999), são os clientes. Portanto, toda sua administração deve estar voltada para a qualidade, que é a busca contínua da satisfação das necessidades dos clientes. Porém, segundo o autor, acontece que as necessidades das pessoas mudam continuamente e os concorrentes estão sempre desenvolvendo produtos e serviços melhores, mais baratos, seguros, rápidos, de mais qualidade que os dos concorrentes, o que se constitui em garantia da própria sobrevivência da empresa, mediante tanta concorrência. Nesse mesmo enfoque, Walton, citando Deming (1989), aponta que o produto ou serviço precisa ter um mercado, devendo, também, ser capaz de ajudar as pessoas a viverem melhor de uma forma ou de outra, tendo que haver para isso um aperfeiçoamento contínuo do produto e do serviço.

A globalização da economia trouxe a necessidade de se revisar os métodos de trabalho e as formas organizacionais, tomando como meta a satisfação do cliente.

A competitividade tem tudo haver com a qualidade. Para ser competitiva a empresa necessita baixar preços, mas a qualidade, portanto, deve diminuir erros e

falhas internas e externas de colocação de produtos ou serviço à disposição da sociedade. Ao se referir sobre o assunto, Cerqueira Neto (1993), manifesta que a busca da vantagem competitiva obriga a organização a definir qualidade do ponto de vista mercadológico como satisfação cliente, o que equivale à adequação ao uso de produtos e serviços e requisitos estabelecidos pelo próprio cliente. Para tanto, deve-se desenvolver e implantar ações planejadas e sistemáticas necessárias para fornecer confiança, atendendo requisitos declarados quanto à qualidade dos produtos ou serviços. Se modismo ou não, qualidade, hoje em dia, representa fator decisivo na presença e permanência no mercado par as organizações.

Conforme Whiteley (1996), a forma de se fazer negócios está mudando radicalmente. Não é novidade o ingresso de uma nova era de ferrenha competição – em que de fato satisfazer, e até empolgar o cliente, é absolutamente crucial não apenas para o sucesso da empresa, mas até para sua sobrevivência. Segundo Gianesi e Correia (1994), o tipo de relacionamento entre a empresa de serviços e o cliente também é um fator que afeta a competitividade do cliente. Observa-se, ainda, que o que mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade a longo prazo é o atingir ou superar consistente as expectativas dele.

Quando analisada a qualidade, como elemento que contribui para a competitividade, encontra-se eco nas palavras de Gonçalves (1996, p.108) que afirma:

Longe vai o tempo em que os consumidores aceitavam qualquer padrão de serviços. Com a globalização da economia, a qualidade tornou-se um passo decisivo. O mundo todo dançará mesma música. E os produtos de baixa qualidade não terão mais vez. Simplesmente porque os consumidores de qualquer parte não aceitarão baixos padrões de qualidade. [...] o mundo inteiro explode em mercados gigantescos. Mas ninguém entrará nesses mercados se não tiver qualidade. Pois, os consumidores globalizados estão cada vez mais exigentes.

A competitividade na qualidade tornou-se global. De acordo com Feigenbaum (1994), atualmente, os países da Europa se integram na qualidade de acordo com as exigências. Para os países da América do Sul, a ênfase da qualidade está cada

vez mais forte, isto porque, todos querem proteger sua posição no mercado interno e aumentar seu potencial para disputar a supremacia no mercado internacional, tendo a qualidade como o ponto de apoio mais poderoso para alcançar esses objetos. Para tanto, investir em tecnologia, treinamentos e motivação dos funcionários são fatores primordiais para garantir a qualidade dos serviços prestados aos clientes, gerando-lhes satisfação.

Por esta razão, deve-se acelerar a taxa de aperfeiçoamento da qualidade para se tornar competitivo, pois, segundo Feigenbaun (1994), no mercado atual, quando um cliente está satisfeito com a qualidade, expressa tal satisfação a oito pessoas; quando está insatisfeito com a qualidade, expressa a vinte duas.

As necessidades e os desejos do consumidor, devem ser cuidadosamente identificados nos negócios das organizações, seja ela uma empresa ou um hotel. Atualmente, os mercados estão se tornando mais amplos no que concerne a produtos e serviços a serem oferecidos, e a insatisfação de um cliente não corrigida poderá levá-lo ao concorrente.

Mattar (1972), assim discorre sobre as organizações, o cliente e mundo globalizado:

A contínua globalização da economia tem ampliado o acesso a mercados pelo lado do consumidor, e, ao mesmo tempo, aumentado a competição entre empresas. O cliente elevou as suas expectativas de atendimento e estabeleceu padrões cada vez mais elevados no conceito de prestação de serviços. O consumidor globalizado se tornou exigente, seletivo e sofisticado, como resultado das muitas opções de que dispõe para escolher mercadorias e serviços não importando se ele está na Europa, na Ásia ou nos Estados Unidos. Muitas empresas já se conscientizaram da necessidade de diferenciação, oferecendo opções de valor agregado que encantem o consumidor [...] A qualidade se tornou uma das marcas dessa diferenciação, visando garantir maiores mercados. Do setor industrial, a qualidade migrou para o segmento dos serviços e hoje é difícil encontrar uma empresa que não se preocupe em praticar a qualidade. No entanto havia uma certa mistificação do conceito de qualidade, para o setor de prestação de serviços, cenário que já se modificou.

Desta forma, a qualidade passa a definir uma nova forma de administração, tornando-se fator estratégico de negócios em razão da globalização e internacionalização da economia. Segundo Bruschi (1994), ao tornar a qualidade uma aliada das empresas nos mercados de trabalho, fará com que esta nova visão coloque tanto os clientes externos quanto os internos comprometidos com a organização. Com isso, tanto um como outro passa a exigir em nível mundial, a utilização positiva da melhoria nos processos e serviços.

2.3.4 Qualidade nos Produtos

O futuro de uma organização depende de sua capacidade em satisfazer a qualidade exigida pelo mercado, o que significa, entregar produtos e prestar serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes, assegurando, desta forma, a sobrevivência da empresa por longo tempo.

O termo qualidade, quando relacionado aos produtos, é conceituado por Moller (1994) sob dois pontos de vista: do produtor, que o define como e até que ponto um produto satisfaz os requisitos descritos na sua especificação; do consumidor, que seria o grau até o qual um produto satisfaz as exigências dos clientes, quanto ao gesto, aspectos e funcionalidade. Assim, a empresa para produzir e colocar seu produto no mercado, deverá obedecer a padrões de qualidade para atender seus clientes.

A garantia de sucessos de uma empresa para Gianesi e Corrêa (1994), está em fazer produtos melhor, o que significa fazer com:

- qualidade: fazer produtos melhores que os concorrentes;
- custos: fazer produtos mais baratos que os concorrentes;
- tempo: entregar os produtos com rapidez;
- confiabilidade: entregar os produtos no prazo;
- flexibilidade: mudar muito e rapidamente o que se fazendo, caso seja necessário.

O referido autor, porém, destaca que a todo o produto produzido ou consumido está acoplada a prestação de serviços, que também deverá ser um diferencial de qualidade no atendimento das necessidades dos clientes.

Na abordagem de Main (1994), a qualidade do produto significa adequação ao uso, levando-se em consideração a resistência, o estilo, a durabilidade, a segurança e o lado econômico, sempre atendendo as exigências do usuário. Main, ainda, afirma que o cliente observa dois níveis de qualidade ao adquirir produto: suas características e a ausência de defeitos. Por isso, as empresa devem atender essas exigências para ter um produto de qualidade no mercado. Portanto, uma das características da qualidade na colocação de um produto no mercado competitivo é a de que não pode haver falha, caso contrário, será substituído pelo do concorrente.

Desta forma, Juran (1992) expõe que a característica de um produto deve satisfazer os critérios básicos:

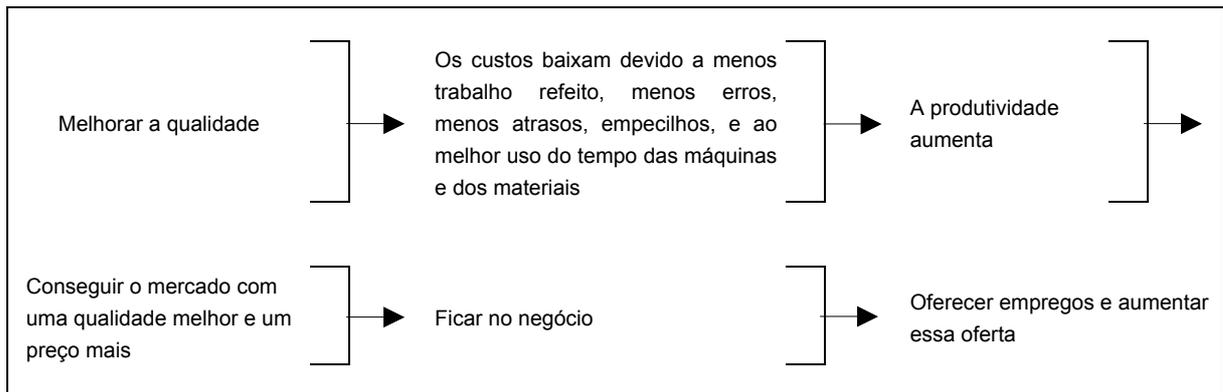
- satisfazer as necessidades dos clientes: necessidades incluem todas as necessidades dos clientes: declaradas, reais, culturais. Clientes incluem todos os afetados, sejam internos ou externos;
- satisfazer as necessidades dos fornecedores: todos os que de alguma forma contribuem para com a organização;
- enfrentar a concorrência: o fato de um produto satisfazer as necessidades não garante que estes irão aceitá-lo. O produto do concorrente pode ser melhor ou ter um melhor preço;
- minimizar os custos: clientes e fornecedores incorrem em custos quando usam ou fornecem o produto, e devem manter seus custos o mais baixo possível, para que possa competir com o mercado.

Outro ponto sobre a qualidade dos produtos é destacado por Juran (1991), que observa ser relevante coletar informações dos clientes sobre o uso e desempenho do produto, a fim de se obter o *feedback* em relação à qualidade do mesmo. Enfatiza que os clientes constituem a fonte de negócios para o futuro, mas mudarão para o produto do concorrente se acreditarem que este é superior. Por isso, deve-se

consultá-los, para que se possam fazer ações corretivas e o produto continuar no mercado com qualidade, segundo as expectativas do consumidor.

Se melhorar a qualidade dos produtos, os custos baixam. Esta é uma das principais lições que os japoneses aprenderam no entender de Deming, citado por Walton (1989). Essa reação é vista em cadeia na figura 1.

FIGURA 1 - A REAÇÃO EM CADEIA DE DEMING



FONTE: WALTON (1989, p.27)

Assim, a contínua diminuição dos erros, a melhora contínua da qualidade significa custos cada vez mais baixos, menos retrabalhos e menos desperdícios de material, tempo de máquina, ferramentas e esforço humano, aumentando a produtividade.

Na verdade, segundo Greep (1995), os produtos na sua maioria não têm problemas sérios, as empresas que os produzem começaram a implantar mais qualidade na sua produção. Já se foram os dias em que a qualidade na produção significava somente a inspeção para que os produtos com defeito não fossem parar nas mãos dos consumidores. A necessidade da qualidade passou a ser uma constante tanto na vida das empresas, que devem dar atenção aos produtos, como nas equipes de trabalho e no atendimento às necessidades dos clientes.

Moura (1994) entende ser a conformidade do produto com as expectativas do consumidor, o que faz a diferença para as empresas no mercado quando da competitividade. Da mesma forma Brocka e Brocka (1995), enfatizam que para um produto ter qualidade e manter-se no mercado deve sua apresentação ser superior a do concorrente e, além de estilo, adequar-se à necessidade e expectativa do cliente.

2.3.5 Qualidade nos serviços

O serviço é a espinha dorsal de qualquer negócio, portanto para Tasca e Caldwell (1997) ele tem a função de trazer o cliente de volta sempre. Caso isso não ocorrer, pelo menos deixá-lo satisfeito pelo serviço que recebeu. Isso só é possível se aquele que estiver prestando o serviço, também estiver motivado. Os clientes satisfeitos divulgam os bons serviços prestados para outros, trazendo para a organização novos clientes.

Assim, cada vez mais empresas estão vislumbrando a importância que os serviços têm para o seu sucesso futuro. Sabem que o fornecimento de um serviço com qualidade é necessário, e que precisa, pelo menos, atender, e talvez exceder, às expectativas do cliente. Neste sentido, a qualidade nos serviços é condição imperativa para o sucesso de uma organização.

2.3.5.1 Considerações preliminares

A palavra qualidade é geradora de um movimento mundial. Pessoas, empresas e instituições movimentam-se neste sentido, e cada uma delas torna-se alvo, em potencial, da qualidade, é o que relatam Lavor e Brilhante (1994). Desde que atendam plenamente as necessidades e expectativas dos indivíduos, a qualidade deve ser introduzida por todos os níveis da organização, contando com o comprometimento dos que a compõem.

Os conceitos que valem para a qualidade de produtos, também valem para a prestação de serviços. Moller (1994) enfoca que, na revolução pela qualidade, do início dos anos 50 até o final dos anos 70, os peritos preocupavam-se principalmente com produtos físicos. Foi somente nos anos 80 que surgiu o interesse pela qualidade dos serviços, fazendo desta revolução, antes de tudo, uma nova forma de pensar a respeito da qualidade. Ao invés de se concentrar apenas na qualidade do produto-físico,

abranjer também a qualidade na prestação de um serviço, antes considerado um subproduto que ajudava o cliente a comprar. Observa-se que durante as últimas décadas, os países industrializados do mundo moveram-se em direção a uma sociedade de serviços, concluindo ainda que os serviços não são mais subprodutos, eles são o próprio produto.

De acordo com o SEBRAE (1995, p.14):

Direcionar a empresa para a satisfação dos clientes significa entender a qualidade do ponto de vista do cliente, observando os conceitos de qualidade em duas dimensões: qualidade do produto/serviço e qualidade do atendimento. A qualidade do produto está ligada às suas diversas características. É o que o cliente obtém de: apresentação/aparência, durabilidade, facilidade de manutenção etc. Qualidade do atendimento é como o cliente obtém: presteza, competência, cortesia, confiabilidade, segurança, comunicação, imagem [...]

Quanto à qualidade do produto, Whiteley (1996), entende ser a parte de 'o que você obtém'. Se a qualidade do produto é tangível, a qualidade do serviço pode ser descrita como intangível. Desse modo, ela costuma ser mais difícil de medir do que a qualidade do produto. Posso calcular com relativa facilidade quantas vezes um produto quebrou, no primeiro ano, em mãos do cliente, mas não posso avaliar a grande dificuldade em calcular o grau de clareza dos manuais de instruções, ou o grau de gentileza do pessoal quando os clientes têm problemas. Isso, porém, não tornam essas questões menos importantes.

A qualidade do serviço é julgada tanto pelo cliente que recebe, como pelo prestador de serviços, é o que afirma Moller (1994). Enquanto em termos de mercado, a qualidade do serviço pode ser definida como o grau até o qual o serviço satisfaz as exigências, os desejos e expectativas do seu recebedor. Dentro da empresa a qualidade do serviço é definida como o grau até o qual um serviço satisfaz requisitos descritos em suas especificações, pois, a qualidade acertada deve ser garantida através da prevenção de erros, do controle de qualidade, bem como pelo treinamento e motivação de cada prestador de serviço.

De acordo com Feigenbaum (1994), as exigências dos clientes com relação à qualidade aumenta de modo rápido em relação ao número crescente de serviços que têm sido oferecidos no mercado atual. Correspondentemente, a satisfação dos compradores de serviços representa uma determinante da qualidade das mais importantes nas organizações. O grau dessa satisfação apresenta efeitos correlacionados e progressivamente mais significativos referentes à satisfação e as atitudes desses compradores de produtos industrializados. Apresentando a atividade de serviços como principal característica, a tendência a de se manterem dependentes de habilidades, atitudes e treinamento de pessoas.

Na abordagem de Gonçalves (1996), os serviços vêm sendo *boom* da economia atual. Mas, ressalta que enquanto os serviços estiverem amarrados às noções estereis, não representarão o impacto sobre a qualidade, eficiência e produtividade. Enquanto dependerem, como em muitos países, tão exclusivamente de mão-de-obra barata e despreparada, os serviços serão deficientes quanto ao atendimento a seus clientes.

Para se obter qualidade nos serviços, Whiteley (1996) destaca que é preciso contratar gente voltada para fora – gente que goste de gente e depois lhes dar uma visão de atendimento, um conhecimento do que o cliente necessita, e apoio para desempenhar suas tarefas. De acordo com Albrecht (1995), na atividade de prestar serviço deve-se levar em consideração algumas características como: prestar serviço com atenção, e colocar o cliente em primeiro lugar, fazendo com que todas as pessoas da linha de frente sejam-lhes gentis. Os funcionários devem ficar animados com o serviço, devem desejar prestar serviços excelentes a todos os clientes, pois, a qualidade em serviços é, em essência, o resultado da ação do trabalho humano.

Os autores Corrêa e Soares (1997) contribuem para isso, afirmando que a qualidade nas empresas de serviços depende muito das habilidades interpessoais do seu pessoal da linha de frente. Para tanto, deve oferecer serviços contínuos, sem

falhas, com segurança e com instruções claras, bem explicadas, fazendo com que o cliente sinta-se importante através da atenção, cortesia pessoal e respeito que lhe é dispensada. Ajudar o cliente a identificar as suas necessidades reforça a empatia, possibilitando a execução do serviço com satisfação garantindo, conseqüentemente, a qualidade.

Os referidos autores classificam os serviços da seguinte forma:

- a) serviço puro – é o serviço fornecido sem bens materiais. Ocorre quando há contato de um cliente com um atendente, e este exerce papel preponderante sobre o resultado e classificando como um serviço direto;
- b) serviço agregado – Ocorre quando há necessidade desse agregar um bem ao serviço, e o contato com o atendente é substituído por equipamento. É, então classificado como serviço indireto.

Portanto, verifica-se que os serviços puros ou agregados podem ocorrer com atendimento direto ao cliente através de um contato pessoa-pessoa ou por uma interação com um equipamento.

Nesse sentido, Gonçalves (1996) apresenta os seguintes questionamentos:

Por que os serviços, de modo geral, apresentam baixa qualidade? Por que as pessoas que prestam serviços são tão despreparadas? Enfim, por que há tanta insatisfação em cada cliente, quando se trata de serviço? Ele mesmo responde: É que os serviços, diferentes dos produtos tangíveis, como o aço, o cimento, o carro, são intangíveis, e isto significa que não podem ser vistos e provados antes de serem adquiridas.

A tendência moderna considera a produção de produtos e serviços como operações, mas, conforme Giansi e Corrêa (1994), é importante compreender a natureza dessas operações e classificá-la com clareza como sendo de serviços ou de manufatura. No serviço não há uma etapa intermediária entre produção de um serviço e seu consumo por parte do cliente. Isto quer dizer que os serviços não podem ser estocados, ou seja são produzidos e consumidos simultaneamente, enquanto que os produtos podem ser produzidos e estocados para o consumo futuro. Na concepção destes autores, a diferença do serviço com o produto consiste

em que o serviço não pode ser protegido por patentes, enquanto alguns produtos desenvolvidos e comercializados obtêm uma identificação de sua marca no mercado. Os serviços, podem desenvolver uma reputação através do tipo e da qualidade do serviço que produzem e oferecem.

Corrêa e Soares (1997) diferenciam produtos de serviços, como sendo o serviço toda atividade que facilita a vida do cliente, consumidos no ato. Um produto, no entanto, pode ser estocado. No entender de Juran (1992), qualidade formulada na linguagem dos clientes refere-se aos bens, significa a categoria de um produto com ausência de erros e falhas, enquanto para os serviços a qualidade significa eficiência na execução das tarefas.

Desse modo, Gonçalves ilustra, no quadro 1, a diferença de produtos e serviços oferecidos a clientes:

QUADRO 1 - DIFERENÇA ENTRE SERVIÇOS E PRODUTOS OFERECIDOS AOS CLIENTES

SERVIÇOS	PRODUTOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumido assim que são criados (portanto, precisam ser corrigidos em tempo real); ▪ Produtor e consumidor em contato direto (freqüentemente cara a cara); ▪ Os clientes podem participar do processo de prestação de serviço; ▪ não podem ser estocados ou armazenados; ▪ Enfrentam flutuações de demanda através de padrões de atividade variáveis; ▪ Apenas em cada 25 clientes haverá reclamação ▪ Os processos freqüentemente ocorrem em locais diferentes e muito distantes; ▪ Dependem de intangíveis (por exemplo, a experiência). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podem ser corrigidos durante a produção; portanto, com freqüência, o cliente não vê os problemas; ▪ Produtor e consumidor ligados através de intermediários; ▪ Os clientes não participam do processo de produção; ▪ Podem ser estocados/armazenados; ▪ Enfrentam flutuação de demanda através do planejamento da produção; ▪ A maioria dos clientes reclamará se o produto não funcionar; ▪ Os processos normalmente ocorrem em número reduzido de locais (portanto, o controle é mais fácil); ▪ Dependem principalmente de tangíveis (por exemplo, a função).

FONTE: GONÇALVES (1996, p.23)

Na verdade, segundo Lobos (1993) a característica do serviço é diferente da de um bem, pois nela o cliente participa pessoalmente da configuração. Cria-se, assim, um sistema internacional do qual participam, de um lado, representantes da organização de serviços e, de outro, o próprio cliente. O serviço, enfim, nasce, desenvolve-se e morre no âmbito desse sistema internacional. Cabe, aqui, ressaltar a contribuição de lobos, ilustrada no quadro 2 que também apresenta a diferença entre bens e serviços:

QUADRO 2 - DIFERENÇA ENTRE BENS E SERVIÇOS

BENS	SERVIÇOS	COMENTÁRIOS
Tangíveis	Intangíveis	Uma amostra de um serviço não pode ser enviada com antecedência ao cliente, para sua aprovação; nem o seu valor é necessariamente proporcional aos custos de produção. Até mesmo porque a qualidade do serviço é uma questão altamente subjetiva.
Armazenáveis	Percíveis	O serviço é prestado usualmente no local que o cliente se encontra, e por pessoas que pouco ou nada tiverem a ver com sua concepção original e são supervisionadas a distância.
Transportáveis	instantâneos	Um serviço, na sua versão final, é produzido no mesmo instante em que é fornecido ao cliente. Fornecedores dos serviços (é que) são transportáveis.
Compra imediata, possível uso posterior	Compra imediata, uso imediato	Não há como pedir a terceiros para repassarem um serviço já prestado, ou mesmo chamá-los de volta, para reparos salvo em caso de automatização total, serviços possuem um componente social determinante. E quanto maior o número de fornecedores do serviço com que o cliente interagir pessoalmente, maior o risco deste não ficar satisfeito.
Impessoal	Pessoal	

FONTE: LOBOS (1993, p.22)

Observa-se, no quadro 2, que as diferenças entre produtos/bens e serviços oferecidos nas organizações, acontecem quando, na primeira, o envolvimento do cliente no processo de produção varia de nulo a mínimo, enquanto participação deste em organizações dirigidas à prestação de serviços, é contínua e direta. Assim, um serviço é profundamente diferente de um produto físico, conforme destaca Albrecht (1995): é um resultado psicológico e fundamentalmente pessoal ao passo que o produto físico é geralmente impessoal, quanto a seu impacto sobre o cliente. A qualidade do produto/serviço, porém, encontra-se num estado precário, porque está nas mãos dos empregados que prestam serviço. Eles o produzem e entregam ao cliente sem a devida atenção e eficiência com que deveria fazê-lo. Para que isso não ocorra é preciso que o administrador o controle melhor, a fim de oferecê-lo com mais qualidade para maior satisfação de seus consumidores.

2.3.5.2 Os usuários dos serviços

De acordo com Mezomo (1994), as organizações de sucesso redescobriram o cliente e, é por isso que elas têm sucesso. O cliente é o verdadeiro patrimônio da empresa, e, portanto, deve ser tratado como um rei.

Mezomo (1994) destaca, por sua vez, que é fundamental motivar a contribuição de cada funcionário e promover a cooperação entre as pessoas e os departamentos para garantir o melhor atendimento de serviços aos clientes. Também enfatiza que é preciso conhecer a visão, a missão, os valores e os princípios da organização e, conseqüentemente, conhecer o mundo dos negócios em geral. Assim, no futuro se constituirá uma organização livre de desafios financeiros e de competições, oferecendo serviços de qualidade que satisfaçam plenamente seus usuários.

Nas organizações, o centro de todas as discussões sobre a qualidade é o cliente. Assim, deve-se estar conectado com ele e com suas exigências. A empresa deve concentrar-se em seus clientes e usuários, tanto internos, quanto externos. Deve saber que as expectativas do cliente são materializadas por meio de suas necessidades e de sua confiança na capacidade da empresa em fornecer e maneira a qualidade que ele espera. Observa-se que buscar no cliente a principal fonte para desenvolver seus projetos é fundamental, mas é preciso dar-lhes todas as condições para que, cada vez mais, seja um cliente permanente e traga outros para usufruir da qualidade que a empresa oferece.

Os clientes não são apenas aqueles que compram o produto final, no entender de Imai (1994) são pessoas ligadas ao processo seguinte da prestação de serviços, que recebem o trabalho e fica, por sua vez, com o compromisso de atender bem esse cliente interno, enviando-lhes produtos ou papéis de serviços corretos, de sua competência e responsabilidade. Há consenso por parte de Moller (1994) nesse sentido, quando coloca que se deve ser consistente com os outros colegas, encarando-o como um cliente valioso, certificando-se que este cliente está satisfeito como você. Para tanto, é preciso deixar pegadas de qualidade para a pessoa seguinte, como:

- ao sair deixe tudo limpo e em ordem;
- devolva as coisas, no mínimo, nas mesmas condições em que encontrou, salas, equipamentos, coisas que pediu emprestado;
- comunique sempre à pessoa os defeitos, deficiências ou outras circunstâncias especiais que tiver percebido;

- estacione o carro de forma a ocupar somente uma vaga;
- coloque as coisas de volta aos seus lugares, para que os outros possam achá-las;
- informe àqueles que irão assumir em seu lugar ou completar seu trabalho a respeito da situação exatamente como ela é.

No entender de Juran (1992), usuários são aqueles que irão empregar os processos como meios específicos a serem usados para atingir as metas. Eles constituem parte dos clientes internos, que têm a responsabilidade de operar os processos para atingir as metas operacionais da organização e dos clientes externos que se utilizam dos bens e serviços prestados pelos usuários internos.

Para Moura (1994), as organizações que adotarem a qualidade como princípio básico do seu negócio é porque pretendem colocar o cliente no topo de sua pirâmide. Assim sendo é necessário que todos os seus componentes trabalhem para a contínua melhoria e satisfação dissociada da satisfação de uma força de trabalho motivada, capacitada e comprometida com os objetivos do negócio. Esse passa a ser mais um fruto da qualidade, pois, as empresas que adotam a qualidade passam a dar mais ênfase ao gerenciamento dos seus recursos humanos, investindo maciçamente em programas de treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios; mais que isso, passam a desenvolver estratégias de satisfação e motivação de empregados, a fim de atender aos seus requerimentos e expectativas, tornando-os verdadeiros parceiros de negócio.

As organizações devem envolver todos aqueles que garantirão a prosperidade da organização. Segundo Whiteley (1996), os clientes poderão ser externos, ou seja, aquelas pessoas que irão usar o seu produto ou serviço no dia-a-dia, ou internos, os da própria organização a quem se repassa o trabalho concluído para desempenhar a próxima função, a de servir os clientes externos. Quando uma pessoa exerce uma chefia o cliente interno é um subordinado. O cliente interno do presidente será sua secretária, e sendo incapaz de preparar instruções suficientes e claras para

satisfazer a secretária, é provável que essas instruções não sejam executadas adequadamente. Whiteley reforça tudo isso, relatando que um gerente deverá considerar cada membro de seu grupo de trabalho um de seus clientes internos. Por isso, deve tratá-lo com o mesmo respeito que demonstraria para qualquer cliente.

O maior benefício da empresa, ao manter a qualidade em seus serviços, é a satisfação do cliente, mas a satisfação não está só para o cliente externo, pois cada passo que a empresa dá tem um cliente interno, e só quando uma cadeia inteira de clientes internos está satisfeita é que o cliente final e externo experimentará a elevada satisfação. Nesse contexto, Bhote (1996) coloca o cliente externo com o rei, e o cliente interno, ao mesmo tempo, como príncipe; o cliente interno precisa ser bem tratado e suas necessidades, requisitos e expectativas futuras bem determinadas, da mesma forma que as do cliente externo e isso deve ser avaliado através do *feedback*.

De acordo com o SEBRAE (1995), os clientes finais, considerados como clientes externos, são pessoas que usam os produtos/serviços no dia-a-dia, enquanto os clientes internos são as pessoas da organização a quem passamos o trabalho concluído para que possam realizar a próxima função, na função de servir outros clientes até chegar ao cliente final. Por isso é fundamental que os clientes internos sejam identificados e claramente definidos como tal para todos na organização. Enfoca, ainda, que o perfeito conhecimento dos clientes, suas necessidades, problemas e expectativas são pontos indispensáveis para o bom atendimento.

Brocka e Brocka (1994) assim se manifestam sobre o cliente:

Cada indivíduo na organização possui um cliente e é um cliente. Os clientes internos são tão importantes quanto os externos do ponto de vista da qualidade em serviços. [...] Considerar os colegas e dirigentes como clientes pode ser uma novidade, um modo aprazível de olhar nossos velhos colegas. Isto auxilia a focalizar as iniciativas da qualidade em serviços no trabalho de cada um. Não é engraçado pensar em nossos colegas como clientes internos. O termo cliente dá nova vida aos negócios. A menos que não levemos nossos colegas tão a sério quanto os nossos clientes externos, trabalhar qualidade para os clientes internos será triste.

Os referidos autores afirmam que os clientes ou usuários devem ser identificados, e que suas necessidades, seus objetivos, suas expectativas e seus desejos claramente delineados e servidos. Os clientes e sua necessidades são as únicas razões para os negócios existirem. Ouvir a voz do cliente tem se tornado um chavão nos últimos anos. O cliente poderá, ainda, divulgar a satisfação que teve, o que alarga grandemente o escopo em relação a cliente/satisfação.

Da mesma forma, Gonçalves (1996) assinala que nas habilidades interpessoais deve incluir-se o relacionamento contínuo com clientes internos (os colegas de trabalho) e com os externos. Aqui se encontra o conceito de que as pessoas possuem clientes internos. Atender com qualidade os clientes internos é um passo determinante. Os clientes externos são facilmente identificáveis. Os internos, em sua grande maioria, passam despercebidos, e são eles que sustentam uma organização de serviços. Oliveira (1994) destaca que os clientes internos desejam receber produtos e serviços adequados, desejam receber salários e ter condições adequadas de trabalho.

Tem o mesmo entendimento Lobos (1993), classificando clientes como externos e internos, sendo externos aqueles que adquirem os produtos – serviços na sua versão final e internos todos os setores, grupos de trabalho e indivíduos que integram a organização e fornecem serviços a terceiros dentro dela. O referido autor entende que dos serviços internos também depende um requerimento elaborado com rapidez e precisão. Satisfazer o cliente é sinal de que um monumental emaranhado de serviços internos (técnico, administrativo, sociais) está funcionando a contento, causado pela satisfação pessoal do funcionário e transmitido em ações para o cliente externo, pois, numa organização de serviços, o número de pessoas na linha de frente é duas vezes maior que as que trabalham na retaguarda e destas dependem, e muito, a qualidade dos serviços fornecidos aos clientes externos.

Os clientes internos são tão importantes para a organização quanto os clientes externos e devem ser tratados igualmente bem, porque segundo Sewell e Brown

(1993), se não se tratar bem seu pessoal, não se pode esperar que trate bem os demais clientes. A partir de um ambiente agradável, valorização profissional e reforço positivo das ações do cliente interno, haverá satisfação e retorno imediato com atitudes que favorecerão o bom atendimento e satisfação do cliente externo. Como bem salienta o autor 'se você quer que seus funcionários sejam corteses com seus clientes, seja cortês com eles'. Tratar o cliente interno com respeito não quer dizer ser fraco, mas ser firme, sem ser rude, assim se sente valorizado e atenderá o cliente externo de forma agradável, o que possivelmente o fará voltar. De acordo com Bhote (1996), deve-se tratar os empregados como se eles tivessem as mesmas necessidades a satisfazer que as de um cliente externo. Pois, na realidade, são eles que têm de fornecer serviços que satisfaçam os clientes da empresa.

Na definição de Juran (1992), clientes são todas as pessoas afetadas pelos processos ou produto/serviços. Classifica, como os demais autores, os clientes externos todas as pessoas que não pertencem à empresa, mas que são afetadas pelos produtos ou serviços, e clientes internos aquelas pessoas ou organizações que fazem parte da organização. Demonstra o autor, no quadro 3, algumas categorias importantes de clientes externos e suas relações de necessidade.

QUADRO 3 - EXEMPLO DE CLIENTES EXTERNOS

CATEGORIA	O QUE PRECISAM DE NÓS	O QUE PRECISAMOS DELES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes ▪ Proprietários ▪ Meios de comunicação ▪ Comunidades locais ▪ Órgão do governo ▪ Público geral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtos/ serviços de qualidade ▪ Faturamento, estabilidade ▪ Histórias que mereçam ser contadas ▪ Empregos, impostos, boa função social ▪ Respeito às regras ▪ Segurança dos produtos, proteção ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faturamento, respeito ▪ Apoio amplo ▪ Boa imagem ▪ Força de trabalho, serviços ▪ Proteção contra competição desleal, paz e tranquilidade ▪ Respeito e apoio

FONTE: JURAN (1992, p.10)

Juran (1992) ressalta, também, que numa empresa existem muitos clientes internos, onde um departamento ou setor é cliente do outro, como demonstra o quadro 4, a seguir:

QUADRO 4 - EXEMPLO DE CLIENTES INTERNOS

DEPARTAMENTOS FORNECEDORES	PRINCIPAIS PRODUTOS	ALGUNS CLIENTES INTERNOS
Finanças	Balancetes	Gerentes
Recrutamento	Novos funcionários	Todos os departamentos
Emissão de pedidos	Pedidos emitidos	Produção
Escritórios	Espaço, suprimentos, manutenção	Todos os departamentos administrativos
Jurídico	Assessoria jurídica	Todos os departamentos

FONTE: JURAN (1992, p.10)

Percebe-se, pelo que foi apresentado no quadro 4, que há relação entre as atividades, em que um cliente interno é afetado pelas atividades dos processos de outros.

Os clientes também são classificados como externos e internos, por Honec e Andresen (1994). Para eles, os externos são aqueles que usam o produto ou serviço no final do processo, mas não são membros da organização que o produziram; já os internos não são afetados pelo produto ou processo, mas são parte da organização, sendo a pessoa seguinte num processo, ou pessoa do processo seguinte.

Albrecht e Branford (1992) definem o cliente como:

Um cliente é um ser humano, de todos os tamanhos e cores. Um cliente é uma criança que precisa de ajuda para alcançar um brinquedo numa prateleira alta. Um cliente é um homem idoso que perdeu a direção do labirinto dos corredores de um hospital. Um cliente é uma mulher que não fala bem o seu idioma e está explicando o que precisa da única forma que pode. Um cliente é um companheiro de trabalho pedindo sua ajuda para que possa prestar serviços ao público pagante. Contribuinte, paciente, cliente, pagador de impostos, membros, hóspedes, sócio – todos são sinônimos do maior patrimônio de que uma empresa pode ter – o cliente, que vem até você e paga pelo serviço ou produto. O que é um cliente? O cliente é a razão de existência da sua empresa.

A melhor forma de fazer com que essas pessoas se incorporem à cruzada pela qualidade em serviços consiste em induzi-las a visualizar, pesquisar e atender seus próprios clientes, os clientes internos.

Valorizar os clientes internos, atender às suas necessidades de desenvolvimento e reconhecimento pelo bom desempenho é essencial segundo Rangel (1995), para gerar mudança de comportamento das pessoas e melhorar a qualidade. Esse autor

define cliente como todo aquele que recebe um produto ou um serviço. Quem recebe esse produto ou serviço pode ser uma pessoa interna ou externa à empresa.

Se os funcionários acreditarem no processo e prestarem o melhor serviço possível, isso será notado, mas se disso não estiverem convencidos logo se perceberá, também, enfatiza o autor Albrecht (1995). E, sem dúvida, eles precisam ser convencidos, na maioria dos casos. Se o empregado não estiver convencido da qualidade de serviço proporcionado por sua organização, e da importância de seu papel na prestação desse serviço, nunca será capaz de convencer seus clientes.

A qualidade pode ser uma exigência externa ou interna, e segundo ressalta Moller (1994), as exigências externas podem ser aquilo que os clientes esperam da empresa e as exigências internas são os requisitos que o pessoal e os departamentos de uma organização estabelecem para si mesmos e uns para os outros. Pela importância que exerce o serviço interno, observa-se que o papel na empresa é definido quando os clientes experimentam os serviços, em situações de linha de frente, isto é, através de contatos diretos com os provedores, os quais dão forma à imagem dos serviços da organização. Sendo assim, toda organização de serviços deve considerar seus provedores como embaixadores de boa vontade da empresa, devendo ser o alvo principal da atenção e do serviço interno. Quando os provedores de serviços se sentem bem tratados, tratam melhor o recebedor.

Ainda em consonância com o texto exposto, Albrecht (1995) menciona que serviço interno refere-se a prestar serviço aos que prestam serviços, o pessoal de contato com aqueles que trabalham com os clientes, que pagam pelo serviço final. Isso pressupõe espírito de equipe e cooperação em toda a organização para garantir que o nível de qualidade do serviço se mantenha elevado. Numa empresa de prestação de serviços, os atores são os funcionários de contato direto com o cliente. São as pessoas que estão no palco, trabalhando com o cliente. Mas, seu sucesso depende das contribuições de todos os funcionários por trás das cenas, que fazem muitas coisas para assegurar a qualidade do serviço da linha de frente. Neste sentido, todos os funcionários estão desempenhando funções de prestação de serviços, seja para os

clientes externos, seja uns para os outros, sendo que os executivos de empresas voltadas para os clientes sempre parecem estar prestando atenção no que acontece tanto com os clientes externos quanto com os clientes internos.

Cortada (1994), por sua vez, salienta que os clientes se satisfazem quando os empregados são receptivos, demonstram conhecimento de como executam as atividades nos próprios setores, exibem capacidade de criar expectativas realistas e trabalham de maneira honesta e ética. Para Oliveira (1994), os funcionários, clientes internos, devem ser considerados os elementos chave da organização, assim devem ser habilitados para executarem suas funções, passando suas tarefas por uma melhora contínua, satisfazendo suas necessidades de auto-realização, estando satisfeito para atender as necessidades do cliente externo.

2.3.6 Avaliando a qualidade em serviços

Para atrair e satisfazer os clientes, em um mercado cada vez mais competitivos, é necessário, segundo Lucas (1996), oferecer produtos e serviços de valor em constante crescimento, para que o cliente possa avaliá-lo, até mesmo compará-lo com o que a concorrência oferece. E o que lhe permite dar valor a um produto ou serviço é o conjunto das prestações de serviços e a sua confiabilidade conforme as suas expectativas, o custo e o prazo de satisfação das suas necessidades.

De acordo com os critérios da FPNQ - Fundação para o Prêmio Nobel da Qualidade (1999), para a avaliação de o cliente ser eficaz, deve-se fornecer informações confiáveis sobre o grau da importância dos produtos e dos serviços associados ao atendimento ao cliente e sobre o relacionamento existente entre essa graduação e as prováveis ações futuras desse cliente, ou seja, a recompra ou referências positivas para a organização depende fortemente da contribuição das pessoas que se compõem, que precisam ser estimuladas e capacitadas, mantendo o ambiente de trabalho e o clima organizacional adequados.

No entender de Juran (1992), para que a qualidade realmente aconteça requer comunicação precisa entre os clientes. Não apenas informações transmitidas

através de palavras, mas um sistema de medição de algumas características da qualidade que permita a sua avaliação. Estas medidas podem ser usadas para análise e comparação, a fim de se verificar em que está melhorando ou piorando em termos de qualidade, se esta sendo competitiva em relação aos outros, e, ainda, analisar as operações que fornecem a melhor qualidade.

Assim, devem-se usar algumas ferramentas vitais a serem avaliadas:

- Comportamento dos clientes: consiste nas ações que os clientes fizerem ou deixarem de fazer que podem ser avaliadas em termos de fatia do mercado que ocupa a organização, a predominância das ofertas bem-sucedidas ou das mal - sucedidas e a análise do uso ou não uso dos produtos.
- Percepções do cliente: são conclusões tiradas principalmente, a partir da utilização do produto ou serviço, como por exemplo, o estudo da preferência do usuário.
- Opiniões do cliente: são afirmações baseadas principalmente no seu julgamento, e que ocorrem através de vários canais: o pessoal de vendas, estudo sobre as pesquisas de mercado, onde o cliente consiga identificar as características relacionadas à qualidade que expliquem seu comportamento.
- Diferenças do produto/ serviço: competitivos podem diferir em qualidade ao longo de uma escala que vai do óbvio até a ausência de diferença e a localização, que tende a determinar estratégias que podem ser empregadas para as vendas.

A lealdade dos clientes aumenta quando recebem em termos de serviços o que esperam. Por isso no entendimento de Denton (1995), cada empresa precisa avaliar os serviços fornecidos a seus clientes, sendo de fundamental importância a necessidade de se avaliar o estado dos serviços e as melhoras que podem ser feitas. Desta forma, Giansi e Corrêa (1994), enfatizam que a avaliação que o cliente faz durante ou após o entendimento de sua necessidade, se dá através da comparação entre o que ele

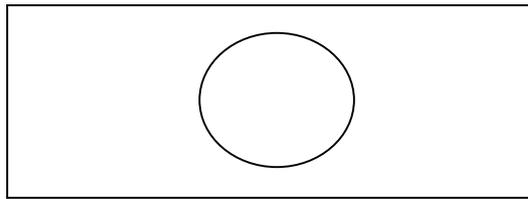
esperava do serviço e o que percebeu do serviço. Por isso, é importante identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços de forma a compreender melhor suas expectativas.

Os clientes utilizam suas expectativas para avaliar o serviço, ou seja, comparam o que esperavam com o que receberam. Diante disso, deve-se em curto prazo, estar preparado para identificar e atender mais as expectativas dos clientes, do que as suas necessidades. Por outro lado, considerando que as necessidades representam importante fator formador das expectativas, pode-se dizer que a longo prazo, as expectativas dos clientes tendem a estar mais próximas de suas necessidades.

O problema de medição do serviço avaliado inicialmente, segundo Denton (1995), é a diferença entre o que os clientes esperavam receber e o que realmente achavam que tinham recebido, considerando-se que a diferença entre expectativa e percepção do cliente, determina o tamanho do problema do serviço. Na sua concepção são cinco os fatores capazes de influenciar a avaliação geral dos clientes em relação à qualidade do serviço. Essas dimensões de serviço são: a capacidade de resposta, confiabilidade, garantia e empatia do fornecedor, bem como os resultados tangíveis do serviço.

Sobre este aspecto, Cerqueira Neto (1993), propõe que as organizações façam o estabelecimento de padrões de qualidade, avaliação da conformidade de produtos e serviços com esses padrões, determinando providências quando os padrões estiverem ultrapassados e um novo planejamento para a melhoria dos padrões. Já Lobo (1993), afirma que se faz necessário sistemas de medição voltados para o cliente e para o futuro, sendo que o futuro estará onde o cliente estiver. Para o autor, é preciso um sistema de medição que se alimente das opiniões dos clientes que esteja, que esteja voltado para a ação futura ou, se preferir para a melhoria contínua da qualidade em serviços, porque o destino da organização de serviços e de todos os seus colaboradores, depende muito mais disso do que do cumprimento de um orçamento. Na Figura 2, a seguir, demonstra-se o que foi abordado:

FIGURA 2 - FOCO NO CLIENTE

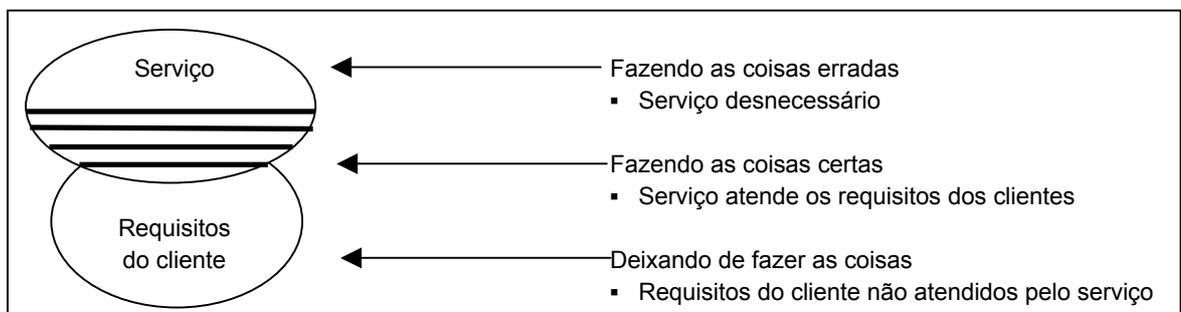


FONTE: LOBOS (1993, p.75)

Pergunta o respectivo autor, você vê um círculo? Errado. Trata-se de dois círculos exatamente superpostos. Um deles corresponde à área das expectativas dos clientes da sua empresa. O autor simboliza a área ocupada pelo potencial dos serviços oferecidos ao mercado. Quando ambos os círculos se superpõem, isso significa que a empresa está perfeitamente posicionada para satisfazer seus clientes.

Se as expectativas dos clientes mudarem, o resultado poderá vir em forma espiral, os círculos superpostos se deslocam, conforme apresenta Lobos na Figura 3, a seguir:

FIGURA 3 - IMPACTO DO EFEITO ESPIRAL SOBRE O FOCO DO CLIENTE



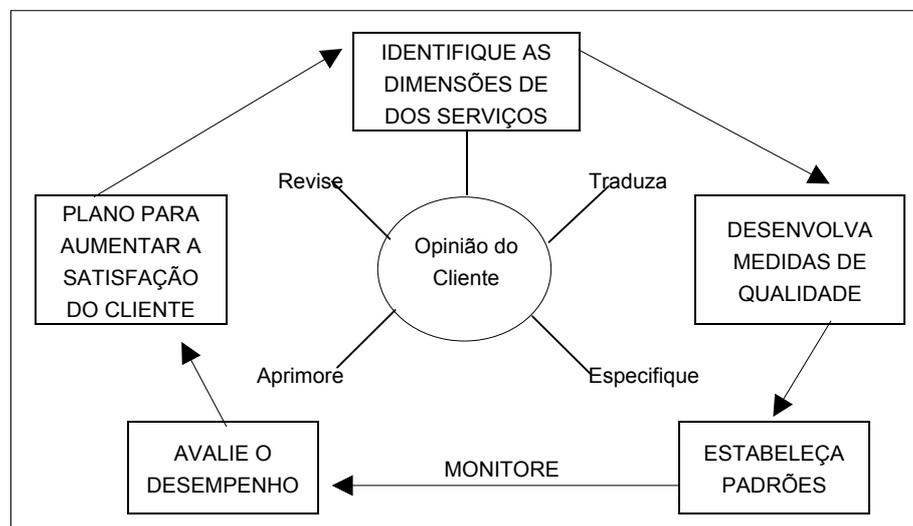
FONTE: LOBOS (1993, p.77)

Nesse sentido, Lobos (1993) também ressalta que se deve avaliar as opiniões do cliente sobre a qualidade dos serviços recebidos e a capacidade dos processos que conduzem aos produtos-serviços e que determinam o nível da qualidade percebido pelo cliente.

De acordo com Albrecht (1995), deve-se também mensurar o serviço, buscando em primeiro lugar no cliente a avaliação destes, coletando dados de feedback para

avaliar a qualidade do serviço prestado. Como funcionário também é cliente, faz sentido também levantar sua opinião sobre a qualidade do serviço. O autor propõe sob este prisma que toda organização de prestação de serviços deve ter um sistema de mensuração de qualidade, que se diga aos executivos, chefes e empregados, como a equipe de serviço está se desempenhando do ponto de vista dos clientes. Precisam saber como estão desempenhando suas funções relacionadas com seus esforços em favor dos clientes. Observa-se o que propõe na Figura 4, a seguir:

FIGURA 4 - MÉTODO DE GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS



FONTE: LOBOS (1993, p.71)

É possível alcançar a satisfação total dos clientes, enfatiza Rangel (1995), mas não é uma tarefa fácil. Faz-se necessário muita determinação e disposição das pessoas da empresa, e, principalmente, a convicção de que um cliente satisfeito é o maior patrimônio que uma empresa pode ter. Para tanto, torna-se essencial conhecer as necessidades do cliente, entendendo qual a importância dessas necessidades para ele, para poder atender totalmente suas expectativas. Assim, o grande objetivo do serviço de atendimento ao cliente é levar ao consumidor um toque extra de calor humano, demonstrando disposição para atender ao cliente e

resolver seus problemas.

É preciso perguntar, continuamente quem são nossos clientes, quais suas expectativas, seus desejos e como estes podem ser satisfeitos da melhor forma possível. Precisa-se, permanentemente, impulsionar os nossos clientes internos pela voz dos clientes externos. Se não conhece o cliente, como se pode saber se está satisfeito com seus serviços. Para Horovitz (1993), uma pesquisa bem sucedida baseia-se num bom questionário ou entrevista, onde o objetivo é recolher o que o cliente sente, evidenciando suas preocupações e expectativas. Boa ou má, os clientes têm uma opinião a respeito da qualidade do atendimento da empresa. Portanto, na opinião de Galé (1996), deve-se coletar e avaliar informações sobre a satisfação, para que se possa mantê-los comprando, se multiplicando e voltando.

A posição de Lobos (1993) sobre o assunto é a de que não basta ouvir a voz do cliente, mas é preciso pesquisá-la, de outra forma. Fica impossível identificar com segurança os problemas prioritários, sobretudo as soluções para a insatisfação destes clientes. Conforme Galé (1996), para a empresa ter qualidade deve fazer os clientes felizes. Da mesma forma, Tasca e Caldwell (1997), acham fundamental avaliar a satisfação do cliente porque, se não se consegue isso, não será capaz de determinar o que deu errado quando os clientes dizem que não estão satisfeitos. Se não se consegue determinar o que saiu errado, não pode corrigir o erro. Se não se pode corrigir os problemas, então não se pode gerir o negócio com base na satisfação do cliente.

2.3.7 Satisfação e Insatisfação nos serviços

Conforme Rust (2001), a palavra satisfação vem das palavras latim *satis* (suficiente) e *facere* (fazer). Estas palavras sugerem o significado real da satisfação, que é preenchimento, realização. Os mesmos autores frisam, ainda, que se deve ir

além da satisfação do cliente, é preciso encantá-lo. Para tanto, é necessário surpreendê-lo superando suas expectativas, mas é importante salientar que isso só é possível se os clientes ficarem satisfeitos antes.

A satisfação das necessidades do consumidor, para Campos (1999), deve ser assegurada pela qualidade do produto ou serviço. É preciso satisfazer as características verdadeiras da qualidade, ou seja, satisfazer as expectativas do cliente. Por isso, deve-se tomar cuidado para não criar expectativas errôneas, devendo portanto envolver todas as pessoas da empresa para garantir a qualidade e satisfação tanto dos clientes funcionários como dos consumidores. Há o mesmo consenso por parte de Juran (1992) quando se refere ao problema ao dizer que a satisfação dos clientes está em garantir que as suas necessidades estejam de fato sendo atendidas na medida em que os produtos ou serviços forneçam desempenho desejado e não criem problemas adicionais aos clientes, como reclamações e reivindicações.

Walton (1989), citando Deming, alerta que é muito importante descobrir o que o cliente acha certo ou errado nos produtos ou serviços. A simples satisfação dos clientes não garantirá a continuidade de seu negócio. É necessário conduzi-lo para que se convença que vai realmente precisar deste produto ou serviço. É preciso, então, saber o que fazer para realizar o serviço da melhor forma que puder, com melhores esforços de todos. Afirma Almeida (1994) que a satisfação daqueles que utilizam serviços é fundamental para que a qualidade aconteça; mas não é tarefa fácil, porque o serviço é intangível e não pode ser tocado, nem estocado. É consumido simultaneamente a partir do momento que se produz, podendo, muitas vezes, ser copiado pela concorrência devido as dificuldades de protegê-los patentes; mesmo assim, se faz necessário prestar um serviço eficiente buscando sempre superar a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Neste mesmo contexto, ainda, o referido autor aponta que sem importar qual seja o tipo de serviço oferecido, gratuito ou não, deve-se proporcionar tanta satisfação quanto for possível

ao cliente pelo serviço adquirido.

Da mesma forma, Corrêa e Soares (1997) referindo-se à questão enfatizam que quando a qualidade é oferecida é igual à qualidade divulgada, o cliente sai satisfeito. Mas quando a qualidade oferecida é maior do que a expectativa do cliente, ocorre um encantamento. O cliente vai se lembrar daquele serviço em que ocorreu um extra inusitado. Vai divulgar para os outros clientes potenciais. Por isso, para encantar o cliente, é preciso acrescentar algo inusitado, mas que esteja dentro das necessidades ainda não atendidas. Observa-se, então, que os clientes são a razão da empresa existir, e que tudo deve ser feito para satisfazer os seus interesses. O fundamental mesmo é superar-lhe as expectativas, oferecendo-lhes algo mais para encantá-lo.

Em consonância, Mizuno (1993), afirma que apesar dos vários condicionamentos que regulam o mundo dos negócios, os consumidores estão exigindo, cada vez mais, produtos/serviços que satisfaçam os seus diferentes estilos de vida e valores. Para isso, acrescenta que é preciso criar-se um valor adicionado, além e acima das necessidades do cliente, descobrindo em primeiro plano suas necessidades latentes, e em resposta, não satisfazer apenas essas necessidades, mas sim adicionar algo mais que as supere.

Para Jocou e Lucas (1996), um cliente em potencial procura um concorrente cada vez que não leva em conta ou que, não se identifica suas expectativas. Isso porque ou o produto é oferecido é insuficiente valorizado, ou porque a comunicação não lhe manda mensagem adequada no momento certo, ou ainda, porque o que se propõe é muito limitado, instalações inadequadas, custos muito elevados. Esses eventuais problemas poderão levar do cliente a troca de empresa. Por isso, é necessário a tomada de consciência da importância do cliente para o futuro da empresa e, traduzir isso preocupando-se constantemente em conhecê-lo melhor, suas expectativas e necessidades, a fim de satisfazê-lo, esforçando-se para tratá-lo

como parceiro, inspirando-lhe confiança e tê-lo como cliente permanente.

Conforme Whiteley (1996), uma coisa a ser feita é detectar o que os clientes desejam e, a partir disso, buscar vantagem competitiva, transformando os seus desejos em padrões de desempenho da empresa – em cada detalhe, desde a forma de cumprimentar os clientes até o modo de remeter as contas. Para Gonçalves (1996), o que contribui muito para o sucesso da organização é o funcionário contente. Aquele que exerce papel fundamental na satisfação dos clientes prestando serviços de forma agradável e eficiente, não variando o atendimento conforme seu humor diário, ou de acordo com os seus clientes, causando resultado de má qualidade, pois cliente insatisfeito é perda de mercado. Na mesma linha de pensamento, o autor assinala, ainda, que quando a presença do cliente determina a qualidade nos serviços, quem os presta deve fazer com que estes se sintam ouvidos, compreendidos, queridos, respeitados, ajudados e apreciados. Na verdade, o prestador de serviços precisa ver a beleza de um emprego por mais simples que seja, pois, se os serviços são feitos por pessoas que não se sentem grandes naquilo que fazem, é certo que haverá um péssimo serviço e pessoas descontentes, resultando em funcionários descontentes e clientes descontentes.

Para satisfazer o cliente externo, que é a principal razão de ser da empresa, de acordo com Santos (1999), é preciso que o elo entre empresa e cliente interno seja ligado, se estiver quebrado, ou seja, desmotivado, com excesso de retrabalho e lento, certamente as expectativas dos clientes externos não serão atendidas.

Outra questão sobre a qualidade é que os clientes tendem a calar sua insatisfação em matéria de serviços, pois, conforme Horovitz (1993), exprimir seu descontentamento equivale, para o cliente, incriminar alguém e geralmente não se sente bem fazendo isso, porém esse silêncio é muito grave, porque esse cliente, raramente dará uma segunda oportunidade de ser atendido pela empresa. Um cliente insatisfeito, na maioria das vezes, é um cliente perdido, além de partilhar

suas frustrações com outras pessoas. O atendimento é, em certos casos, a principal causa de satisfação ou insatisfação do cliente, por isso, vale a pena, prestar atenção nesse fator ao referir-se a um cliente.

Sempre que encontrar um cliente zangado, pode-se segundo Galé (1996), reagir de forma defensiva ou solístita, ou seja, se optar pela primeira, não resolverá o problema e se reagir na segunda forma tomando a iniciativa através de atitudes compreensivas e amáveis, poderá resolver o problema e manter o cliente. De acordo com Shiozawa (1993), a maioria dos clientes insatisfeitos com um produto ou serviço, não utilizam o mesmo fornecedor novamente, caso nenhuma medida seja adotada. O problema é que, em muitos casos, nem se sabe se o cliente saiu insatisfeito. Por isso é necessário tomar medidas de forma a verificar a insatisfação dos clientes e resolver rápida e atenciosamente o problema para que não se sintam lesados e continuem leais a empresa.

Concordam com o autor, Gianesi e Corrêa (1994) quando colocam que o fato de o serviço não ter atendido às expectativas do cliente pode afastá-lo da empresa, e, um cliente perdido é uma fonte de referências negativas sobre o serviço para outros clientes potenciais, pois, clientes insatisfeitos afetam fortemente a competitividade de sua empresa como fornecedora de serviços. Portanto, se ocorrer a insatisfação do consumidor, o fornecedor do serviço precisa estar preparado para lidar com essa insatisfação. As reações do cliente, conforme Gianesi e Corrêa, apresentam, na Figura 5, podem ser as seguintes:

FIGURA 5 - COMO OS CLIENTES LIDAM COM A INSATISFAÇÃO NA COMPRA DE UM SERVIÇO

CLIENTE INSATISFEITO	{ Toma alguma ação pública Toma alguma ação privada Não toma nenhuma ação	Busca reparação diretamente com o fornecedor
		Toma alguma ação legal para a reparação
		Reclama junto a instituições privadas e governamentais
		Para de comprar ou boicota o fornecedor
		Contra recomenda o serviço ou o fornecedor
		Começa a formar uma imagem ruim que o fará tomar ação na próxima oportunidade em que não for satisfeito.

FONTE: GIANESI e CORRÊA (1994, p.73)

Consideram Tasca e Caldwell (1997) que, para cada problema da organização, existe um cliente insatisfeito, pois, um problema sempre causa insatisfação para alguém. Isto representa um sinal de que o problema precisa ser resolvido eficientemente a fim de reconquistar o cliente, pois, no mundo de negócios, cada vez mais competitivos, e se a organização não o fizer, outra o fará.

Santos (1994) enfatiza que não se deve lembrar os funcionários apenas quando fazem coisas erradas. É preciso colocar-lhes quais as expectativas que temos deles no tocante à qualidade de trabalho, e como eles nos acham como chefes. São perguntas difíceis, porém necessárias para o bem-estar e harmonia no trabalho. Muitos trabalhadores ficam desmotivados e desgastados pela falta de sentido da tarefa executada, pois, o que gratifica e o que mantém vivo o interesse pelo trabalho é o *feedback* contínuo que se dá a este trabalho executado.

Segundo Lobos (1993), falar ao funcionário da organização é muito charmoso, ao dizer que é preciso servi-lo nisso ou naquilo. Porém, duro é ouvi-lo, porque normalmente critica, principalmente quando se trata de um setor que passa o serviço para outro, porque se um deles fizer algo errado poderá prejudicar o seu cliente que poderá ser o próximo setor.

Ainda conforme esse autor, o *feedback* é indispensável para a melhoria contínua dos serviços, este ser interno ou externo:

- para se obter resultado no *feedback* interno, deve-se controlar os processos de trabalho dos quais depende o fornecimento de serviços. É preciso vistoriar a empresa, pesquisando opiniões, não apenas para conhecer sentimentos e desejos, mas o que seus integrantes imaginam que sejam as expectativas dos clientes, a sua importância relativa e a que nível são satisfeitas. O *feedback* interno permite ainda, identificar serviços problemáticas e as suas possíveis causas e soluções;
- *feedback* sobre qualidade dos serviços, quando externo, deve provir necessariamente dos clientes, que poderá ser coletada através de

entrevistas ou questionários, ou por reclamações.

Sewell e Brown (1993) enfatizam que ninguém gosta de escutar que fez um mau trabalho, mas as críticas dos clientes são mais valiosas que os elogios. Se ele disser o que está errado, a empresa passa a cuidar do problema e tomar providências para que não se repita. Se os clientes não o fizerem, simplesmente não voltarão, e o pior, poderá perder outro cliente no futuro, por repetir o mesmo erro, por isso o *feedback* é sempre bem vindo. Para Galé (1996), o *feedback* pode indicar aos membros da equipe o seu desempenho perante os clientes, os quais indicarão se continuarão manter novas negociações com a empresa ou escolherão outra; assim poderá preocupar-se com pontos que precisam se esforçar para melhorar e aumentar o nível de satisfação do cliente.

2.3.8 Programas de qualidade

As organizações estão enfrentando uma verdadeira competição em relação à questão qualidade que, conforme Juran (1992), passa a ser a razão básica na venda de produtos ou serviços. O baixo nível de qualidade tem custo elevado, reclamações de clientes, retrabalhos, refugos, faz com que a organização que tem um compromisso de oferecer o melhor para cada indivíduo, busque subsídios para que a qualidade aconteça. Assim, segundo o autor, é preciso um planejamento adequado, reexaminando os processo e métodos usados, fazendo mudanças nas deficiências, controlando para que não voltem a acontecer, o que poderá ser concretizado através de um programa de qualidade.

Os programas de qualidade devem estar norteados, em primeiro lugar, pela qualidade, para satisfazer cliente que são o alvo de tudo que se faz. O trabalho tem que ser feito tendo em mente o cliente, oferecendo produtos e serviços melhores que o concorrente, sendo que a melhoria contínua é essencial para o sucesso. Trabalhar com a participação dos empregados e em equipe, tratando uns aos outros

com confiança e respeito, eis o programa de qualidade.

Nos programas de qualidade, deve-se observar, segundo o mesmo autor, as seguintes políticas de qualidade:

- Relações com o cliente: sem exceção, todas as políticas da organização devem atender às necessidades dos clientes, no sentido de fornecer-lhe satisfação com o produto ou serviço, e também às percepções de boa qualidade do cliente, ser útil, confiável.
- Competitividade: as políticas nesse sentido, afirmam que os produtos ou serviços devem igualar ou exceder em qualidade os do concorrente, ter a mais alta qualidade, possui excelência em qualidade, ser o melhor da classe, fornecer valor inigualado e obter licença mundial.
- Melhoramento da qualidade: estabelecer um processo formal de melhoramento da qualidade e conduzir melhoramentos contínuos;
- Clientes internos: a qualidade deve se estender a todas as fases do negócio, considerando a capacidade do processo com vistas a bons rendimentos, colocando a qualidade como meta número 1 ser atingida;
- Cumprimento: as políticas de qualidade devem ser cumpridas para garantir essa qualidade, por isso deve ser revisada e demonstrada e acompanhada na sua aplicação.

O Programa de qualidade é também preocupação da administração pública, conforme demonstrado no caderno Mare (1997), no momento em que se gerar benefícios aos cidadãos propiciando melhor qualidade de vida ao setor produtivo, assegurando a infra-estrutura necessária para seu funcionamento e desenvolvimento. Assim estará o Estado contribuindo com importante instrumento para a eficiência do aparelho estatal, por meio da excelência no atendimento a todos, ao menor custo possível, tornando-se assim aliado imprescindível da melhoria da qualidade de vida do cidadão. A participação e o envolvimento de todos, independente de nível, cargo ou

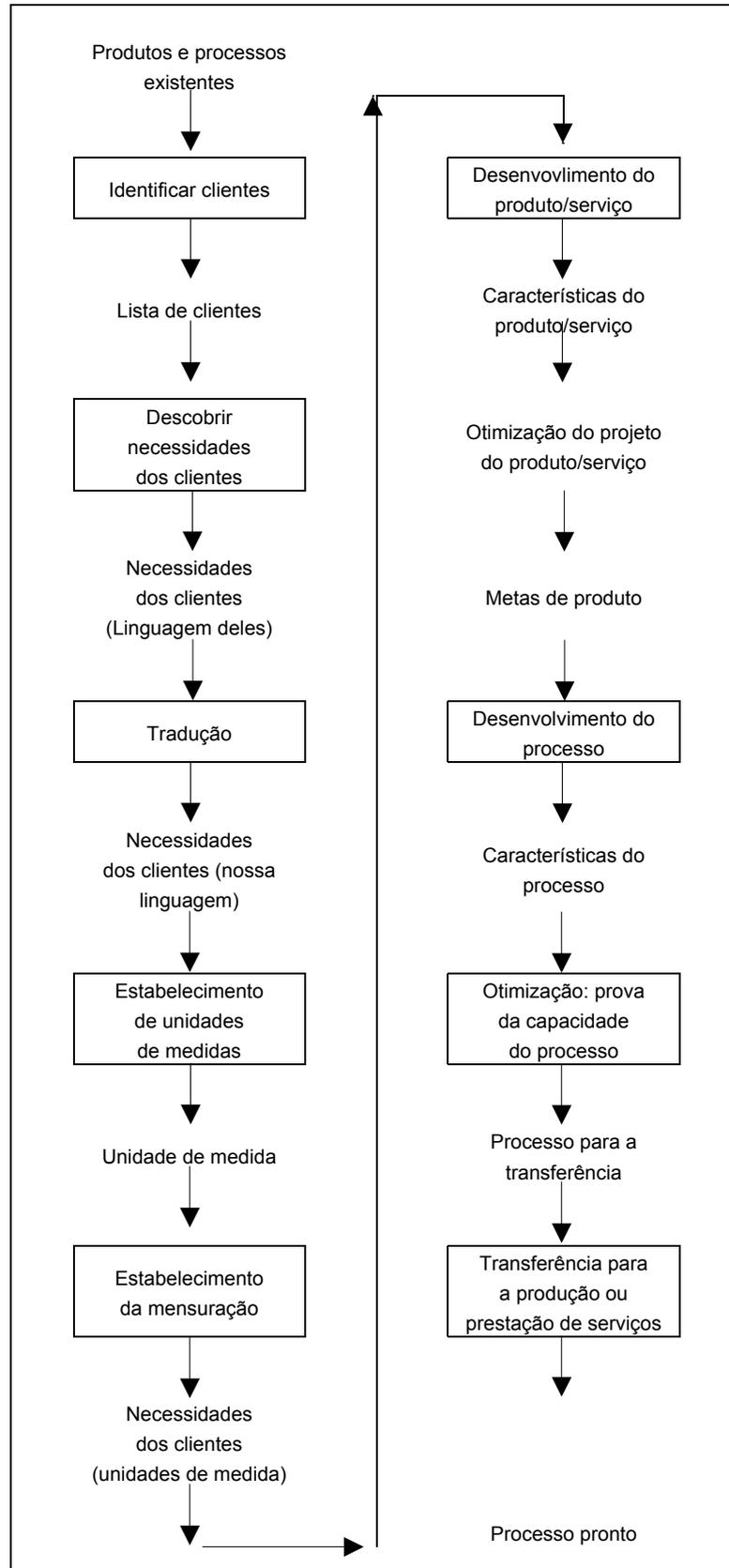
função, com compromisso de cooperação entre gerentes e gerenciados na resolução de problemas e aperfeiçoamento contínuo têm como resultado a satisfação dos clientes externos e internos da organização.

Por isso, conforme Moller (1992), as empresas e as organizações em todo mundo estão implementando extensos programas para o desenvolvimento da qualidade, projetando conjuntamente com os responsáveis pelas decisões e especialistas em qualidade, visando à melhoria da qualidade global da organização. Considerem os investimentos em qualidade um dos mais lucrativos que se pode fazer, pois, não fazer nada, custa muito mais. Dessa maneira, por meio dos programas de desenvolvimento da qualidade, pode-se reparar trabalhos mal feitos, sucatear produtos defeituosos, resolver conflitos internos e lidar com reclamações. Pode-se, ainda, planejar e desenvolver pesquisa, produção, vendas, marketing, administração, compras, distribuição, finanças, processamento de dados e treinamento de pessoal.

Juran (1992) alerta que a qualidade deve ser planejada, controlada e aperfeiçoada conforme está demonstrado na Figura 6, a seguir.

Enfoca o autor que o planejamento da qualidade significa desenvolver os produtos/serviços e processos exigidos para atender às necessidades dos clientes. Verifica que qualquer pessoa afetada é um cliente e alerta para que se leve em consideração para o planejamento e opinião dos indivíduos que conhecem a fundo as necessidades de qualidade; e isso provém da permanência extensiva no local de trabalho e das repetidas execuções dos numerosos ciclos de processamento de trabalho, adquirindo um bom conhecimento sobre assuntos como: as condições das instalações, variações ambientais no local de trabalho, apoio recebido ou negado por outros setores, variações nos suprimentos do processo e consistência das ações da gerência. Tudo isso significa que o pessoal que atua internamente pode trazer muitas informações sobre as necessidades da qualidade.

FIGURA 6 - ROTEIRO DE PLANEJAMENTO DA QUALIDADE



FONTE: JURAN (1992, p.17)

Fica evidente que para planejar a qualidade é necessário receber muitas informações a partir de clientes; comunicar-se com eles é um processo amplamente usado para descobrir-lhe as necessidades e uma delas se percebe por meio da verificação de habilidade no trabalho conjunto com a equipe da empresa. Há que se considerar, no planejamento de qualidade, um projeto claro e executável, custos compatíveis, ferramentas e instalações adequadas para que as forças envolvidas possam executar as operações. Seja criado, também, um banco de dados com capacidade para atender necessidades de todas as operações da organização, bem como o treinamento das pessoas envolvidas no processo de planejamento da qualidade.

Como salienta Deming, referenciado por Walton (1989), o planejamento requer a previsão de como as coisas e as pessoas devem comportar, pois, a variação faz parte de qualquer processo e os empregados que trabalham dentro de um sistema não tem como fazer nenhum controle se não houver uma forma de determinar como eles devem trabalhar.

Aponta o caderno Mare (1997), que é preciso considerar todo tipo de informação interna oriundas dos canais formais ou informais para o levantamento do que existe na organização, fazendo um aproveitamento do que é possível ou a introdução de melhorias. Observa-se, neste contexto, que quando as pessoas não são envolvidas nos processos de mudança tendem a assumir uma posição crítica, colocando em dúvida os resultados reais produzidos pelo processo. Por isso é fundamental propiciar oportunidades para o envolvimento de todos, inclusive antecipando mudanças que podem ocorrer a partir do programa de qualidade, educando e investindo nas pessoas, e, também, mantendo-as na organização, dando-lhes condições essenciais para uma atuação produtiva e integrada.

Em outro caderno, Mare (1998) observa que a adesão voluntária e engajamento efetivo, por parte da mais alta direção, no desafio de rever estruturas organizacionais, alterar procedimentos, redimensionar a força do trabalho, reduzir os custos e estabelecer mecanismos de avaliação de desempenho focalizados na consecução de resultados, é um condicionante para o programa de qualidade atingir os objetivos propostos.

No Brasil a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ, procurando promover excelência do desempenho e melhoria da competitividade, assim como ampla troca de informações sobre métodos e sistema de gestão, desde 1992, promove anualmente o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, que é o reconhecimento, na forma de um troféu, da excelência na gestão das organizações sediadas no país, o que vem a conscientizar as empresas produtoras de bens e serviços para a qualidade e produtividade, para o que, requer-se muito planejamento e controle da qualidade.

2.3.9 Critérios predominantes

A qualidade no Brasil passa pelos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (1999) que podem ser aplicados em qualquer organização para o alcance da qualidade. Para tanto, deve-se seguir os seguintes fundamentos:

- Qualidade centrada no cliente: a qualidade pode ser encontrada no produto ou serviço, mas é julgada pelo cliente; deve-se levar em conta as características que adicionam valor para o cliente, intensificam sua satisfação e determinam sua preferência, buscando elementos que promovam este foco, tais como: ênfase em melhorar continuamente o relacionamento e captar nível de satisfação e de fidelidade, agilidade em responder novas demandas, emprego de tecnologia para melhoria do desempenho e aumento da produtividade, redução e eliminação de falhas de produtos e de processos, desenvolvimento de estratégia para responder o mercado e clientes em suas necessidades atuais e futuras.
- Comprometimento da alta direção: a força propulsora para a qualidade acontecer está também na capacidade de liderar pessoas, por meio de um sistema de gestão eficaz que estimule o grupo a um mesmo propósito, promovendo assim o desenvolvimento harmônico da organização, com foco no cliente e na valorização e desenvolvimento das pessoas que compõem a força de trabalho.

- Valorização das pessoas: a contínua aquisição de conhecimentos, habilidades, competência, bem-estar e satisfação das pessoas em colaborar com a organização são fundamentais para que se obtenha a excelência e o desempenho, isso pode ser conseguido através da promoção da qualidade de vida para o trabalho, do desenvolvimento de novas competências e habilidades, por meio da educação e do treinamento, estímulo a formação de grupos de trabalho com novas idéias e sugestões promovendo a criatividade e inovação, bem como pelo reconhecimento e promoção do trabalho participativo.
- Responsabilidade social: a responsabilidade social da organização é fundamental para que o desenvolvimento ocorra em harmonia com os interesses da sociedade, comunidade e meio-ambiente onde está inserida, interagindo com os sistemas sociais de diversas formas: atuando dentro das leis e regulamentos, pagando impostos e taxas, economizando recursos dos contribuintes, gerando empregos e pagando salários dignos, produzindo bens e serviços úteis, promovendo a comunidade onde atua, cuidando da saúde, complementando a educação e aumentando a empregabilidade das pessoas que compõe a força de trabalho entre outras formas.
- Visão de futuro de longo alcance: ações estratégicas da organização, atuando como mecanismo de prevenção aos impactos decorrentes de mudanças no ambiente macro-econômicos e como forma de identificação de oportunidades futuras à organização, podendo ser feito por um processo de planejamento que acompanha tendências da economia, mercado, necessidades dos clientes, atuação da concorrência, tecnologias, processo de capacitar pessoas, processos de previsão orçamentária, captação e alocação de recursos.
- Foco no resultado: examina a evolução do desempenho da organização em aspectos como satisfação dos clientes, mercado, finanças, pessoas, fornecedores, parceiros, produtos e processos organizacional, assim a organização estará atingindo seus objetivos quando os seus resultados estiverem satisfazendo as partes interessadas.

- Aprendizado contínuo: mecanismo de avaliação e melhoria de produtos, processos produtivos e de gestão são importantes do desenvolvimento da organização, pois, estimulam o entendimento e atendimento das necessidades das partes interessadas, propiciando a criatividade e inovação para introdução de melhoria e novas tecnologias para obtenção de ganhos de qualidade e produtividade.
- Gestão baseada em fatos e em processos: a base para tomada de decisões é um acesso ao conhecimento armazenado sob formas de fatos e dados tratados, ou seja, informações para apoiar os principais processos, para que possam ser executados, avaliados e melhorados para atender as necessidades dos clientes e para aprimorar o desempenho global, sendo assim capaz de introduzir melhorias de forma mais eficiente e em ordem de prioridades.
- Enfoque pró-ativo e respostas rápidas: a pró-atividade possibilita a antecipação de demandas de clientes pelo agir antecipadamente e é um dos principais elementos da alavancagem de sua satisfação, pela capacidade de surpreendê-los favoravelmente ao responder suas necessidades emergentes.

2.3.10 Metodologias e estratégias de Implantação

Não é objetivo deste item sugerir metodologias para projetar programas de qualidade, mas apresentar apenas alguns instrumentos básicos nele usados, conforme aponta Deming na obra Walton (1989):

- diagramas de causa e efeito: também conhecido como espinha de peixe, é usado em sessões de *brainstorming*, para exame de fatores que influenciam uma dada situação;
- fluxogramas: é uma forma extremamente útil de se delinear o que está ocorrendo. Uma das maneiras de se começar é determinar como o processo deve funcionar e, depois, representar graficamente como ele de fato funciona;

- gráficos de pareto: esse gráfico é usado para determinação de prioridades, às vezes, descrito como uma forma de destacar os pontos essenciais dos muitos triviais, podendo ser usado para reduzir problemas;
- gráfico corrido: representa graficamente dados durante um determinado tempo para identificar tendências;
- histogramas: utilizado para medir a frequência de ocorrência de algo;
- diagramas de dispersão: é um método de se representar entre duas variáveis, podendo-se usar por exemplo, para representar a relação entre o treinamento de um empregado e o número de defeitos, entre o grau de umidade e a de durabilidade;
- gráfico de controle: usado para analisar processos, tem por finalidades fazer com que as pessoas parem de ficar procurando causas, porém é difícil de ser interpretado.

Outra ferramenta para o controle da qualidade é apontada por Juran (1992). São as planilhas que controlam o processo em seus vários estágios de fabricação de produtos ou prestação de serviços, incluindo o preparo, o controle de operação, o controle do produto e o controle das instalações, o relacionamento de trabalho da equipe com os clientes externos, afim de verificar se as metas foram atingidas. Dessa maneira, pode-se saber o real desempenho e o que se deve fazer para alcançar a performance desejada, sendo a planilha de controle um auxílio ao planejamento. No planejamento da qualidade, há que haver um esforço conjunto entre o trabalho de planejar e o trabalho subsequente de executar o plano, por meio de tarefas planejadas e de um *feedback*.

O ciclo Deming, ou ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir) citado por Imai (1994), também é uma das ferramentas cruciais para assegurar o contínuo melhoramento. Enfatiza o autor, a importância da interação constante entre pesquisa, projeto, produção e vendas para que a empresa chegue a melhor qualidade, que satisfaça seus clientes. A estratégia competitiva Kaisen, também é

apresentada por Imai (1994) como uma forma de melhorar o administrativo. O kaisen resolve os problemas ao formar uma cultura na organização, onde todos possam admitir livremente esses problemas. O Kaisen reconhece a estratégia com que a administração deve procurar satisfazer o consumidor e entender às suas necessidades se quiser permanecer nos negócios e ter lucro. Sabe que só com isso pode melhorar, essencialmente a área de qualidade, pois, a qualidade é algo que um produto ou serviço tem ou não tem, não existe meio termo e a administração deve fazer um esforço constante para oferecê-la.

Concorda com essa idéia Moller (1994) ao afirmar que um produto ou serviço que atende ou excede suas expectativas faz a qualidade ser boa, porém quando acontece o oposto, percebe-se a qualidade como sendo má. Então, o Kaisen significa contínuo melhoramento, envolvendo todos, inclusive gerentes e empregados. O primeiro esforço para envolver os empregados é através de sugestões que levam a um padrão revisto, uma vez que o empregado tendo o que foi proposto por sua vontade, fica orgulhoso do novo padrão e passa a segui-lo. Ao contrário, tivesse sido imposta não ficaria tão disposto a segui-lo. Isto porque esta filosofia é orientada para as pessoas e dirigida de acordo com seus esforços.

Os critérios são orientados mais para o processo do que para o resultado, porque eles apoiam e estimulam esforços de melhoramento antes do resultado, sem um controle rígido de desempenho a curto prazo. Proporcionam a longo prazo, disciplina, administração do tempo, desenvolvimento de habilidades, participação e envolvimento, moral e comunicação. Por isso, diz-se que uma maneira de melhorar a qualidade é melhorar o processo, o que encoraja o *feedback* e a comunicação constante entre a administração e empregado. Este, por sua vez, participa do melhoramento. Só com comunicação uniforme em todos os setores da empresa é que a qualidade pode ser mantida e melhorada.

O caminho pelo qual o Kaisen pode ser buscado é através da prática do controle total da qualidade. No entanto, a preocupação básica é com a qualidade das pessoas, pois, a empresa que é capaz de incorporar a qualidade em seu pessoal já está com

meio caminho andado para que produção de produtos ou serviços de qualidade; porém, é necessário para que isto aconteça, treinamento e firme liderança. Nessa enfoque, a estratégia é que os empregados usem o cérebro, não só as mãos, para ler e interpretar informações, contribuindo para o aperfeiçoamento do sistema, oferecendo idéias novas. Espera-se que, assim, as informações reunidas possam ser repassadas para as partes interessadas com rapidez, para que produzam melhoramento no tempo certo, caso contrário, poderão ocorrer perdas de oportunidades de crescimento para a empresa e da própria pessoa.

O controle de qualidade ou o setor de qualidade não podem obter qualidade desejada, sozinhos. Todos da organização devem estar envolvidos, sendo a administração peça fundamental para que a qualidade realmente aconteça, o que resulta para o consumidor em menos custos, mais segurança, garantias e satisfação.

Os estudos em termos de qualidade produzem os seguintes benefícios:

- facilita a identificação das causas das reclamações dos consumidores e também tomada de medidas corretivas imediatas;
- é uma ferramenta útil para análise competitiva da qualidade do produto ou serviço;
- é uma ferramenta útil para o melhoramento da qualidade do produto ou serviço;
- estabiliza a qualidade;
- reduz o refugo e o retrabalho;
- diminui substancialmente as queixas;

Moller (1994) conclui, que, todos os esforços de Kaizen da administração estão na satisfação do cliente, satisfação essa que deve ser avaliada em termos da qualidade, custo, programação, porque na análise final, são os consumidores finais que fixam os padrões de qualidade e fazem isso quando decidem quais produtos comprar e de quem comprar. Ocorrem, então, exigências rigorosas sobre os produtos ou serviços que a organização oferece, forçando a administração a desenvolver um sistema para incorporar a qualidade.

2.4 Fatores de Qualidade na Prestação de Serviços

Durante muito tempo, a compra de equipamentos modernos estava associada à melhoria da qualidade de um produto ou serviço. Isso, porém, já não basta mais, é necessário levar-se em conta, segundo Oliveira (1997), o comportamento do homem no trabalho, para que a qualidade aconteça.

Observa-se, na literatura, que existe certa similaridade entre os fatores de qualidade, na abordagem de vários autores, embora com nomenclaturas diferentes, como atributos, indicadores, etc. Nesta investigação serão denominados de fatores.

Detalhando os quatorze pontos de administração aplicados por Deming, Walton (1989) ressalta fatores importantes para a qualidade acontecer em uma organização, principalmente, no que se refere ao lado humano:

- a inovação deve ser uma constante, com aplicação em pesquisa e na instrução apropriada dos empregados. A produção eficiente de produtos e serviços para que possa manter liquidez da organização e fique à frente de seus concorrentes, investindo também em equipamentos modernos, imobiliários e instalações adequadas;
- a confiabilidade e perfeito funcionamento, não toleram erros, defeitos, mau trabalho, estragos de manipulação, operários com medo, mau treinamento, ou falta total de treinamento, trabalhando mal-humorados e desatentos ao serviço, ocasionando aos consumidores preço mais alto por atrasos ou erros;
- a inspeção deve ser feita com objetivo de descobrir o que se está fazendo, para aperfeiçoar o processo, sem ocorrer retrabalhos no final;
- não negociar apenas com base no preço, mas oferecer boa qualidade e garantia aos consumidores, estabelecendo relação a longo prazo de lealdade e confiança. O usuário que compra o produto ou serviço necessita também de informações corretas do fornecedor, o qual deve ter um grau de conhecimento e habilidade para apresentar soluções, caso apresentarem-se problemas. A empresa que oferece qualidade cada vez melhor apresenta uma economia cada vez maior;

- melhorar sempre, trabalhando em equipe é o essencial para o processo de alcance da qualidade, por isso todos precisam estar comprometidos com o aperfeiçoamento constante, assim a comercialização passa a ser mais eficaz, a satisfação dos consumidores aumenta e o orgulho e desempenho dos empregados também cresce, transparecendo uma empresa ser comprometida com a qualidade;
- instituir treinamento e retreinamento, é uma medida útil para os empregados desempenharem com êxito suas tarefas quando tiverem que aprender o trabalho, ou para quando forem introduzidos equipamentos ou processos novos na organização;
- a administração deve descobrir barreiras que impedem os empregados de se orgulharem do que estão fazendo, dando ênfase na qualidade, produzir em tempo certo, dando oportunidades para suas sugestões, dando ferramentas e material adequados para executarem o trabalho;
- empregado deve sentir-se seguro em seu emprego, para conseguir qualidade melhor e maior produtividade, sem medo de informar que o equipamento está quebrado, de pedir instruções, assim ele estará contribuindo com a empresa, e ainda a confiança da administração;
- as pessoas trabalham soberanamente se seus objetivos estiverem em comum acordo, sendo função da administração fazer com que se trabalhe em equipe, pois, pessoas que trabalham obrigadas a seguir políticas formuladas sem a sua participação e da qual discordam, trabalham desanimadas e sem uniformidade, irritam os usuários de seus serviços;
- a qualidade só pode ser alcançada se para os slogans como, “faça certo da primeira vez”, o empregado tiver material de primeira, máquinas em condições, equipamentos funcionando bem, espaço de trabalho compatível, boa ventilação e iluminação, caso contrário, não poderá fazer um bom trabalho;

- trabalho medido de um dia, ou em índices, impede a qualidade e provoca insatisfação, ao mesmo tempo, pode ocorrer falta de cortesia ao cliente por ter que apressar para atingir a cota de número de atendimentos. O sistema deve promover antes de tudo, um ambiente receptível e reconhecimento, assim a qualidade estará melhorando a cada dia;
- remover barreiras de forma hábil para que o empregado entenda claramente a melhora da qualidade, também aumenta a produtividade, porém se faz necessário um *feedback* em termos de informações de seu trabalho para que possa melhorar antes que seja tarde demais. Além disso, pode o empregado dar informações capazes de melhora do desempenho de suas atividades pelo conhecimento que tem de seu serviço, passando a ser uma questão de comunicação;
- não basta só ter boas pessoas na organização, é preciso que estejam sempre adquirindo novos conhecimentos e habilidades, educação e retreinamento para fazer um planejamento a longo prazo e com mais qualidade;
- todos os empregados da empresa, inclusive os administradores, devem passar a ter uma idéia precisa de melhorar continuamente a qualidade, elaborando programa e planejamento para esse fim.

Para que a qualidade aconteça na organização, também é essencial que todos comecem a pensar que seu trabalho proporciona satisfação ao cliente, tanto externo quanto interno.

Na visão de Walker (1991), a qualidade nos serviços envolve aspectos como confiabilidade do produto, precisão de entrega, assim como elemento pessoal representado pela interação dos funcionários entre si e com os clientes, demonstrada na habilidade/conhecimentos, atitudes e sistemas pessoais, proporcionando assim oportunidade de se alcançar excelência na prestação de serviços.

O autor enfatiza que os aspectos pessoais dos serviços freqüentemente superam em importância os aspectos materiais, para tanto propõe que se analise cada um dos pontos relacionados aos serviços para desempenhá-los com qualidade:

- habilidades/conhecimentos: habilidades que provam a resolução de problemas, esclarecimentos e explicações, apontando o conhecimento daquele que está tratando com o cliente, assim ele passa a confiar no indivíduo, conseqüentemente passa a confiar mais na organização. Os elementos que se relacionam com esses fatores podem ser: conhecimento técnico, conhecimento do produto, do negócio e da organização. É preciso ainda, habilidades para lidar com clientes, nas vendas, na resolução de problemas, esclarecimentos, explicações sucintas, com reclamações e capacidade de ser educado e cortês. Salieta-se que, para o bom serviço acontecer todos da organização devem ser envolvidos e ter tais conhecimentos e habilidades.
- Atitudes: se um funcionário estiver bem equipado de habilidades e conhecimentos, mas não tiver disposição para prestar um serviço aos clientes, de nada adianta. A atitude do funcionário deve reforçar o desempenho no serviço prestado, demonstrada através do atendimento feito com atenção, positividade e responsabilidade;
- Sistema pessoal: deve ser projetado de forma a apoiar os bons serviços, ponderando o recrutamento, a seleção, o treinamento, a avaliação, o incentivo e as condições adequadas de trabalho, de forma a apresentar procedimentos que facilitam a prestação de serviços;
- Comunicação: jornais, boletins, informativos em geral da empresa devem ser usados para divulgar regularmente histórias de sucessos, projetos, regulamentos e normas relacionadas ao programa de serviços, devendo as informações sobre os serviços serem gerenciadas e divulgadas de forma profissional incentivando a todos que se mantenham atualizadas a fim de proporcionar um serviço de qualidade.

Se esses fatores fluírem atendendo às necessidades dos clientes, a imagem da organização passa a ser de qualidade no mercado. Para tanto, segundo entendimento do autor, a empresa deverá observar como está sua imagem perante seus clientes, quando aos serviços prestados; se são feitas com atenção, cordialidade, receptividade e confiabilidade, assim poderá alcançar qualidade no que faz.

Assinala-se, também, alguns dos fatores de qualidade ressaltados na obra *Planejamento para a Qualidade de Juran* (1992), que vêm contribuir com o trabalho sobre qualidade. Destaca o autor que os clientes exigem que se atenda as suas necessidades quanto à satisfação, exigindo que a insatisfação seja mínima. Para tanto, tem que ser atendidas também necessidades não materiais como, pontualidade nos serviços expressa em horas ou dia, nível de serviço e assistência, qualidade comparada com a dos concorrentes, suas necessidades percebidas e o preço pago por certas diferenças.

A sociedade exige precisão maior, cada vez mais, nas comunicações no que se relaciona à qualidade também. O nível tecnológico junta-se à gama de necessidades de qualidade. Outro tipo de unidade de qualidade é o desempenho dos departamentos funcionais e a extrema precisão nas medidas tomadas. Os clientes exigem garantia e confiabilidade por meio da ausência de falhas. Exigem também competência sem chamadas repetidas para o serviço e cortesia no atendimento, bem como treinamento para todos, clareza e simplicidade na linguagem que deve ter flexibilidade a ponto de se adaptar a novas condições propostas. A comunicação deve envolver a participação de todos para atingir as metas estabelecidas para alcance de melhor qualidade. Outro fator é a resposta às perguntas dos clientes.

Conforme Lobos (1993), para superar as expectativas do cliente na prestação de um serviço deve-se observar três fatores de qualidade fundamentais: desempenho, atendimento e custos. O desempenho tem a ver com a razão de ser do serviço em si, o que consistiria em fazer bem o que foi pedido, em tempo certo e local adequado. Há que haver um atendimento onde os aspectos referentes ao ato da prestação de serviço façam com que o usuário se sinta bem com as informações claras e precisas do se deseja. Mas se o serviço apresentou bom desempenho e atendimento, não se pode dizer que se está satisfeito se o custo não for adequado.

O desafio de muitas organizações deverá ser o de inserir maior número de padrões de desempenho a serem atingidos e inspirados em indicadores de

qualidade em serviços, do contrário, continuarão essas organizações brincando de fazer qualidade.

As empresa, porém, não devem preocupar-se somente com o desempenho, desprezando o custo e o atendimento, colocando em prática apenas parte da noção global de qualidade dos serviços prestados e seus usuários.

Lobos (1993) afirma, ainda, que, para o fator desempenho acontecer inclui-se indicadores de qualidade em serviços como: validade, disponibilidade, rapidez, precisão, cortesia, conhecimento do produto ou serviço, eficácia e capacidade de respostas, conforme a seguir:

- validade: o serviço tem que ser aquilo que se supõe que seja, a síndrome do serviço que não é estar presente em todo lugar, principalmente onde os indivíduos que ganham a vida só prestando serviços. Há de observar que, com um cliente cada vez mais exigente, a validade torna-se fator importante na qualidade;
- disponibilidade: o serviço tem que estar fisicamente à disposição, conforme prometido e na hora marcada, a fim de não causar frustração ao consumidor;
- rapidez: a expectativa da rapidez no serviço está em quase todas as pessoas, pois, se fizer no menor tempo possível, agiliza o processo e satisfaz o usuário, porém há que levar em consideração na rapidez a dimensão da qualidade;
- precisão: fazer exatamente como previsto, sem erros;
- cortesia: atender e responder amável e simpaticamente, pois, o tratamento afetuoso e sincero dispensado pela organização transmite tranquilidade aos clientes;
- conhecimento do produto ou serviço: responder assertivamente a questionamentos sobre o produto ou serviço prestado;
- eficácia: fazer bem feito com índice “o” de retorno para reclamações, tornando o serviço confiável;
- capacidade de respostas: retorno imediato do que é solicitado.

Outro indicador para um ambiente voltado à qualidade em serviços, para Lobos, é ouvir a voz do cliente, identificando com segurança o que deseja ter disposição para servi-lo. Isso representa uma dimensão da qualidade em serviços relacionada ao fator atendimento, pois atitude de forma prestativa demonstra interesse pelo cliente, repercutindo positivamente na qualidade dos serviços prestados em qualquer banco.

Análise dos referidos autores permitiu verificar que, independente do tipo de serviço, o consumidor faz uso de critérios fundamentalmente semelhantes na avaliação de sua qualidade. Tais critérios podem ser agrupados em dez categorias, denominadas pelos autores de determinantes da qualidade do serviço, como segue:

- confiabilidade: envolve consistência de desempenho, confiança e segurança;
- prontidão: diz respeito à presteza ou disposição do prestador de serviços;
- competência: significa possuir conhecimento e habilidades necessárias à prestação de um serviço;
- acesso: envolve a noção de facilidade para estabelecer contato;
- cortesia: denota polidez do pessoal da linha de frente. Inclui boa apresentação do pessoal de contato ao público;
- comunicação: significa manter o cliente informado em uma linguagem acessível. Compreende ser capaz de ouvir o cliente;
- credibilidade: envolve honestidade e fidedignidade do prestador do serviço;
- segurança: envolve segurança física e financeira, além de confidencialidade;
- compreensão e conhecimento do cliente: significa compreender as necessidades específicas do cliente;
- tangibilidade: representa as evidências físicas do serviço.

Pela considerável correlação entre as dimensões originais, reduziram-se para duas, as amplas dimensões, formando:

- garantia: englobando competência, cortesia, credibilidade e segurança. Conhecimento e cortesia dos empregados e sua capacidade de transmitir responsabilidade e segurança;

- empatia: abrangendo acesso, comunicação e compreensão/conhecimento do cliente. Atenção individualizada e cuidadosa dispensada pela empresa aos seus clientes.

Nesta pesquisa, de uma listagem de trinta e quatro atributos levantados, cinco foram os que mais se destacaram, ou seja, receberam garantia de bom atendimento, prontidão no atendimento, acesso aos serviços, tangibilidade e confiabilidade. Destacam ainda, os mesmos autores, que a garantia e prontidão no atendimento abrangeriam competência, cortesia, credibilidade e segurança.

Os fatores de qualidade, segundo os atributos levantados por Leite e Baptista, e que se aplicariam em pesquisa de universidades, podem ser os seguintes:

- **Fator 1 - garantia de bom atendimento**

Atributos:

- preocupação com o bom atendimento ao cliente;
- compreensão das necessidades específicas de cada cliente;
- capacidade de cumprir prazos;
- solidez da instituição;
- esforço dos funcionários em prestar serviço no menor tempo possível;
- processamento rápido de solicitações;
- cortesia e cordialidade dos funcionários;
- atendimento no mesmo nível em diferentes setores;
- emissão de documentos e correspondência simples e objetivas.

- **Fator 2 - prontidão no atendimento**

Atributos:

- dinamismo e disposição dos funcionários;
- capacidade de oferecer soluções aos problemas dos clientes.

- **Fator 3 - acesso aos serviços**

Atributos:

- oferecimento de serviços automatizados;
- oferecimento de uma grande variedade de serviços.

- **Fator 4 - tangibilidade**

Atributos:

- oferecimento de serviços automatizados;
- instalações e decorações da instituição.

- **Fator 5 - confiabilidade**

Atributos:

- rapidez em responder a toda e qualquer consulta ou reclamação recebida;
- capacidade de fornecer documentos sem quaisquer erros;
- capacidade dos funcionários de prestar informações sempre corretas.

Para Moller (1994), deve-se prestar muita atenção na qualidade dos produtos ou serviços, mas para que isto aconteça de fato, é preciso levar em consideração a qualidade das pessoas, cujos esforços e desempenho dos indivíduos são cruciais para que isso aconteça. Aponta para tanto alguns fatores que podem influenciar o sucesso da qualidade da organização e das pessoas que nela prestam seus serviços:

- ambiente físico: ambientes funcionais e harmoniosos, além de equipamentos apropriados e atualizados elevam o nível de qualidade, inclui-se, também, o ambiente psicológico caracterizado por respeito mútuo, informação completa, altos padrões éticos, confiança, segurança, tolerância, ênfase nos pontos fortes das pessoas, bom humor, cordialidade e prioridade às pessoas;
- experiência e habilidades: isso pode influenciar positiva ou negativamente seu desempenho, por isso, com experiência e habilidades as pessoas podem se sentir mais seguras, fazendo aquilo que conhecem bem;
- tempo disponível: tempo demais ou falta de tempo, podem afetar o desempenho das atividades, não desperdiçar seu tempo e não usar o tempo dos outros mais que o necessário, planejar a seqüência e o ritmo de seu trabalho, para que os outros não fiquem esperando, fazer as coisas sempre em tempo e com qualidade acertada;

- evite erros: para melhorar a qualidade, deve-se trabalhar constantemente para evitar erros por descuido, porque contribuem para provocar custos e constituem fonte de desapontamento para os outros e o próprio empregado, para tanto os empregados precisam ser treinados para utilizarem bem suas habilidades;
- execute as tarefas de forma eficaz: executar as tarefas de forma adequada, o que pode resultar em promoções, para tanto: deve certificar-se que entendeu a tarefa designada; ter os prazos bem claros e com tempo real para o cumprimento da atividade; verificar até onde vai sua responsabilidade e autoridade para tomar decisões sobre a tarefa; obter informações e materiais de apoio para realizar o trabalho de forma adequada; planejar bem, fixando prioridades e prevendo problemas e obstáculos que podem encontrar; sempre comunicar ao interessado ao concluir a tarefa; verificar a qualidade de seu trabalho antes de entregá-lo; se cometer erros, admita-os; ser comprometido quando assumir um trabalho, assumindo a responsabilidade do começo ao fim; agradecer a confiança e aos que colaboraram na execução do trabalho;
- seja comprometido: o senso de comprometimento determina, mais qualquer outra coisa, a qualidade que os outros percebem; assim deve cumprir promessas, dividir as responsabilidades pelos sucessos ou fracassos com o grupo a que pertence, fazer o melhor que puder em seu emprego, tomar iniciativa, fazer sugestões para mudanças e melhoramentos, ajudar as outras pessoas e nunca dizer “isso não é de minha responsabilidade”;
- seja ético e mantenha sua integridade: a qualidade está intimamente ligada com a sua ética, seu senso moral, ou maneira pela qual você trata as pessoas, deve demonstrar em palavras, atitudes e ações aquilo que acredita ser correto, sendo leal as pessoas deixam claro que elas podem confiar e contar com seu trabalho. Pode-se citar alguns exemplos, entre outros, de ética e integridade: admitir erros em culpar outras pessoas; não espalhar boatos, nem participar de intrigas; não criticar as pessoas na

frente das outras, não aceite crédito pela realização de outras pessoas, defenda os outros contra ataques injustos;

- cartão de visitas de qualidade: cada vez que fizer um trabalho, mesmo pequeno, faça-o de forma a se orgulhar de seu desempenho. Ao transferir seus trabalhos para outras pessoas, certifique-se de que eles estão terminados. Adquirir o hábito de colocar nome naquilo que faz, isso eleva sua qualidade pessoal e as pessoas a sua volta terão confiança em sua capacidade para fazer bem os trabalhos;
- comunicação e coordenação externa e interna: verificar se cada pessoa conhece as metas da organização, se sabe pelo que é responsável, se todos são mantidos informados mutuamente através de métodos de comunicação adequados, os setores sabem quem são seus clientes e o que esperam deles.

Quatro fatores psicológicos influenciam o comportamento do consumidor e devem ser observados na hora de oferecer serviços, segundo Giansi e Corrêa (1994):

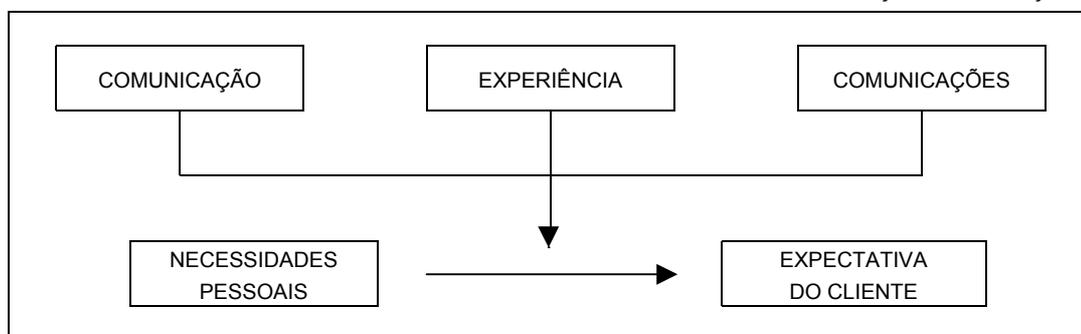
- a motivação: é o que leva o consumidor a realizar a compra, ou buscar serviços procurando satisfazer a determinada necessidade;
- a percepção: é o processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta informações, de modo a criar uma imagem significativa do mundo. A percepção é fundamental no processo de avaliação do serviço, principalmente em função da intangibilidade, ou seja, a forma pela qual o consumidor do serviço o percebe é bem menos objetiva do que o seria com um produto, pois, está mais baseada em produtos intangíveis;
- aprendizado: refere-se à influência da experiência anterior do consumidor, reforçando ou não suas decisões futuras;
- as convicções e atitudes: representam certas noções preconcebidas que os consumidores têm sobre certas coisas. Estas noções podem referir-se, por exemplo, ao tempo razoável que um cliente está disposto a esperar por um serviço, ou ao tipo de tratamento esperado em um período de pico de demanda.

Dada a importância da formação das expectativas do cliente para avaliação que fará da qualidade do serviço que irá comparar, conforme os autores, é útil que se analise quatro fatores que podem influenciar nas expectativas do cliente:

- comunicação boca a boca: representa a recomendação que os clientes recebem de terceiros, porque já receberam o serviço do fornecedor, para buscar saber da qualidade do serviço que se pretende comprar;
- experiência anterior: o conhecimento por experiência anterior, pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito deste serviço;
- necessidades pessoais: as necessidades dos clientes é que são os principais fatores formadores de suas expectativas, já que é visando estas necessidades que os clientes procuram um serviço;
- comunicações externas: influência do mercado nas expectativas do cliente pode ser diretamente através de propaganda e publicidade.

Para melhor entendimento apresenta-se, na Figura 7, a seguir, os fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente.

FIGURA 7 - FATORES QUE INFLUENCIAM AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE EM RELAÇÃO AO SERVIÇO



FONTE: ZEITHAM (1994, p.82)

A percepção que o usuário tem do serviço prestado é formada por dois fatores principais, ou seja:

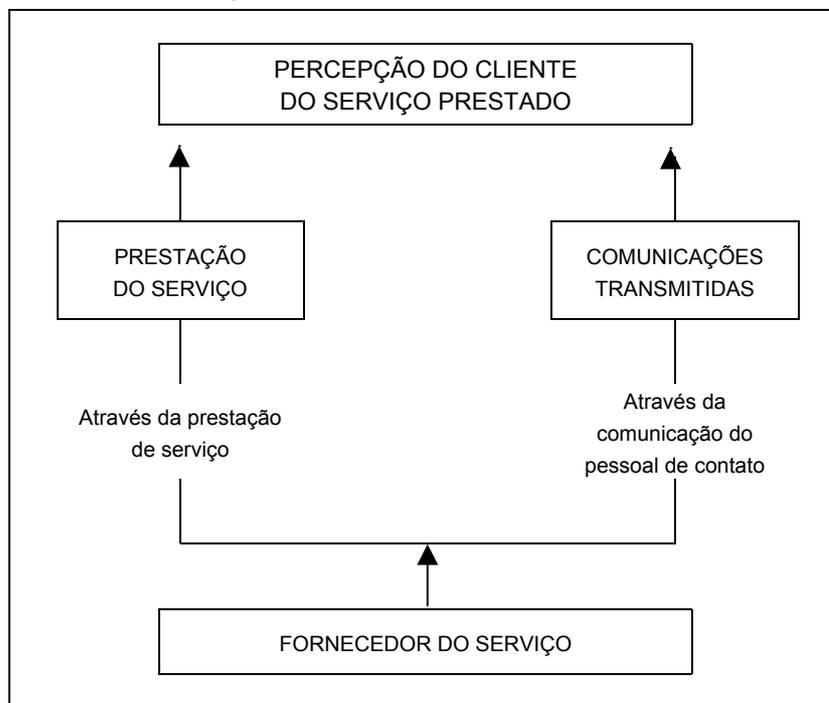
- a prestação do serviço: é a principal responsável pela percepção do cliente em relação ao serviço. A percepção do cliente a respeito do serviço é formada em cada um dos momentos em que o cliente entra em contato com a empresa fornecedora de serviços, vivenciando uma série de momentos até a

concretização do serviço, assim procura identificar os esforços do fornecedor, para gerar um serviço de qualidade;

- comunicações transmitidas antes e depois do processo: a comunicação transmitida ao cliente pode modificar sua percepção, pois, muitas vezes os clientes não estão cientes de tudo o que acontece no sistema de operações. Por exemplo, um cliente de um banco poderia ficar irritado ao solicitar o saldo através do telefone, pelo número de informações que precisa dar para conseguir o solicitado, porém ao ser informado de que este procedimento visa sua própria garantia e segurança, sua percepção do serviço prestado pode alterar-se, sentindo-se satisfeito com a política de tal segurança.

Para melhor visualizar, Gianesi e Corrêa (1994) apresentam a figura 8 que ilustra os fatores que influenciam na percepção do serviço prestado.

FIGURA 8 - OS FATORES QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO



FONTE: GIANESI e CORRÊA (1994, p.86)

Cabe salientar que a percepção do cliente a respeito do serviço é formada no momento das operações do serviço, ou seja, desde o momento em que o cliente entra em contato com a empresa fornecedora de serviços até o final do serviço prestado. Portanto, torna-se importante para o fornecedor atuar não só na percepção do serviço prestado, mas também na formação das expectativas do cliente.

Conforme se observa a seguir, existem alguns fatores que servem como motivadores para os clientes adquirirem serviços, Zeitham (citado por Ganesi e Corrêa, 1994) utiliza método denominado SERVQUAL, baseado em cinco critérios:

- Confiabilidade: a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente.
- Responsividade: a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes.
- Confiança: conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e a sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade.
- Empatia: o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato (acesso) e comunicação.
- Tangíveis: refere-se à qualidade e/ ou a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

Consideram, também, Ganesi e Corrêa (1994), outros atributos importantes na avaliação dos serviços como flexibilidade, a consistência, a velocidade de atendimento o atendimento/atmosfera, o acesso, a credibilidade/segurança, o custo e a competência:

- a flexibilidade: significa ser capaz de variar e adaptar rapidamente as operações, em virtude de mudanças nas necessidades dos clientes. Um aspecto importante da flexibilidade refere-se a recuperação de clientes, como as operações de serviços são realizadas na presença do consumidor, quando ocorrem erros, pode-se evitar a insatisfação do cliente por meio da habilidade

de reagir eficaz e rapidamente a possíveis mudanças inesperadas nas expectativas dos clientes, no processo e no suprimento de recursos;

- a consistência: significa conformidade com experiência anterior, pois, há muitos clientes que são avessos ao risco e a experimentação de novos serviços ou fornecedores, preferem aqueles que lhes proporcionem consistência no serviço já prestado. A consistência na prestação de serviços ajuda a formar uma expectativa no cliente que é coerente com a capacitação do fornecedor em prestar serviço, podendo a consistência influenciar até na propaganda boca a boca realizada por clientes freqüentes a clientes potenciais;
- a velocidade de atendimento: é um critério que a maioria dos consumidores de serviços valorizam muito, pois, o tempo que o cliente tem que despende para receber o serviço, geralmente para ele é considerado um tempo perdido. Esta velocidade inclui a prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar serviço, relacionando também a velocidade com o tempo de espera (real ou percebido). O cliente deseja que o funcionário esteja de prontidão para atendê-lo;
- atendimento/atmosfera: refere-se à agradável experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviços, que pode ser ocasionada através da atenção dispensada ao cliente, quando ele percebe que os funcionários o tratam com cortesia, boa comunicação e atenção personalizada. Este critério avalia o nível de prazer que o cliente tem de participar do processo de prestação de serviço;
- a dimensão do acesso: destaca-se na facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço, e a necessidade freqüente do cliente estar presente para que a prestação do serviço ocorra, com soluções mais inovadoras. Pode-se reduzir esse esforço global do cliente em receber

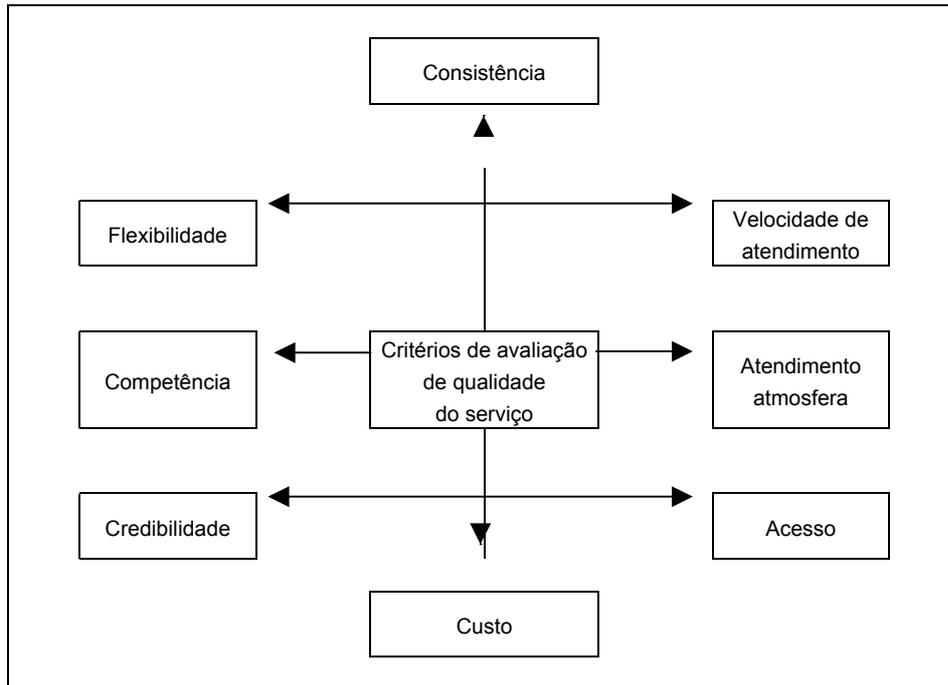
serviços como, por exemplo, o uso da tecnologia que permite que o serviço seja oferecido sem a presença física do cliente nas instalações da organização, representando muitas vezes um diferencial competitivo em muitos casos;

- a credibilidade/segurança: o autor aponta a necessidade de se reduzir a percepção de risco do cliente para que ele se disponha a comparar o serviço;
- custo de um serviço: é o critério que avalia quanto um consumidor irá pagar, por determinado serviço, e o que o consumidor avalia neste, o nível dos preços em termo de qualidade dos serviços prestados. Uma característica deste critério é que os clientes, na falta de melhores informações sobre a qualidade dos serviços, tendem associar níveis de preço mais alto a níveis de qualidade mais altos;
- a competência: refere-se à habilidade e o conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionado-se as necessidades técnicas do consumidor. O critério de competência estará presente sempre que o cliente necessitar de uma espécie de diagnóstico, principalmente, quando não se considera hábil para identificar suas reais necessidades, buscando soluções para os problemas identificados.

Os diversos fatores listados podem ter diferentes pesos na avaliação do cliente. Nem todos são quantificáveis, a percepção do cliente pode avaliar o desempenho de fatores de qualidade qualitativamente. Sugerem os autores a escala de Likert, como uma das formas mais usadas para tentar objetivar e facilitar o tratamento das respostas quanto as percepções dos clientes. A experiência com o uso deste instrumento mostra que os respondentes tendem a evitar os extremos da escala, podendo ser usada uma abordagem mista conforme o caso.

Observa-se, na figura 9, os atributos para se avaliar a qualidade, segundo o autor.

FIGURA 9 - CONJUNTO DE ATRIBUTOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DO SERVIÇO



FONTE: GIANESI e CORRÊA (1994, p.91)

Os produtos e serviços são diretamente influenciados por fatores fundamentais que afetam sua qualidade, como cita Feigenbaum (1994):

- Mercados: o número de produtos e serviços novos e aperfeiçoados oferecidos pelo mercado continua a se expandir em ritmo explosivo, muitos provenientes de novas tecnologias, sendo que as necessidades e os desejos do cliente são cuidadosamente identificados nos negócios atuais, como base no desenvolvimento de novos produtos ou oferecimento de novos serviços. Atualmente, os mercados estão se tornando mais amplos em escopo e mais especializados funcionalmente no que concerne a produtos e serviços oferecidos.
- Dinheiro: o aumento de competição em muitas áreas, em conjunto com as flutuações econômicas mundiais, reduz sensivelmente as margens de lucro; paralelamente, a necessidade de aplicação das tecnologias conduz a gastos significativos para novos equipamentos e processos. Os custos da qualidade associados à sua manutenção e ao seu aperfeiçoamento atingem valores sem

precedentes, levando os administradores a darem mais atenção aos pontos críticos como redução dos custos operacionais a fim de melhorar os lucros.

- Gerenciamento: a responsabilidade pela qualidade pode ser distribuída entre diversos grupos especializados, pois, a qualidade de serviço vem se tornando elemento cada vez mais importante, aumentando assim a responsabilidade atribuída à alta gerência, em vista da maior dificuldade em alocar responsabilidade apropriada pela correção dos desvios em relação a padrões de qualidade.
- Fator humano: o crescimento rápido do conhecimento técnico e a geração de campos inteiramente novos, como eletrônica de computadores, levaram a uma grande procura de pessoal especialista. A especialização torna-se necessária na medida em que os campos do conhecimento crescem, embora ela apresente a desvantagem de dividir responsabilidade pela qualidade de produto ou serviço numa série fragmentada.
- Motivação: para alcançar um produto ou serviço de qualidade para o mercado, é importante a contribuição de cada funcionário no tocante à qualidade, porém adicionalmente à remuneração monetária elas exigem reforço através do reconhecimento positivo da realização de seus trabalhos;
- Máquinas e mecanização: a exigência das empresas na redução dos custos e uma maior satisfação do cliente em mercados intensamente competitivos provocam a necessidade da utilização de equipamentos mais sofisticados e eficientes para promoção da qualidade. No entanto, a sofisticação das máquinas, para aumento da qualidade exigem que os funcionários acompanhem o mesmo ritmo de aperfeiçoamento para saber operá-las no intuito de fazer a qualidade realmente acontecer;
- Métodos modernos de informação: com a rápida evolução da tecnologia tornou-se mais fácil a captação, o armazenamento, a recuperação e a manipulação de informações em um grau nunca atingido. A tecnologia da

informação propicia meios de controle sobre produtos e serviços durante o processo, mesmo após estes terem chegado ao consumidor. Tais métodos permitem o acesso a informações mais úteis, acuradas e oportunas sobre as quais se fundamentam as decisões que irão guiar o futuro da organização.

A complexidade aumentada e maiores exigências de desempenho com relação a produtos e serviços enfatizam a importância da segurança e da confiabilidade destes. Portanto, deve-se observar que muitos desses fatores que afetam a qualidade estão sofrendo constantes modificações, e essas mudanças devem ser atendidas de forma a garantir a qualidade.

Sob a ótica de Wallace (1994), para empresa fazer as pessoas continuarem a comprar os produtos aplicando nestes também os serviços, não existe uma única razão, mas uma combinação dos seguintes fatores:

- entregas pontuais: a capacidade de entrega pontual de produtos ou serviços pode possibilitar uma empresa capturar grande parte dos negócios de seus concorrentes e proporcionar uma imagem positiva no mercado;
- flexibilidade: rápidas respostas e alternativas diversificadas. A vantagem competitiva costuma estar associada à empresa capaz de fornecer a seus clientes alternativas, ou seja, oportunidades adaptáveis ao cliente, em quantidades compatíveis com as necessidades. Em geral, envolve-se a capacidade de adaptação de responder rapidamente as mudanças;
- qualidade de conformidade: adaptação às exigências do cliente. Esta é uma das dimensões do desafio de qualidade. Qualidade neste contexto significa que o produto ou serviço é o que dele se espera;
- qualidade de desempenho: o resultado que o cliente sente após utilizar o produto ou serviço;
- preço: o ideal seria que a organização fixasse os preços em nível que, simultaneamente, atraísse o máximo de clientes e fosse ao encontro das metas da empresa; mas para que isso aconteça, faz-se necessário observar os custos, controlando-os para que não sejam elevados, o que

proporciona espaço no mercado para os concorrentes com similares e preços menores.

O ponto de vista tradicional de avaliar a qualidade nas organizações deixou de ser competitivo. Agora, os indicadores que motivam o comportamento, também têm que ser avaliados, podendo melhorar ou inibir a posição competitiva da empresa. Em outras palavras, entregas pontuais, flexibilidade, qualidade e preços são indicadores do desempenho da organização e contribuição para mantê-la sob bons olhos diante dos clientes.

Para os autores Shapiro e Sviolka (1994), a qualidade do produto ou serviço cria uma percepção positiva da empresa que resulta na satisfação do cliente e estimula sua longevidade, contribuindo para lucros maiores à proporção que possibilita custos menores. Em conseqüência, proporcionando, ao mesmo tempo, benefícios internos da melhoria e eficiência dos funcionários. Para tanto, faz-se necessário seguir algumas características:

- confiabilidade: esta dimensão reflete a probabilidade de falha no produto ou serviço dentro de um período de tempo. A confiabilidade vai se formando, a medida que o tempo vai passando e os produtos e serviços estejam de acordo com o usuário;
- conformidade: todos os produtos e serviços envolvem algum tipo de especialização, por isso, devem estar em conformidade com os interesse dos clientes, podem ser avaliadas pelas incidências das solicitações dos serviços, focalizando precisão e pontualidade, incluindo ainda erros de processamento e atrasos não previstos;
- durabilidade: diz respeito aos produtos, e pode ser definida como a quantidade de uso que alguém pode obter de um produto antes que se deteriore;
- serviço: outra dimensão de qualidade é o serviço, isto é, velocidade, cortesia, competências e desembaraço. Os consumidores não estão apenas preocupados com as falhas do produto, mas também com o tempo de demora. Estão preocupados com o funcionamento rápido, com a pontualidade

no cumprimento de serviços agendados, com a natureza do trato com o pessoal de serviço e com a frequência com a qual são chamados para o serviço ou para corrigir problemas significativos. Mesmo no caso de problemas que não sejam imediatamente resolvidos pela empresa, esperam ser bem atendidos. São também fatores que provavelmente afetarão a avaliação final da qualidade do produto ou serviço;

- estética: é mais uma dimensão da qualidade, porém mais subjetiva. Inclui o aspecto visual e sonoro, é uma questão de julgamento pessoal e um reflexo de preferência individual. Nem todas as pessoas têm preferências iguais, quando se trata de qualidade. É impossível agradar a todos nessa característica;
- qualidade percebida: os atributos são observados sob várias características, como na propaganda, na marca e na comparação de uso anterior.

O sucesso de uma organização dependerá da implementação eficaz de serviços ao cliente com qualidade, os quais devem ser constantemente analisados e avaliados.

Sobre fatores de qualidade dos serviços em instituições, a literatura é escassa. Porém, Almeida (1994) coloca que os usuários dos serviços nas universidades exigem qualidade e eficiência. A satisfação de quem utiliza esses serviços é elemento fundamental, mas essa satisfação depende de inúmeros elementos:

- design: numa universidade, o design é a configuração do seu serviço, é a descrição clara de seus principais componentes. São os benefícios e vantagens que devem ser enfatizados;
- embalagem: a embalagem de uma universidade é a manifestação realizada de forma indireta. É a sua arquitetura, a decoração do ambiente onde o serviço é prestado. Envolve a apresentação da comunicação com seus diversos públicos, a aparência e apresentação de seus funcionários, informatização de seus serviços e uma série de outros itens que possam trazer vantagens aos seus clientes;

- marca: qualquer serviço pode ser diferenciado de outro por um nome. O nome de uma instituição de ensino é a sua marca. Ela precisa estar associada à seriedade, idoneidade, confiança e, principalmente, qualidade;
- preço: normalmente é associado à qualidade do serviço prestado. O preço praticado deve trazer ao usuário aquilo que ele espera que o serviço faça por ele. A satisfação de suas necessidades latentes ou urgentes tornará relativo o conceito caro ou barato;
- serviços ao cliente: é criar facilidades para que ele adquira o serviço ofertado, quer seja gratuito ou não, e proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis para o serviço que foi adquirido. Um aluno que recebe aulas de excelente nível, que dispõe de laboratórios adequados, que seja bem atendido pela secretária ou por uma recepcionista atenciosa, eficaz, que tenha atenção de seus dirigentes e de seus professores poderá recomendar esse serviço a diversos outros clientes em potencial. Vale ressaltar que, para o consumidor ter um alto grau de satisfação com o serviço, existem alguns fatores que podem servir de motivação para que possa adquirir serviços com:
 - a) qualidade: o consumidor não se satisfaz com o serviço de má qualidade. Se um aluno não estiver satisfeito com o seu curso e não conseguir satisfazer sua necessidade, poderá transferir para uma outra instituição. Eis uma razão para a qual a qualidade supere as expectativas do usuário;
 - b) benefícios: os usuários buscam no serviço algum benefício, o que, as vezes, não é identificado;
 - c) qualidade dos benefícios: para avaliar os benefícios que a instituição oferece a seus usuários é preciso enumerar todas suas características, e cada uma deverá corresponder a um benefício pleiteado pelo usuário.
 - d) garantia do serviço: todas as pessoas que consomem serviços esperam que os mesmos não falhem. É obrigação da universidade prestar bom serviço, e com qualidade.

e) treinamento de funcionários: geralmente os funcionários administrativos não têm conhecimento dos objetivos da instituição, e, muitas vezes, nem de seu próprio trabalho, como por exemplo dar informações rápidas e seguras, promover a agilização no tráfego de documentos, etc. Por isso, para se estimular a atuação do funcionário na prestação de serviço é preciso treiná-lo. E com um servidor mais qualificado a instituição poderá despertar atenção pelos serviços que oferece.

A prestação de serviço deve ser expressa em atitudes que demonstrem qualidade para o cliente. No entender de Tschohl e Franzmeier (1996), devem ser realizados satisfazendo os seguintes itens:

- consideração: os funcionários devem ser instruídos e afáveis com o cliente no serviço que prestam. A atenção aos detalhes, muitas vezes, faz a diferença. A paciência seria uma das virtudes que se espera do atendente;
- integridade: conservar a moral e as normas éticas em todos os relacionamentos;
- confiabilidade: significa atuação consistente, satisfazendo sempre as expectativas dos clientes. É preciso que os funcionários tenham a capacidade de estabelecer para si mesmos as metas para satisfazer ou superar as expectativas do cliente. Os clientes querem que as empresa realizem o serviço desejado com confiabilidade, precisão e consistência, ou seja, que prometam o que entregar e entregue o que prometeram. A confiabilidade deve fazer parte também do conteúdo da propaganda cuja honestidade se há de somar a qualidade do produto ou serviço;
- atendimento: habilidade do pessoal para lidar com os clientes, ou seja, conhecimento interpessoal sobre como lidar com o universo de atitudes dos clientes e colegas nas diversas situações que se apresentam. A habilidade deve acontecer em todas as instâncias, como por exemplo tratamento gentil em transações pelo telefone;

- eficiência: a empresa deve ser prestativa e providenciar o serviço rápido, satisfazendo as expectativas do cliente. Zelar por todos os aspectos externos mercados e de clientes usando continuamente o processo de gestão da qualidade;
- disponibilidade: o nível dos funcionários deve ser suficientemente alto para responder com rapidez ao cliente. Cliente não gosta de esperar.
- amabilidade: usar de cortesia em todas as atitudes, palavras e ações, ou seja, criar um ambiente cortês e amigável e agir com honestidade e boa comunicação;
- conhecimento: demonstrar, por meio do conteúdo e da precisão das respostas dadas ao cliente. Deve, ainda, procurar manter as informações, sobre o cliente, atualizadas;
- profissionalismo: agir de forma a respeitar a dignidade e os direitos inerentes ao cliente em todos os tratos, como ser humano, sem distinção;
- empatia: os clientes querem que a empresa dê-lhes atenção individualizada, gostam de ser ouvidos e notados;
- responsabilidade: a qualidade é também decorrente da responsabilidade de se entregar o serviço, no prazo certo e corretamente. A empresa deve preparar seus funcionários para assumir a responsabilidade de resolver os assuntos e garantir-lhes os atos para que aumente a eficiência proporcionando uma imagem positiva perante os clientes:
- preços: procurar dicas sobre as necessidades e vontades do cliente, nos custos do serviço e no benefício a ele devido.

Como se observa, não são somente elementos tangíveis que devem ser levados em consideração para atender os clientes, os elementos intangíveis também fazem a diferença.

Os autores em epígrafe esclarecem, ainda, que para alcançar um serviço de qualidade, deve-se propiciar excelência aos clientes por meio de métodos de interação humana, como:

- sentir-se bem consigo mesmo;
- praticar hábitos de cortesia;
- conversar atitudes positivas;
- escutar, antecipando, lendo entre linhas, fazendo perguntas, deixando-se envolver, preocupando-se com seu cliente e com suas necessidades;
- atuar, providenciando trabalho de qualidade que seja rápido e preciso;
- aprender, a empresa cresce também mediante o melhor conhecimento de seus clientes.

Tschohl e Franzmeier (1996) afirmam, ainda, que a qualidade do serviço é a orientação de todos os recursos e de todo pessoal de uma organização em direção à satisfação do cliente. Todos devem estar envolvidos, a começar por aqueles que lidam diretamente com o cliente ou que se comunicam por telefone, faz, correspondência, até os mais humildes funcionários. Mas, para isso, deve-se levar em conta alguns comportamentos como:

- sorrir, ir ao seu encontro do cliente com um sorriso e saudação agradável;
- usar nome do cliente se souber, se não souber leia no cartão de crédito, cheque, mas tente em algum momento chama-lo pelo nome;
- responder as perguntas ou conseguir respostas rapidamente;
- apressar-se em resolver os problemas;
- falar ou atuar de maneira entusiasmada, sincera e pessoal;
- dar ao cliente total atenção;
- falar de maneira amigável, fazendo elogios ao cliente e comentários afáveis;
- escutar, fazer perguntas e conseguir todas as informações para resolver qualquer queixa que o cliente possa ter;
- oferecer-lhe sempre ajuda sem ser solicitado, tirando qualquer dúvida que possa ter;
- fazer comentários de despedida positivos.

É essencial que todos que trabalham com serviços tenha atitudes agradáveis e sinceras, agradeçam a cada cliente que contatarem. Essas pequenas coisas deixarão os clientes satisfeitos e sempre contribuem, e muito, para a qualidade no serviços prestados.

3 MÉTODO

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos utilizados para o alcance dos resultados esperados, que representam os traços gerais da execução da pesquisa. Observa-se que um trabalho de cunho científico deve estar sedimentado tanto na sua fundamentação teórico-empírica como em um forte referencial metodológico. Por essa razão, é importante utilizar métodos que correspondam às perspectivas teóricas utilizadas e adequadas à abordagem do fenômeno investigado.

3.1 Delineamento

Neste estudo, privilegiou-se a abordagem qualitativa, pois buscou-se respostas a questões particulares, em função da ênfase dada às percepções dos diversos participantes da pesquisa. Por isso, optou-se por desenvolver uma linha de pesquisa interpretativa, onde o caráter qualitativo é mais expressivo, à medida que se trabalha com o universo dos significados, motivos, percepções, entendimentos, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos.

O gênero escolhido foi o 'estudo de caso', usado com frequência em estudos organizacionais. A origem do termo "estudo de caso" remonta à pesquisa médica e psicológica referindo-se à análise minuciosa de um caso individual, explicativa de patologias (BARROS, 2000).

Para Rubin e Rubin (1995), os estudos de caso são explorações de um único fenômeno (evento, processo, organização, grupo ou indivíduo). Procuram entender um fenômeno maior através do exame mais completo de um caso específico e assim enfocar um caso particular.

Segundo Goldenberg (1997) o estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais complexa possível, que considera a unidade social estudada como um todo. Conforme Oliveira (1997), em sua obra Pesquisa em ciências humanas e sociais (1991), caracteriza o estudo de caso como uma modalidade de estudo nas Ciências Sociais, voltada à coleta e ao registro de informações sobre um ou

vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação (uma comunidade, uma organização, uma empresa). Entretanto, pode-se realizar o estudo de caso somente tipificando um indivíduo, mas acentuado numa organização-institucional ou comunicatória como: centros industriários, comerciais, hotéis, bairros, hospitais, etc.

O estudo de caso pode-se dividir, segundo Triviños (1987) em:

- a) Históricos organizacionais, quando se trata de uma instituição que se deseja examinar.
- b) Observacionais ligados à pesquisa qualitativa e participante, utilizando em alta escala a observação.
- c) O estudo de caso denominado Histórias de Vida é uma técnica de pesquisa realizada através da avaliação de dados coletados em documentos e depoimentos orais registrados pelo pesquisador ou pelo próprio entrevistado.

A referida pesquisa encontra seu *locus* na categoria do setor hoteleiro, na empresa Hotsul, cujo objetivo de estudo é satisfação e comprometimento dos funcionários para melhoria na qualidade do atendimento.

3.2 População

A população foi composta pelos funcionários da Hotsul, totalizando 103 funcionários. Todos receberam o questionário, mas somente 75 o responderam e entregaram.

3.3 Tipos e Técnicas de Coleta e Análise dos Dados

Para o estudo de caso foram utilizadas técnicas de coleta de dados em fontes primárias: questionário. Segundo Lakatos (2001, p.201) questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas,

que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado o devolve. Junto com o questionário, o pesquisador deve enviar uma nota ou carta explicativa quanto à natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

Para Barros (2000), na elaboração do questionário, deve-se observar:

- a determinação de itens importantes para a classificação do problema;
- as variáveis apresentadas nas hipóteses ou os indicadores das variáveis;
- ordenação e sistematização das questões;
- a forma redacional do questionário;
- a apresentação do questionário do pesquisado;
- a estética e a forma de impressão do questionário.

Segundo Lakatos (2001), de todo instrumento de pesquisa, o questionário apresenta algumas vantagens, como:

- economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados;
- atinge maior número de pessoas simultaneamente;
- abrange uma área geográfica mais ampla;
- economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo;
- obtém respostas mais rápidas e precisas;
- há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato;
- há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas;
- há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

A limitação quanto ao emprego do questionário, está voltada a sua devolução, pois muitos dos entrevistados não o fazem. Além disso, o grau de confiabilidade das respostas obtidas pode diminuir em razão de que nem sempre é possível confiar na veracidade das informações. Outra limitação refere-se a sua elaboração de forma

específica para segmentos da população. É preciso ter mais clareza nas perguntas para maior compreensão em seu preenchimento. (BARROS, 2000)

A coleta de dados, realizada na empresa Hotsul, foi através da aplicação do questionário, e ocorreu no mês de Janeiro/2002.

A escala utilizada foi a de Likert. O banco de dados, como também toda a análise quantitativa e qualitativa foi desenvolvida utilizando-se dos recursos do sistema francês de pesquisa denominado Sphix Léxica versão 2000. A formatação final das tabelas, foram gerados no Excel.

3.4 Limitações da Pesquisa

Podem ser consideradas limitações da pesquisa:

- funcionários que trabalham bastante tempo na empresa, as percepções destes, não indicam, necessariamente, as dos funcionários que atuam na empresa a menos tempo;
- estudo busca as opiniões dos participantes e, muitas vezes, as respostas podem significar simples racionalização para as questões formuladas, ou seja, as respostas nem sempre podem significar realmente o pensamento dos entrevistados.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Hotel

Segundo Pérez (2001, p.06), a palavra *hotel*, utilizada pela primeira vez na França, deriva do latim *hospes*, que significa pessoa acomodada e de *hospitium*, que significa hospitalidade. Este termo substituiu as palavras taberna ou pousada. Devido à influência francesa, generalizou-se nos demais países.

Por sua vez, existe também o maior detalhamento do conceito francês, segundo o qual o hotel seria um estabelecimento comercial do alojamento classificado que oferece apartamento mobiliado ou habitação, em aluguel, pelo período de alguns dias, semanal ou mensal, o qual, no mais das vezes, não constitui domicílio do locador, esteja ele de passagem ou não. Pode apresentar ou não serviço de restaurante, o qual pode funcionar durante todo o ano ou em determinados períodos. (SERSON, 1999, p.40).

Vários são os conceitos utilizados na definição de hotel. Otto Klein (1980) o define como sendo uma edificação que, mediante pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela de maneira indiscriminada. De forma mais ampla, a legislação portuguesa o define como um estabelecimento que tem por finalidade proporcionar alojamento, contra uma dada remuneração, com ou sem o fornecimento de refeições e outros serviços acessórios (Portugal, Decreto Lei n.º 49.3990).

No Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Turismo, o hotel é o estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados com banheiros privativos, para ocupação eminentemente temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além das outras atividades inerentes à operação hoteleira (KLEIN, 1980).

Serson (1999, p.41) define como sendo edificação onde se alugam quartos ou apartamentos mobiliados, podendo esse aluguel estar acompanhado de serviços de alimentação, arrumação ou outros.

Pérez (2001, p.6), define hotel como um estabelecimento de caráter público, destinado a fornecer uma série de serviços: acomodação, alimentos e bebidas, lazer e estar orientado a três grandes objetivos: oferecer uma fonte de receita, oferecer uma fonte de emprego e oferecer um serviço à comunidade.

4.2 História da Hotelaria

Pérez (2001, p.3) declara que a história da hotelaria começa com os primeiros deslocamentos do homem, quando as grandes distâncias e os meios utilizados obrigavam os viajantes a pernoitar em lugares seguros, onde também tivessem refeição. As razões do deslocamento dos povos foram muitas: a conquista de novas terras, a religião e o comércio, etc. Tais lugares, chamados de pousadas, eram similares as tabernas, cuja profissão, a de taberneiro, já se mencionava no Código de Hammurabi.

Na antiga Grécia, estas “tabernas” se situavam próximas aos templos, onde muitas vezes sacrificavam animais, os quais eram consumidos em grandes banquetes.

O Império Romano marca fatos fundamentais, tais como a construção da Via Ápia, executada por Appius Claudius Crassus no ano de 312 a.C. (século IV a.C.), ou a construção destinada a albergue publico em Lenindaran, Olímpia, também no século IV a.C., construída em razão dos jogos olímpicos.

Pouco a pouco o Império Romano foi se estendendo por toda a Europa e no ano 117 d.C. as estradas chegavam a uma extensão de mais de 80.000 km, ao longo dos quais se instalaram estabelecimentos destinados a acomodação dos viajantes (pousadas), onde sem luxo ofereciam teto e camas de feno e, em alguns casos, alimentos e bebidas (cardápios a base de carne, pão e vinho).

As cidades como Pompéia e Herculano eram lugares de descanso para os romanos; sepultadas no ano 79 d.C. devido à erupção do Vesúvio, se preservam até a época atual e é possível apreciar estas pousadas, conhecidas como as *Cauponae* e os *Hospitii*, palavras derivadas do vocábulo em latim *Hospitium*, que significa hospitalidade.

Com o cristianismo, vão se generalizando determinados princípios, como o de dar um melhor tratamento ao próximo e abrigá-lo em sua própria casa, convertendo-o em um hóspede diferenciado. Em contrapartida, cai o Império Romano, diminui o comércio e vão desaparecendo as pousadas construídas ao longo de grande quantidade de estradas.

Na idade Antiga, no ano de 622 d.C. (século VII), surge na Arábia o islamismo, expandindo-se com o cristianismo sobretudo na Idade Média. A rivalidade entre estas religiões trouxe consigo o confronto: as Cruzadas ou Guerras Santas, nas quais se realizaram grandes experiências religiosas e militares cuja finalidade era resgatar os “Lugares Santos”: Jerusalém, Belém e Nazaré, em poder dos seljúcidas ou seldjúcidas (otomanos que dominaram a Ásia Ocidental nos séculos XI e XII). Depois da recuperação dos “Lugares Santos”, em 1137, foi fundada a ordem de São João de Jerusalém, formada por cavaleiros.

Fato que a fundação de hospitais, do latim hospes que significa hóspede, de cujo nome também deriva a palavra hotel. Estes hospitais serviam mais como ajudantes do que como centros assistenciais.

Durante a Idade Média, os mosteiros foram as instituições que ofereceram hospedagem aos viajantes sem pedir nenhum pagamento; estes viajantes contribuíram voluntariamente com os gastos de tais mosteiros na medida de suas posses.

No fim da Idade Média, o conseqüente ressurgimento da cultura ocidental e a freqüência de viagens, voltam a aparecer os estabelecimentos, as hospedarias e as estalagens, que ofereciam, com fins lucrativos, o leito, alimentos, bebidas e abrigo para os cavalos. As hospedarias se localizavam nos povoados e as estalagens ao longo dos caminhos.

Assim que surge uma casa especial de hóspedes chamada de ‘inn’ ou hospedagem a primeira de origem inglesa e a segunda do vocábulo francês maison. Na Grã-Bretanha, a palavra ‘inn’ foi utilizada até 1956 (ano da Ata de Proprietários de Hotel). Na Idade Moderna, mais precisamente em 1539, aconteceu um fato importante na Inglaterra: a supressão dos mosteiros.

No século XVII, foram consideravelmente melhorados os caminhos e surgimento das primeiras diligências, que trouxeram como conseqüência a criação de estradas, que por sua vez aumentaram as viagens e a demanda por acomodação. Durante o reinado de Luis XV (1715-1774), na França, já se denominava hotel os estabelecimentos de hospedagem, cuja derivação, a palavra, hotel, foi dada

em Londres com os estabelecimentos The Grand Hotel, The Centre Ames Hotel, dirigido pelo Duque de Devonshire.

Destaca-se, também, na evolução da hotelaria, a inauguração em Paris, do primeiro *restaurant* dirigido por Boulanger, o qual se diferenciava das tabernas que, como já se mencionou, também ofereciam acomodação.

O estabelecimento tinha em sua entrada um cartaz que ostentava em latim a frase: *Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo* (Vens a mim homens de estômago roncando, que eu os restaurarei – de onde se vem o vocábulo restaurante).

Na Era da máquina a vapor, houve a obtenção de grandes efeitos importantíssimos no desenvolvimento da hotelaria, assim como o surgimento da estrada de ferro, que permitiu cada vez mais pessoas se deslocassem, com maior frequência, e para um maior número de cidades. Isto resultou na criação de centros turísticos, com os quais os primeiros edifícios destinados a prestar serviços de acomodação, alimentação e recreação, chamados hotéis.

Nos EUA, em 1794, foi inaugurado em Nova Iorque o primeiro edifício com estilo hoteleiro, batizado com o nome de City Hotel. Este estabelecimento oferecia ao público 73 quartos. A partir deste momento, surgiu a concorrência na rede de hotéis, em cidades como Boston, Baltimore e Filadélfia; por exemplo, em 1801 foi aberto na Filadélfia o Francis Union Hotel, e em 1824 foi inaugurado o primeiro grande hotel de férias, com 300 quartos, o Mountain House.

Em 1829, é inaugurado na cidade de Boston o Tremont House Hotel, fato considerado como “o nascimento da indústria hoteleira”. Este hotel tinha 170 quartos (em três andares) e o mais caro edifício que até então se havia construído com tal finalidade. Introduziu uma série de inovações que o colocaram em um lugar privilegiado em relação aos demais; por exemplo, foi o primeiro que teve pessoal uniformizado (mensageiros), quartos privativos (simples e duplos), banheiros interiores, portas com fechaduras, fornecimento de água e sabão incluído e restaurante com cozinha francesa, além de dar instruções ao pessoal sobre a forma adequada de servir e tratar os hóspedes – daqui nasce a idéia da Escola Hoteleira da América.

São muitas as pessoas que contribuíram para o desenvolvimento do turismo e, dentro dele, da hotelaria, mas devemos destacar dois grandes homens: Thomas Cook e César Ritz, o primeiro como precursor da comercialização de viagens e o segundo como introdutor da hotelaria moderna, que aos 28 anos já era gerente do Grand Hotel National de Lucerna (Suíça). Ritz, com a colaboração de Auguste Escoffier (segundo especialistas, o melhor chefe de cozinha de todos os tempos), inaugurou em 1898 o primeiro restaurante dentro de um hotel. Ritz chegou a dirigir simultaneamente uma dúzia de hotéis, sendo estas empresas sinônimo do maior luxo, como o Savoy, o Claridge, etc.

No final do século XIX e os primeiros anos do século XX, começa a chamada “Belle Époque”, na qual floresceram os grandes e luxuosos hotéis, muitos dos quais continuam em atividade.

No período entre 1875 e 1950 se desenvolveram as “sociedades de consumo” e os hotéis se multiplicaram com as cidades, o crescimento econômico e a população mundial. Desta maneira, generalizou-se a influência norte-americana de converter os hotéis em “algo público”.

A influência dos EUA na hotelaria cresce a cada ano, a ponto de ter quase a metade dos hotéis do mundo (50.000 de algo mais do que 100.000) com uma média de 15 quartos com banheiro privativo (entre hotéis e hotéis de estrada) para cada mil habitantes.

A expansão das cadeias hoteleiras deu-se na década de 30 (quando dominava no mercado hoteleiro a cadeia Statler, cujo primeiro hotel foi construído por Ellsworth Statler em 1908); o ingresso de Conrad Hilton, Ernest Henderson e Robert Moore (os quais abriram o primeiro Hotel Sheraton em 1937) e as cadeias hoteleiras Hilton e Sheraton fizeram crescer a hotelaria americana. Além disso, com o grande aumento do uso do automóvel, generalizaram-se os hotéis de estrada na década de 50.

Em 1948, começa a expansão americana além das fronteiras. A Pan American Airways (hoje desaparecida) e seu grupo IHC (Inter-Continental Hotels Corporation) construíram hotéis no Brasil, Colômbia, Cuba, Chile, México, República Dominicana,

Uruguai e Venezuela. Conrad Hilton construiu o modelo dos Hilton Internacionais com seu Caribe Hilton San Juan, em Porto Rico.

Em 1959 começaram os vôos comerciais internacionais, o que contribuiu ainda mais para o desenvolvimento da indústria hoteleira.

4.2.1 Hotelaria no Brasil

No período colonial, os viajantes se hospedavam nas casas-grandes dos engenhos e fazendas, nos casarões das cidades, nos conventos e, principalmente, nos ranchos que existiam à beira das estradas, erguidos, em geral, pelos proprietários das terras marginais. Eram alpendres construídos às vezes ao lado de estabelecimentos rústicos que forneciam alimentos e bebidas aos viajantes. Aos ranchos e pousadas ao longo das estradas foram se agregando outras atividades comerciais e de prestação de serviços que deram origem a povoados e, oportunamente, a cidades. Nessa época, era comum as famílias receberem hóspedes em suas casas, havendo, em muitas, o quarto de hóspedes.

Movidos pelo dever da caridade, os jesuítas e outras ordens recebiam nos conventos personalidades ilustres e alguns outros hóspedes. No mosteiro de São Bento, no Rio de Janeiro, foi construído, na segunda metade do século XVIII, edifício exclusivo para hospedaria.

No século XVIII, começaram a surgir na cidade do Rio de Janeiro estalagens, ou casas de pasto, que ofereciam alojamento aos interessados, embriões de futuros hotéis. As casa de pasto ofereciam, inicialmente, refeições a preço fixo, mas seus proprietários ampliaram os negócios e passaram a oferecer também quartos para dormir.

Em 1808, a chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro e a conseqüente abertura dos portos trouxeram um grande fluxo de estrangeiros, que aqui vieram exercer funções diplomáticas, científicas e comerciais. Com isso, houve aumento da

demanda por alojamentos, e nos anos seguintes os proprietários da maioria das casas de pensão, hospedarias e tavernas passaram a utilizar a denominação de hotel, com a intenção de elevar o conceito da cãs, independentemente da quantidade dos quartos e do padrão dos serviços oferecidos. Cabe destacar, nessa época, o Hotel Pharoux, pela localização estratégica junto ao cais do porto, no Largo do Paço, considerado um dos estabelecimentos de maior prestígio no Rio de Janeiro.

O problema da escassez de hotéis no Rio de Janeiro, que já acontecia em meados do século XIX, prosseguiu no século XX, levando o governo a criar o Decreto n.º 1160, de 23 de dezembro de 1907, que isentava por sete anos, de todos emolumentos e impostos municipais, os cinco primeiros grandes hotéis que se instalassem no Rio de Janeiro. Esses hotéis vieram, e com eles o Hotel Avenida, o maior do Brasil, inaugurado em 1908. O Avenida, com 220 quartos, marca, por assim dizer, a maioria da hotelaria no Rio de Janeiro.

A partir da década de 30, passaram a ser implantados grandes hotéis nas capitais, nas estâncias minerais e nas áreas de apelo paisagístico, cuja ocupação era promovida pelos cassinos que funcionavam junto aos hotéis. Em 1946, com a proibição dos jogos de azar, os cassinos foram fechados e, como consequência, os hotéis a que estavam vinculados acabaram fechando as portas. Exemplos conhecidos dessa fase são os hotéis Araxá e Quitandinha.

Em 1966 é criada a Embratur e, junto com ela, o Fungetur (Fundo Geral de Turismo), que atua através de incentivos fiscais na implantação de hotéis, promovendo uma nova fase na hotelaria brasileira, principalmente no segmento de hotéis de luxo, os chamados cinco estrelas. Nos anos 60 e 70, chegam ao Brasil as redes hoteleiras internacionais. Mesmo sem um número importante de hotéis, essas redes vão criar uma nova orientação na oferta hoteleira, com novos padrões de serviços e de preços.

A expansão da hotelaria sob a tutela da Embratur, que tem como pano de fundo uma demanda crescente e em grande parte reprimida, teve como consequência um

desequilíbrio no perfil de hotéis novos oferecidos, pois a maior parte pertencia à categoria 5 estrelas. Segmentos importantes da demanda, como os ligados a negócios e serviços que buscam hotéis de categorias médias e econômica, têm sido negligenciados, resultando em uma demanda reprimida ou malservida, a espera de um atendimento mais adequado. E, a partir de 1990, deu-se a entrada definitiva das cadeias hoteleiras internacionais no país.

4.3 Classificação dos Hotéis

Andrade (2000, p.44), O mercado, em resposta à diversidade da demandas, assim como à competição com outros estabelecimentos concorrentes na captação dos hóspedes, fez surgir, ao longo do tempo, muitos tipos de hotel, com características próprias em função da sua localização e do segmento do mercado ao qual estão voltados.

O extraordinário desenvolvimento do turismo e sua diversificação, ocorridos nas últimas décadas paralelamente ao encurtamento das distâncias e ao barateamento das viagens proporcionados pela evolução dos transportes, vem criando a necessidade de novos tipos de hotel, dirigidos aos nichos de mercado que vão sendo criados ou aos preexistentes. Com isso, novas cadeias hoteleiras têm surgido, e cadeias mais antigas passaram a oferecer novos produtos, visando ampliar ou, pelo menos, manter sua participação no mercado.

Os hotéis podem ser classificados, ou, expressando de outra forma, os tipos de hotéis podem ser definidos:

- Conforme o padrão e as características das suas instalações, ou seja, o grau de conforto, a qualidade dos serviços e os preços. A Embratur e a ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) classificam os hotéis dessa maneira. Esse tipo de classificação pretende informar ao público os níveis de conforto, os preços e os serviços oferecidos; orientar investidores

e empresários; constituir instrumentos de política de incentivo às atividades turísticas, etc.

- Conforme sua localização: hotéis de cidade, de praia, de montanha, de aeroporto, etc.
- Conforme sua destinação: hotéis de turismo, negócios, lazer, cassino, convenções, econômicos, etc.

Serson (1999, p.43), diz que uma das formas universalmente consagradas de se classificar hotéis é a do método por estrelas. Basicamente, sua função é indicar o nível de serviços, bem como o conforto apresentado pelo hotel.

No Brasil, por princípio, um estabelecimento tem que ser considerado um meio de hospedagem, devendo estar enquadrado em uma destas categorias:

- a) hotel;
- b) hotel de lazer;
- c) hotel-residência;
- d) pousada;
- e) hospedaria de turismo.

Essa categorização considera o nível de infra-estrutura, serviço e conforto apresentados, podendo receber de uma a cinco estrelas. Exceção se faz à hospedaria de turismo, que somente pode ter uma ou duas estrelas.

Para que o hotel possa ser considerado e classificado como meio de hospedagem, a Embratur (1997/1998) estabeleceu algumas normas quanto às condições básicas do estabelecimento.

Até 1992, quando passou por uma grave crise, a Embratur era o órgão que ditava as regras e estabelecia a forma e os critérios de classificação dos hotéis. Ela se baseava na observância, pelo hotel a ser classificado, de alguns itens objetivos, distribuídos em grupos distintos. Estes, por sua vez, dividiam-se em itens obrigatórios e complementares.

O método que prevalece hoje – o da Autoclassificação – pressupõe o preenchimento, pelo próprio estabelecimento, de um manual de cadastramento e qualificação de hotéis. Ele dimensiona e avalia qual a sua categoria: Super Luxo, Luxo, Superior, Econômico, Turístico, ou Simples.

4.4 Características Básica de um Hotel

Segundo Serson (1999, p.45), um hotel tem suas atividades baseadas em três pontos distintos: alojamento, a alimentação e a administração. O alojamento engloba a área das U.Hs. (apartamentos), as áreas sociais, sua limpeza e arrumação, e a alimentação abrange a parte da cozinha, restaurante e outros. A administração, responsável pelo bom funcionamento daquelas outras áreas, tem a responsabilidade de propiciar condições e suprimentos para gerir o hotel.

O hotel deve apresentar uma perfeita sincronia entre o desenvolvimento das atividades e a lógica das operações, para que os hóspedes se sintam satisfeitos em relação a seus anseios.

O hotel apresenta toda uma infra-estrutura de manutenção, departamento pessoal, almoxarifado e compras, entre outros serviços dos quais o hóspede não se dá conta. Mas essa infra-estrutura é que permite que o serviço seja prestado de modo adequado à satisfação dos clientes.

Serson (1999, p.49), declara que a estrutura de um hotel está alicerçada no tripé hospedagem, alimentação e administração, e por isso, esses momentos relacionam-se, em muitas ocasiões, a mais de um aspecto. Desta forma muitos são os momentos da verdade relacionados à hotelaria, que nada mais é do que todo e qualquer preciso instante em que um cliente entra em contato com determinado setor de uma empresa – demandando a satisfação de necessidade ou desejo – e forma, com base nesse contato, uma opinião própria sobre a qualidade ou o nível de qualidade apresentado por essa empresa (ALBRECHT e BRADFORD, 1992). Trata-se de situações corriqueiras no dia-a-dia da atividade hoteleira, nas quais o hóspede ou o cliente está demandando

informações ou atitudes que venham a ser oferecidas de forma a lhe causar boa impressão. Em geral, os momentos da verdade tendem a acontecer não de forma ilógica ou aleatória, mas numa seqüência lógica e mensurável.

Ao mapeamento da seqüência lógica dos distintos momentos da verdade no interior de uma dada organização, pode-se dar o nome de ciclo de serviços (ALBRECHT e BRADFORD, 1992).

O Ciclo de Serviços é um mapa dos momentos da verdade, conforme eles vão acontecendo e sendo vivenciados pelos clientes de um hotel.

4.5 Identidade da Empresa Hotsul Hotéis do Sul Ltda.

A empresa Hotsul Hotéis do Sul Ltda. foi fundada em dezembro de 1994 com o objetivo social de administrar hotéis, *flats* e restaurantes. Organizando eventos e dando assessoria em projetos e decorações de hotéis.

Como atividade principal, tem como gestão total a administração de dois *flats* na cidade de Curitiba, sendo um na Avenida do Batel (Centro) denominado Batel Residence e Service, e outro no Centro Cívico, denominado Dom Rodrigo *Flat Service*.

O perfil do Batel Residence e Service: um empreendimento que possui 80 apartamentos, sendo que 79 unidades integram o *pool* de locação, ocupando 56 funcionários, compreendendo os setores operacionais, alimentos, bebidas e administrativo. A taxa média de ocupação, nos últimos três anos (1999 a 2001) foi de 82%. É ocupado principalmente por executivos, tendo como prioridade o atendimento a diaristas, com infra-estrutura organizada, visando o atendimento corporativo, contando com diversas salas de reuniões e eventos, sala de *fitness* e meios de comunicação como internet e fax disponíveis aos hóspedes.

Já, o Dom Rodrigo, é um empreendimento que conta com 100 apartamentos, sendo que 70 unidades são integrantes do *pool* de locação, contando com uma equipe de 47 funcionários, nas áreas comerciais operacionais e administrativas. A taxa média de ocupação, nos últimos 3 anos (1999 a 2001) foi de 615, com uma filosofia operacional voltada para mensalistas.

4.6 Globalização e Excelência em Serviços

Serson (1999, p.54) afirma que o mundo vem passando por mudanças revolucionárias nos últimos anos (Drucker). Um dos processos de mudança mais significativos, sem dúvida, tem sido o da globalização, e provavelmente o setor que tem sofrido mais acentuadamente os impactos desse fenômeno é o de serviços (Kegan).

Dessa maneira, a empresa que desejar se manter ou crescer no mercado em que atua, ou se expandir em direção a novos mercados, até mesmo através de novos negócios, obrigatoriamente terá que estar atenta à cultura e ao *modus vivendi* desse eventual novo mercado, respeitando, entre outros valores, suas tradições, sua cultura e seus peculiaridades. Desta forma Warren J. Kegan diz:

Para se ter sucesso nos dias de hoje, é necessário que, por mais local que seja o campo ou a área de atuação de uma determinada organização, esta esteja sempre orientada para o nível global (integrado) pois de um momento para outro as condições macroambientais de seu mercado podem sofrer profundas alterações. Em suma, a empresa deve pensar global, mas agir localmente.

Desta forma, a qualidade deve ser percebida, principalmente por quem vai usufruí-la, e necessita de comprometimento de quem vai prestá-la. Como pode ser observado no exemplo citado por Mirshawka:

Ao chegar, com quem o cliente depara: o dono do hotel, o seu gerente ou o seu subgerente? Não, nada disso! Quem o recebe e faz as honras da casa é o porteiro, o homem da recepção, a camareira. São essas pessoas que representam todo o esforço despendido. São elas que representam a primeira e, em alguns casos, a única impressão do hotel. São elas que devem sorrir, recepcionar e tratar de uma maneira toda especial o cliente, fazendo-o sentir o quanto é importante para o hotel. Afinal, além de uma boa noite de sono, de um bom jantar degustado antes e de todo o luxo do hotel, o que aproveita por um curto período de tempo, o cliente leva consigo apenas a sensação e a experiência de ter sido bem atendido (MIRSHAWKA, 1993, p.224).

Portanto, a organização que se propõe a oferecer qualidade em tudo o que faz, deve conhecer as atitudes e preferências básicas de cada cliente, ou grupo de clientes, tendo como foco principal as necessidades e expectativas deles, tanto dos clientes internos como as dos clientes externos. Deve também gerar entre seus colaboradores o comprometimento com o papel que representam para o desempenho de serviços e produtos que estejam imbuídos de qualidade, para que o cliente perceba esta qualidade.

Assim, as empresas centralizadas nos clientes vêem o cliente como ponto de partida, posto de escuta e árbitro final para tudo aquilo que fazem. Elas partem das necessidades e expectativas do cliente para se interarem dos atributos desejados por eles. Então desenvolvem e aperfeiçoam produtos e serviços para satisfazê-las (ALBRECHT, 1995, p.7).

A satisfação das necessidades dos clientes passa por vários estágios até se concretizar, como: a identificação das necessidades; a alocação de recursos; o aperfeiçoamento de processos; a definição de uma clara política de qualidade, com metas e objetivos mensuráveis; a criação de indicadores de qualidade. Não esquecendo o treinamento de pessoal e das auditorias internas para checar resultados, com análise crítica para que se possa rever objetivos e possibilitar a retroalimentação do processo.

O próximo tópico a seguir discute os conceitos básicos da qualidade em serviços, destacando peculiaridades do setor hoteleiro.

4.6.1 Qualidade em serviços no setor hoteleiro

A diferença fundamental ao se definir qualidade na prestação de serviços encontra-se na subjetividade e na dificuldade de estabelecer o que é qualidade, uma vez que os clientes reagem diferentemente ao que parece ser o mesmo serviço.

Cada cliente possui uma determinada percepção sobre qualidade. Muitas vezes esta diferença implica até mesmo em "estado de espírito do cliente" no momento da prestação do serviço. As pessoas possuem padrões diferentes de qualidade.

Norman, salienta que;

o momento da verdade, entre o prestador de serviço e o cliente, pode não estar diretamente influenciado pela empresa. É a experiência, a motivação e as ferramentas empregadas pelo representante da empresa e as expectativas e comportamento do cliente que juntos criarão o processo de prestação de serviço. (NORMAN, 1993, p.33).

Isso faz com que a subjetividade esteja implícita ao processo de prestação de serviço.

As características presentes nos serviços não dão uma segunda chance para conquistar o cliente, porque elas são definitivas, neste momento da verdade, devido ao fato delas apresentarem peculiaridades como:

- serviço humano é um bem indivisível, imprimindo um caráter intangível;
- não pode ser armazenado ou reproduzido, não podem ser assegurados;
- medidas próprias adequadas a cada situação são requeridas como base;
- produção, consumo e uso são feitos ao mesmo tempo e espaço;
- a avaliação dos resultados é feita simultaneamente, estando muito exposta aos clientes, e sem possibilidade de checar os resultados previamente,
- corrigindo falhas eventuais;
- serviço é altamente dependente do pessoal. Com isso, cultura, habilidades;
- técnicas, aptidões, conhecimentos, disposição e humor;
- educacional dos prestadores de serviços podem afetar a qualidade do serviço.

Segundo Giansi, a intangibilidade dos serviços, juntamente com a necessidade da presença do cliente e a simultaneidade da produção e consumo do serviço, formam as principais características especiais das operações em serviços, que irão definir a avaliação dos resultados e a qualidade dos serviços prestados. Muitas vezes essa avaliação é dificultada pela intangibilidade, uma vez que é difícil a padronização dos serviços, tornando a gestão do processo mais complexa (Giansi, 1994).

Dada as características dos serviços, é fundamental que se controle, ou realmente, os processos em função das necessidades dos clientes.

Para GIANESI: (...) a ênfase passa, portanto, da inspeção do resultado do processo para o controle do processo propriamente dito.

(...) A produção e o consumo do serviço ocorrem freqüentemente de forma simultânea. Na maioria dos casos, não há como produzir um serviço antes e inspecionar sua qualidade depois. Além disso, o processo de prestação de serviços é praticamente tão importante na formação da percepção de qualidade do cliente quanto o próprio resultado final (GIANESI, 1994, p.202).

Em serviços são enfatizadas as relações diretas com os clientes e o processo deve ser flexível, porque o cliente participa do processo produtivo de forma efetiva (PALADINI, 1995). Portanto, as organizações precisam ser flexíveis e possuir capacidade para mudança e renovação constantes.

A qualidade dos serviços pode ser percebida pelos clientes através dos seus componentes tangíveis e intangíveis. A tangibilidade de um serviço consiste naquilo que o cliente sente e vê, como por exemplo, a aparência física do hotel, tanto interna quanto externamente. Ou seja, conservação do prédio, jardins bem cuidados, iluminação interna e externa, sinalização, decoração, limpeza do ambiente, acesso, uniforme, asseio e apresentação dos funcionários. Os componentes intangíveis são amabilidade, cordialidade e cooperação. A cordialidade é traduzida através de um sorriso, de expressões adequadas, de uma atitude que traduza a "disposição de servir". Portanto, os componentes intangíveis estão diretamente relacionados com o relacionamento do pessoal do hotel com os clientes.

As pessoas envolvidas na prestação dos serviços são o marketing direto das organizações em que atuam. No setor hoteleiro, a atenção, a cordialidade e a competência são, muitas vezes, mais importantes do que a tecnologia. Diferente do setor manufatureiro, os serviços são gerados pelas pessoas e não produzidos por máquinas. Os serviços exigem maior conhecimento da força de trabalho para responder eficazmente às rápidas mudanças que ocorrem no mundo organizacional.

Para Denton, "as organizações que fornecem bons serviços descobrem formas simples e inovadoras para manter a administração em sintonia com os clientes e

com o funcionamento diário dos negócios" (DENTON, 1995), para o mesmo autor, qualidade em serviços está baseada na medição precisa dos desejos dos clientes através de uma grande variedade de programas de realimentação, facilitando aos clientes informar-lhes o que está certo e o que está errado.

O hotel reúne um conjunto de serviços como restaurante, copa, quarto, entre outros, todos os fatores que fazem parte deste conjunto resultam um serviço com qualidade ou não, percebida imediatamente pelo cliente.

Gianesi (1996) classifica os serviços de acordo com critérios como: a ênfase em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, entre outros.

O setor hoteleiro se posiciona de acordo com a classificação de Gianesi numa "loja de serviços", onde para o autor:

[...] é o processo intermediário no contínuo entre os serviços profissionais e os serviços de massa. Este processo caracteriza-se por um volume maior de clientes processados por dia, como em hotéis, restaurantes, varejo em geral e no atendimento a pessoa física em bancos. Neste caso o valor do serviço é gerado tanto no *front office* (quarto ou lobby dos hotéis, salão do restaurante e balcão das lojas) como no *back room* (lavanderia e limpeza de quartos em hotéis, cozinha de restaurantes e setor de compras em lojas). (GIANESI, 1994, p.45).

O produto hoteleiro possui características próprias. Passa, obrigatoriamente, pela transformação de matérias-primas, envolvendo pessoas, equipamentos e instalações, mas a sua diferença substancial está na participação indispensável do cliente no processo produtivo, pois sem este não seria possível a efetivação da prestação do serviço.

O produto hoteleiro reúne, segundo Castelli (2000), simultaneamente elementos:

- Tangíveis e intangíveis;
- Materiais e imateriais;
- É estático, sendo o elemento móvel o cliente que se desloca até o hotel e efetua o ato de consumo;

- Não é estocável, as UH que não forem ocupadas no dia, não podem ficar no estoque para o dia seguinte, representando uma perda irre recuperável;
- É instantâneo, a produção, a distribuição e o consumo são feitos simultaneamente e no ato, com a presença obrigatória do consumidor, que passa a fazer parte do processo produtivo.

Castelli (2000) considera que durante muito tempo a indústria hoteleira pouco se preocupou com o real atendimento das necessidades dos hóspedes, dando mais ênfase a estrutura física dos hotéis (prédios imponentes)

Para Castelli (2000), até agora deu certo a estratégia dos hotéis, no caso brasileiro, ao colocar o dinheiro em primeiro lugar neste tipo de negócio. Até, porque, o parque hoteleiro era muito pequeno. Em vista disso, e devido a uma demanda reprimida, o negócio assim mesmo prosperou. Contudo, quem estiver ingressando neste ramo de negócio ou quiser nele permanecer deverá repensar a missão da sua empresa. O lucro passa, necessária e prioritariamente, pela satisfação das pessoas, sobretudo das pessoas enquanto hóspedes.

O hotel deve preocupar-se em satisfazer as necessidades de seus hóspedes, a melhor maneira de conseguir esta satisfação é prestando um serviço com qualidade. Serviço com qualidade envolve muitas variáveis como: boas instalações, funcionários preparados, administração comprometida com a satisfação do hóspede e processos de prestação de serviços padronizados, entre outros.

Quando os clientes não estão satisfeitos ocorrem as reclamações que se forem entendidas e conduzidas de maneira satisfatória se constituem numa fonte de renovação. A maior parte das reclamações, em hotéis, quanto à qualidade dos serviços, tem como causa a ausência de um gerenciamento voltado para o processo. Sem o qual fica difícil eliminar, sistematicamente, as causas das reclamações e buscar uma melhoria contínua da qualidade.

A falta de gerenciamento do processo de prestação de serviço leva muitas vezes, o hotel ao descrédito, fazendo com que os hóspedes que não costumam

reclamar, não voltem mais a freqüentá-lo. Aqueles que reclamaram, porém, e não foram atendidos em suas reclamações, ficam frustrados quanto à prestação dos serviços, pois sentem que suas necessidades não estão sendo priorizadas. A adoção de procedimentos-padrão auxilia no atendimento das necessidades dos hóspedes, e das metas traçadas, que irão proporcionar a conquista da melhoria contínua. Pode-se citar como exemplo, o caso das camareiras que efetuam a arrumação das UH. Se cada uma adotar seu próprio padrão de arrumação, provavelmente não se terá uma uniformidade nesse trabalho, dificultando a implantação da melhoria contínua, pois será difícil mensurar o que foi feito de maneira correta e o que precisa ser melhorado, ou seja, o que está satisfazendo as necessidades dos hóspedes ou não.

5 DESENVOLVIMENTO

5.1 Identificar a Qualidade, o Aperfeiçoamento e a Oportunidade Interna da Hotsul

Este capítulo tem por finalidade expor a identificação da qualidade, do aperfeiçoamento e da oportunidade interna que a Hotsul proporciona aos seus funcionários. Dessa maneira, seguem as respectivas tabelas, bem como um sucinto comentário dos pontos mais relevantes, na visão do autor.

TABELA 1 - IDENTIFICAÇÃO DA QUALIDADE DE TRABALHO NA HOTSUL, SEGUNDO SEUS FUNCIONÁRIOS

QUALIDADE	(Em %)						TOTAL
	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	NÃO SEI AVALIAR	
Não tem outra atividade	12,7	7,6	1,3	32,9	45,6	0,0	100,0
Realiza a mesma atividade	33,8	26,0	7,8	16,9	15,6	0,0	100,0
Realiza outra atividade	31,6	15,2	1,3	26,6	25,3	0,0	100,0
Bom entendimento	1,3	2,5	10,0	55,0	30,0	1,3	100,0
Clara definição	2,5	11,3	25,0	28,7	26,3	6,3	100,0
Condições e instrumentos	2,5	2,5	16,0	51,9	27,2	0,0	100,0
Maior patrimônio	0,0	16,3	15,0	47,5	17,5	3,8	100,0
Normas e procedimentos	1,3	7,5	17,5	51,2	20,0	2,5	100,0
Liberdade e oportunidades	2,5	7,5	30,0	45,0	11,3	3,8	100,0
Carga compatível	1,3	16,3	22,5	46,3	8,8	5,0	100,0
Tempo para família	3,8	20,3	20,3	38,0	17,7	0,0	100,0
Quantidade trabalho	7,5	17,5	18,8	36,3	20,0	0,0	100,0
Informações	2,5	9,9	18,5	51,9	13,6	3,7	100,0
Conheço os objetivos	1,2	3,7	13,6	53,1	27,2	1,2	100,0
Valoriza as ações	1,2	2,5	19,8	45,7	24,7	6,2	100,0
Conjunto	6,9	11,0	15,9	41,9	22,0	2,3	100,0

FONTE: Pesquisa de campo

Observa-se, na Tabela 1, a seguir, que 78,5% dos funcionários não realizam outras atividades além do seu horário normal de trabalho. Este fato credencia, enriquece seu atendimento ao cliente no horário de trabalho. Além disso, 85,0% dos funcionários possuem um bom entendimento sobre a política da Hotsul. Por sua vez, a empresa colabora no tocante a fornecer condições e instrumentos de trabalho (79,1%), bem como adota normas e procedimentos bem definidos para a realização das atividades (71,2%).

TABELA 2 - CONDIÇÕES DE APERFEIÇOAMENTO DO TRABALHO NA HOTSUL, SEGUNDO SEUS FUNCIONÁRIOS

APERFEIÇOAMENTO	(Em %)						TOTAL
	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	NÃO SEI AVALIAR	
Melhoria profissional	1,2	2,5	8,6	34,6	49,4	3,7	100,0
Preparação adequada	1,3	1,3	8,8	40,0	40,0	8,8	100,0
Identificação problemas	2,5	19,8	22,2	38,3	11,1	6,2	100,0
Propostas necessária	2,5	12,3	25,9	39,5	12,3	7,4	100,0
Oportunidades	2,5	6,2	18,5	53,1	16,0	3,7	100,0
Conjunto	2,0	8,4	16,8	41,1	25,7	5,9	100,0

FONTE: Pesquisa de campo

Identifica-se que a Hotsul tem proporcionado aos funcionários oportunidades de aprimoramento profissional tais como especialização ou cursos (84,0%). Os funcionários reconhecem que os treinamentos ofertados atendem às necessidades de desenvolvimento e reciclagem (69,1%). Em contrapartida, existe uma ampla divisão de opiniões quanto à possibilidade de participar ativamente na identificação de problemas e colaboração com soluções. Sendo assim, atenta-se para o fato de que o objetivo geral, da presente pesquisa, versa sobre determinar a compatibilização entre as metas estratégicas da empresa e os objetivos.

TABELA 3 - OPORTUNIDADE DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL PROPORCIONADA PELA HOTSUL, SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS

OPORTUNIDADE INTERNA	(Em %)						TOTAL
	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	NÃO SEI AVALIAR	
Processos reestruturação	1,3	10,0	25,0	48,8	11,3	3,8	100,0
Mudanças internas	0,0	11,3	17,5	42,5	18,8	10,0	100,0
Progresso real	2,6	15,4	20,5	34,6	15,4	11,5	100,0
Conjunto	1,3	12,2	21,0	42,0	15,1	8,4	100,0

FONTE: Pesquisa de campo

Percebe-se que 61,3% dos funcionários avalizou o posicionamento da Hotsul como Administradora de Hotéis, bem como as medidas internas para alcançar este objetivo. Acrescido a este fato, 60,1% dos funcionários participam dos processos de reestruturação da Hotsul, alinhando seu profissionalismo às necessidades de mercado. Porém, somente 50,0% dos funcionários acreditam ter chance de progresso real na carreira profissional na Hotsul.

Identificou-se na análise da qualidade da Hotsul que a administradora concentra esforços na melhoria contínua. Preocupa-se com a reciclagem dos seus profissionais, busca contextualizar teoria e prática, oferecendo meios para se auferir resultados. Percebe-se, portanto, que a Hotsul é uma empresa que valoriza a qualidade de seus funcionários. Além disso, pode-se identificar que a empresa tem proporcionado um aperfeiçoamento profissional para seus funcionários, oferecendo, ainda, oportunidade interna quanto à participação de processos de reestruturação da empresa voltados às necessidades do mercado. Embora, os funcionários ainda não percebam oportunidades de progresso real na carreira como profissional na empresa.

5.2 Verificar o Relacionamento e o Nível de Comunicação entre os Funcionários e a Hotsul

Em se tratando de relacionamento e comunicação, pode-se verificar o quão claras e objetivas são as informações verbais e/ou escritas no tocante à comunicação na empresa. Além disso, viu-se, também, como está o grau de relacionamento entre os funcionários na Hotsul, como seguem as tabelas e respectivos comentários abaixo.

TABELA 4 - MEIO DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS E A EMPRESA HOTSUL

COMUNICAÇÃO	(Em %)						
	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	NÃO SEI AVALIAR	TOTAL
Comunicações escrita	5,0	5,0	16,3	57,5	16,3	0,0	100,0
Informações verbalme	5,0	10,0	17,5	51,2	15,0	1,3	100,0
Informações rápidas	1,3	20,0	21,3	46,3	10,0	1,3	100,0
Mudanças com antecedência	5,0	26,3	15,0	41,3	10,0	2,5	100,0
Decisões anunciadas	7,5	13,8	20,0	43,8	10,0	5,0	100,0
Conjunto	4,8	15,0	18,0	48,0	12,3	2,0	100,0

FONTE: Pesquisa de campo

Identifica-se que 73,8% dos funcionários entendem que as comunicações escritas são claras e objetivas. Também as informações verbais são consideradas aceitáveis (66,2%). Porém, quando ocorrem mudanças administrativas, os

funcionários divergem de opinião quanto à eficiência (rapidez) de propagação destas medidas. Também se observa que as medidas corretivas não são comunicadas e explicadas com antecedência, caracterizando imediatismo de ações, ou seja, tem-se informação com clareza, porém com demora.

TABELA 5 - NÍVEL DE RELACIONAMENTO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA HOTSUL

RELACIONAMENTO	(Em %)						TOTAL
	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	NÃO SEI AVALIAR	
Bom relacionamento	0,0	0,0	7,5	60,0	31,3	1,3	100,0
Relacionamento profissional	0,0	1,3	2,5	60,0	36,3	0,0	100,0
Todos se unem	2,5	7,5	25,0	41,3	16,3	7,5	100,0
Minha área demais	2,5	1,3	22,5	50,0	16,3	7,5	100,0
Conjunto	1,3	2,5	14,4	52,8	25,0	4,1	100,0

FONTE: Pesquisa de campo

Percebe-se que existe um bom relacionamento entre os funcionários da Hotsul (91,3%). Este fato se acentua quando se reúnem os funcionários da mesma área (96,3%), caracterizando um bom ambiente de trabalho. Em se tratando da união dos profissionais para alcançar os objetivos da empresa, somente 57,3% são unidos. O conjunto dos itens pesquisados sobre o relacionamento, demonstra um positivismo de 77,8% dos funcionários.

Na Hotsul, os funcionários têm um bom relacionamento profissional e pessoal, e a comunicação entre esses profissionais e a empresa é muito boa, haja vista que, no conjunto (comunicação), 60,3% concordam com isso. No entanto, configura-se um quadro de certo individualismo nas ações profissionais, dificultando a integração dos assuntos e das áreas.

5.3 Detectar o Reflexo da Imagem da Hotsul, o Grau de Identificação dos Funcionários com o Trabalho e com o Ambiente Físico

O presente capítulo tem a finalidade de detectar se os funcionários percebem a imagem da Hotsul como uma Administradora de Hotéis, bem como se os mesmos identificam-se com o trabalho na empresa, além das condições de trabalho em que lhes são oferecidos.

TABELA 6 - IMAGEM E OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS PELOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA HOTSUL

IMAGEM DA EMPRESA	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	NÃO SEI AVALIAR	TOTAL
Excelente lugar	0,0	1,3	8,9	41,8	48,1	0,0	100,0
Meu futuro na Hotsul	1,3	5,1	11,4	40,5	36,7	5,1	100,0
Colegas se orgulham	0,0	3,8	20,3	40,5	29,1	6,3	100,0
Rumos da Hotsul	0,0	5,1	12,7	48,1	29,1	5,1	100,0
Feliz na Hotsul	0,0	1,3	7,6	38,0	53,2	0,0	100,0
Orgulhoso na Hotsul	0,0	1,3	5,1	39,2	54,4	0,0	100,0
Conjunto	0,2	3,0	11,0	41,4	41,8	2,7	100,0

FONTE: Pesquisa de campo

A Hotsul é uma empresa que atua no mercado há mais de 10 anos. Nesse tempo, a Hotsul tem passado uma imagem de empresa séria, composta por excelentes profissionais e pela qualidade oferecida a seus clientes. Percebe-se que o reflexo desta imagem se propaga aos funcionários: 93,6% dos funcionários da Hotsul sentem-se orgulhosos por trabalhar na empresa e 91,2% estão felizes em fazer parte da equipe de funcionários. Somando-se a esse sentimento, 77,2% acreditam nos rumos que a Hotsul vem adotando para se consolidar como uma administradora de hotéis.

TABELA 7 - NÍVEL DE SASTISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA HOTSUL QUANTO À ESTABILIDADE E IMAGEM DA EMPRESA

IDENTIFICAÇÃO COM O TRABALHO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	NÃO SEI AVALIAR	TOTAL
Estou satisfeito	0,0	0,0	2,5	55,7	41,8	0,0	100,0
Realização trabalho	0,0	0,0	3,8	47,5	48,8	0,0	100,0
Novos desafios	0,0	0,0	1,3	41,3	57,5	0,0	100,0
Conjunto	0,0	0,0	2,5	48,1	49,4	0,0	100,0

FONTE: Pesquisa de campo

Constata-se que 97,5% dos funcionários estão satisfeitos com suas atividades profissionais na Hotsul. Também reconhecem que podem utilizar seus conhecimentos técnicos e habilidades na realização do trabalho (96,3%). Para completar a boa identificação com o trabalho, 98,8% dos funcionários sentem-se preparados para assumir novos desafios profissionais na Hotsul.

TABELA 8 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA HOTSUL QUANTO AO AMBIENTE FÍSICO E CONDIÇÕES DE TRABALHO

((Em %))

AMBIENTE FÍSICO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	NÃO SEI AVALIAR	TOTAL
Equipamentos de apoio	3,8	5,0	20,0	48,8	22,5	0,0	100,0
Equipamentos atendem	6,3	17,5	18,8	38,8	18,8	0,0	100,0
Condições seguras	1,3	3,8	7,5	55,0	30,0	2,5	100,0
Conjunto	3,8	8,8	15,4	47,5	23,8	0,8	100,0

FONTE: Pesquisa de campo

Em se tratando do ambiente físico, mais especificamente em relação aos equipamentos de apoio disponíveis, bem como as condições seguras de trabalho que a empresa oferece para seus profissionais é percebido positivamente, em seu conjunto, pela maioria, ou seja, 71,3% dos funcionários.

Em resumo, a Hotsul é uma empresa do ramo hoteleiro, respeitada e aceita pelos funcionários que, além de acreditarem na imagem da Hotsul como uma consolidada administradora de hotéis, identificam-se, não somente com a empresa, mas também com o trabalho que desenvolvem, percebendo, ainda, as ótimas condições de trabalho (equipamentos) que a Hotsul lhes oferece.

5.4 Destacar a Liderança e o Trabalho em Equipe

É sabido e notório da importância e necessidade da liderança e do trabalho em equipe para uma organização. Nesse sentido, pode-se identificar nesse capítulo alguns índices cuja análise destaca-se nas tabelas 9 e 10.

Identificou-se que 60% dos funcionários entrevistados concordam que os gerentes de área se comunicam e trabalham com a equipe, respeitando os posicionamentos e contribuições individuais. Porém, somente 51,3% recebem *feedback* sobre o andamento e resultado do trabalho realizado. Identificou-se grande dispersão dos pesquisados quanto à periodicidade das reuniões e o envolvimento da

equipe antes da tomada de decisão, configurando pouca interatividade com os funcionários, seja para dar retornos, seja para ajudar a planejar o futuro. Configura-se, assim, que a comunicação informal e o relacionamento interpessoal são fortes, mas, por outro lado, a comunicação formal-empresarial é fraca na Hotsul.

TABELA 9 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS DA HOTSUL QUANTO A LIDERANÇA GERENCIAL

(Em %)

LIDERANÇA	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	NÃO SEI AVALIAR	TOTAL
Diretores e Gerentes/equipe	3,8	6,3	23,8	42,5	17,5	6,3	100,0
Gerentes/opinião	2,5	16,3	26,3	31,3	20,0	3,8	100,0
Gerentes/incentivos	2,5	10,0	28,7	36,3	15,0	7,5	100,0
Gerentes/disponíveis	1,3	11,3	16,3	42,5	26,3	2,5	100,0
Gerentes/valorização	1,3	6,3	16,3	42,5	28,7	5,0	100,0
Gerentes/atento	1,3	7,5	27,5	38,8	18,8	6,3	100,0
Gerentes/funcionários	1,3	3,8	7,5	47,5	37,5	2,5	100,0
Reuniões periódicas	6,3	26,3	23,8	28,7	8,8	6,3	100,0
Envolve equipe	6,3	26,3	22,5	27,5	10,0	7,5	100,0
Sem favoritismo	2,5	6,3	13,8	45,0	21,3	11,3	100,0
Organizar o trabalho	2,5	8,8	25,0	37,5	13,8	12,5	100,0
Informações importantes	3,8	7,6	20,3	44,3	19,0	5,1	100,0
Sei que Hotsul espera de mim	3,8	3,8	20,3	45,6	21,5	5,1	100,0
Cobram adequadamente	1,3	12,7	24,1	39,2	16,5	6,3	100,0
Sou reconhecido	2,5	3,8	25,3	35,4	21,5	11,4	100,0
Conjunto	2,8	10,5	21,4	39,0	19,7	6,6	100,0

FONTE: Pesquisa de campo

TABELA 10 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA HOTSUL QUANTO AO TRABALHO EM EQUIPE

(Em %)

TRABALHO EM EQUIPE	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	NÃO SEI AVALIAR	TOTAL
A Hotsul incentiva	1,3	5,1	31,6	41,8	13,9	6,3	100,0
Trabalho em equipe	3,8	13,9	32,9	34,2	8,9	6,3	100,0
Valoriza trabalho em equipe	0,0	12,8	44,9	24,4	6,4	11,5	100,0
Fácil informações	5,1	15,2	24,1	39,2	6,3	10,1	100,0
Participar trabalhos	7,6	25,3	32,9	22,8	6,3	5,1	100,0
Conjunto	3,6	14,5	33,2	32,5	8,4	7,9	100,0

FONTE: Pesquisa de campo

Identifica-se, pela Tabela 10, a seguir, que os funcionários pesquisados defrontam-se com dificuldades. Somente 30,8% dos funcionários concordam que a Hotsul valoriza mais o trabalho em equipe do que o trabalho individual. Como agravante 43,0% dos funcionários declaram não acontecer regularmente encontros em equipe em suas áreas. Sendo assim, o conjunto dos itens pesquisados no Trabalho em Equipe revela que apenas 40,9% percebem acontecer o trabalho em equipe na Hotsul.

Em resumo, verifica-se que os funcionários identificam os gerentes como líderes, objetivando a organização e o trabalho em equipe. Entretanto, a maioria constata que o trabalho individual seja mais praticado do que o trabalho em equipe.

5.5 Constatar o Grau de Satisfação com os Benefícios oferecidos pela Hotsul

TABELA 11 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA HOTSUL, QUANTO AOS BENEFÍCIOS E REMUNERAÇÃO OFERECIDOS PELA EMPRESA

REMUNERAÇÃO / BENEFÍCIO	(Em %)						
	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	NÃO SEI AVALIAR	TOTAL
Salários alinhados	10,0	23,8	30,0	21,3	5,0	10,0	100,0
Benefícios indiretos	2,5	2,5	11,1	48,1	30,9	4,9	100,0
Atendem as necessidades	2,6	9,0	20,5	44,9	19,2	3,8	100,0
Conjunto	5,0	11,7	20,5	38,1	18,4	6,3	100,0

FONTE: Pesquisa de campo

Percebe-se, claramente, que a Hotsul não se preocupa em manter salários alinhados com o mercado. Contudo, 79% dos funcionários reconhecem que existem benefícios indiretos de remuneração, tais como incentivos, planos de saúde, empréstimos. Além disso, 64,1% declaram que os benefícios ofertados pela entidade atendem às suas necessidades.

5.6 Averiguar o Conhecimento da Participação e Confiança dos Funcionários no Planejamento Estratégico da Empresa

TABELA 12 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO E CONFIANÇA DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA HOTSUL

(Em %)

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	NÃO SEI AVALIAR	TOTAL
Estratégias e objetivos	2,5	16,5	24,1	35,4	12,7	8,9	100,0
Entendo estratégias	2,5	13,9	25,3	39,2	12,7	6,3	100,0
Contribuo c/ Hotsul	2,5	17,7	29,1	32,9	12,7	5,1	100,0
Empresa mais competitiva	1,3	8,9	21,5	41,8	19,0	7,6	100,0
Confio na Hotsul	1,3	3,9	18,4	47,4	25,0	3,9	100,0
Conjunto	2,0	12,2	23,7	39,3	16,3	6,4	100,0

FONTE: Pesquisa de campo

Embora a Hotsul venha posicionando-se como uma administradora de hotéis, somente 48,1% dos funcionários afirmam que conhecem as estratégias da empresa. Contudo, confirma-se o problema já identificado na Tabela de Liderança: participação singela dos funcionários. Somente 45,6% acreditam que contribuem para a consecução dos objetivos a serem alcançados. No entanto, 60,8% dos profissionais pesquisados reconhecem que as estratégias e objetivos delineados, tornarão a Hotsul uma empresa mais competitiva. Outro fator muito importante é que 72,4% confiam que a instituição executará com sucesso os propósitos estratégicos.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo propôs identificar o grau de satisfação e comprometimento dos funcionários, visando a melhoria na qualidade do atendimento da empresa Hotsul Hotéis do Sul Ltda. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre satisfação, comprometimento e qualidade em relação aos serviços, bem como a importância e influência do cliente interno (funcionário) para se obter retorno de seus clientes externos (hóspedes) no setor hoteleiro.

O cenário atual dos negócios é desafiador: declínio do poder da marca; diminuição das diferenças tecnológicas entre os produtos; mais e mais alternativas de escolhas; concorrência aumentando a cada dia; capacidade produtiva tornando-se maior que a demanda; faz com que os clientes se tornem mais informados, sofisticados e exigentes. Desta forma, o serviço ao cliente deixa de ser opção empresarial para tornar-se o principal senão o único, fator de diferenciação competitiva. Atender os clientes torna-se uma função de toda a organização e não apenas dos representantes comerciais ou do marketing. Focalizar-se no cliente significa não apenas um slogan, mas criar estrutura interna que liga todas os seus funcionários, em todos os níveis, direta ou indiretamente aos clientes.

Oferecer um serviço diferenciador ao cliente, significa exceder as suas expectativas básicas, passando muitas vezes por transformações nos processos e sistemas. Criar serviço diferenciador pressupõe o conhecimento de alguns princípios básicos: os clientes não são iguais e o serviço ao cliente é perceptivo por natureza. Oferecer o mesmo nível de serviço a clientes diferentes pode fazer com que os custos sejam elevados, sem a contrapartida da percepção positiva, podendo nos encontrar em uma situação considerada de excesso de serviço, onde gastos adicionais de melhorias não proporcionarão retorno.

O serviço ao cliente é um dos elementos mais importantes na conquista e retenção dos clientes, mas nem sempre lhe é dada a importância adequada. Não é

uma atividade marginal, um mal necessário, mas pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso hoteleiro. Cada colaborador do hotel de sucesso deve emprestar o seu cérebro em favor da empresa, por meio de sua criatividade, crítica construtiva, comprometimento com o seu sucesso, na indicação de soluções dos problemas diários, na superação da concorrência, enfim, pelo entusiasmo e motivação em constituir-se num instrumento participativo empenhado em transformar o hotel, a cada dia, mais competitivo e lucrativo.

Segundo pesquisas realizadas por empresas junto aos hóspedes (executivos), obtiveram-se alguns dados importantes referente a preenchimento da ficha de avaliação e o que os hóspedes achavam importante em um hotel. Porém, somente 20% dos hóspedes preenchem fichas de avaliação; 80% não preenchem e nem tomam conhecimento de sua existência. Este resultado demonstra efetivamente que a maioria dos hóspedes não preenchem fichas de avaliação, embora muitos hotéis de baseiam nas mesmas como indicadores do nível da qualidade, ou justificam a falta de uma ferramenta ou sistema da qualidade alegando que esta ficha de avaliação lhe fornece condições de manter ou melhorar aquilo que já julgam ter como qualidade.

Com relação aos que preenchem a ficha de avaliação, o atendimento é considerado relevante para 60% dos entrevistados. Neste item, pode-se esclarecer melhor o que vem a ser esta atenção no atendimento – funcionários atentos ao que o hóspede efetivamente precisa no momento, e que não fiquem restritos apenas ao *script* de carregar as malas, perguntar se fez boa viagem e algumas formalidades bobas. O atendimento aos hóspedes é considerado um dos mais importantes elementos para a qualidade dos hotéis, juntamente com a limpeza das instalações e a diversidade dos serviços oferecidos. Por essa razão, a qualificação e as características da mão-de-obra empregada são elementos fundamentais para um bom desempenho dos estabelecimentos.

Desta forma, a pesquisa de campo foi realizada junto aos funcionários da Hotsul, com o objetivo de levantar o grau de satisfação e comprometimento do

funcionário com a melhoria na qualidade do atendimento. A pesquisa foi realizada através do questionário levantando o grau de satisfação e comprometimento em relação à qualidade de trabalho, aperfeiçoamento profissional, oportunidade interna de progresso, comunicação e relacionamento entre funcionários e diretores, ambiente físico, trabalhos em equipes, benefícios oferecidos pela empresa e participação e confiança dos funcionários em relação à empresa.

Através da pesquisa, pode-se observar que 78,5% dos funcionários da Hotsul mantêm uma qualidade de vida considerado boa. E o trabalho realizado de forma com que o funcionário tenha ao menos uma boa qualidade de vida, credencia e enriquece o atendimento no horário de trabalho.

A Hotsul tem proporcionado aos funcionários oportunidades de aprimoramento profissional tais como especializações ou cursos. Alguns funcionários reconhecem que os treinamentos atendem às necessidades de desenvolvimento e reciclagem, mas há funcionários que se acham impossibilitados de participar ativamente na identificação de problemas e poder colaborar com soluções.

Quanto à participação dos funcionários, concentra-se no grau de “consulta obrigatória”, enquanto que a dos gerentes está no grau de “elaboração/recomendação”, ou seja, os gerentes têm participação mais ativa, porém cabe à direção da empresa a definição das diretrizes gerais. Os graus de participação observados enquadram-se nos conceitos de Bordenave (1983) a respeito do assunto. Contudo, percebe-se que o grupo gerencial exerce participação mais direta, pois se compromete mais em atingir os objetivos organizacionais por terem suas funções ampliadas.

Além disso, apesar das funções dos funcionários serem rotineiras, acabam por ampliar a produtividade no serviço, a exemplo das camareiras, zeladoria, manutenção, e as demais envolvidas com o acompanhamento diário das tarefas nas áreas da empresa. Outro fato é que as condições de trabalho oferecidos pela Hotsul são percebidas positivamente por 71,3% funcionários, contribuindo para o aumento da qualidade e

produtividade do serviço. Isso se justifica em função das inovações tecnológicas adotadas pela empresa, como aquisição de equipamentos/utensílios, assim como os treinamentos/cursos técnicos e comportamentais dados aos funcionários.

Percebe-se, ainda, que os participantes da pesquisa tendem a demonstrar um envolvimento ou compromisso positivo; a maioria destes declara mais comprometido com a empresa do que há cinco anos, ou seja, o compromisso prevalece sobre a alienação ou envolvimento negativo. Além disso, o maior comprometimento dos funcionários parece refletir sobre as exigências destes quanto às condições de trabalho, e quanto à participação das decisões que os afetam direta ou indiretamente.

Observa-se, também que os gerentes necessitam de treinamento mais específico na área gerencial. Embora os funcionários entendam que as comunicações escritas são claras e objetivas, e que as informações verbais são aceitáveis, ainda há divergências quando ocorre mudanças administrativas, na qual novas medidas são tomadas, fazendo com que as medidas corretivas não sejam comunicadas com antecedência. Desta forma, por mais que se perceba que os gerentes tenham boa habilidade técnica, existe certa carência de habilidade comportamental. Além disso, observa-se que o desenvolvimento de habilidades de liderança, por exemplo, pode contribuir para o desempenho dos gerentes, podendo assim auxiliarem melhor seus subordinados. Esta recomendação, então, deve-se a um certo individualismo nas ações profissionais, dificultando a integração dos assuntos e das áreas.

Recomenda-se, investir esforços para qualificar os funcionários que não possuem cargos gerenciais, mas têm potencial para assumir futuros cargos de gerência. Esta recomendação deve-se ao fato de que parte dos gerentes da Hotsul ingressam na empresa para desempenhar funções gerenciais. Assim, acredita-se ser oportuno desenvolver na Hotsul uma política de valorização de seus funcionários.

Ao finalizar este estudo, acrescenta-se que, devido a concorrência de investimentos estrangeiros no setor hoteleiro no Brasil, as empresas hoteleiras tiveram que investir em seu próprio crescimento. Desta forma, a tendência do futuro da Hotsul deve ser analisada de maneira criteriosa para que não se atropela ou

tenham tropeços irremediáveis, no futuro. Sendo assim, recomenda-se, também, a realização de uma pesquisa em torno do comportamento do hóspede e como essa postura influencia na empresa de maneira direta ou indiretamente.

Não se deve esquecer a realidade. O século XXI é o século do conhecimento humano e da criatividade, o que requer sempre agir com muita velocidade na sua gestão interna e externa. Todos os integrantes da Hotsul – gerentes e colaboradores – precisam de tempo para o seu lazer, para a família, para si mesmo e até para os seus amigos. Tudo isto faz parte da auto-estima da pessoa humana. Os envolvidos no trabalho, devem ser tratados, na relação de serviço, de forma humana, identificadas com talentos ou não. Os defeitos devem ser transformados em experiências vivenciadas, evitando-se, conseqüentemente, novas oportunidades de erros ou enganos. Os talentos devem ser incentivados para a sua multiplicidade, a cada momento.

O equilíbrio entre ambos é de relevante importância. A organização interna do hotel é importante, contudo, o enfoque da organização deverá ser o mercado e o cliente. Todas as ações de trabalho realizadas no hotel devem estar direcionadas para estas duas vertentes. O hotel deve preocupar-se com a parte interna e não deixar de pesquisar a realidade dos seus clientes externos e nas razões básicas de suas existências – ter negócios lucrativos – fonte duradoura para sobrevivência no mercado globalizado atual.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALBRECHT, Karl. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa**: trazendo o poder de cliente para dentro de sua empresa. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ANDRADE, Nelson. BRITO, Paulo Lucio e JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo: SENAC, 2000.
- ANUÁRIO delta **larousse** 1980: com eventos de 1979. Rio de Janeiro: Delta, 1980.
- ANSOFF, Igor H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1987.
- BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BATESON, John E.G; HOFFMANN, K Douglas. **Marketing de serviços**. Traduzido por Lúcia Simonini. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERRY, Leonard L; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. 3.ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- BHOTE, Keki R. O consumidor por dentro. **HSM Management**: Informação e conhecimento para gestão empresarial. Barueri: v.2, n 7, p 26-30, mar/abr,1998.
- BHOTE, Keki R. **Qualidade de classe mundial**: usando o projeto de experimentos para melhoria. Rio de Janeiro: Qualitimark, 1996.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1983. (Coleção Primeiros Passos).
- BRACKA, Bruce. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BRITTO, Francisco. Conquistar e manter clientes. Como? São Paulo: **Revista Supermix**, São Paulo, n.47, p.46-48, jun. 1999. (Órgão Oficial da APRAS - distribuição Nacional).
- BROCKA, Bruce; BROCKA, Bruce. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUYNE, Paul, et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total**. Padronização de empresas. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG; Rio de Janeiro: Bloch, 1999.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG; Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG; Rio de Janeiro: Bloch, 1994.
- CÂNDIDO, Índio. **Controles em hotelaria**: sistema mecanizado para hotel. 3.ed. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 1996.
- CASTELLI, Geraldo. **Turismo e marketing**: uma abordagem hoteleira. Porto Alegre: Sulina, 1984.
- CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira. **Gestão da qualidade**: princípios e métodos. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COBRA, Marcos; ZWARG, Flavio Arnaldo. **Marketing de serviços**: conceitos e estratégias. São Paulo: Mac Graw-Hill, 1986.
- COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. 2.ed. São Paulo: Cobra, 2001.
- COIMBRA, Ricardo. **Assassinatos na hotelaria, ou, como perder seu hóspede em 8 capítulos**. 4.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1998.
- CORAIOLA, Celso. A importância do profissional de atendimento. **Revista Supermix**, São Paulo, n.47, p.44, jun. 1999. (Órgão Oficial da APRAS - distribuição Nacional).
- CORTADA, James W. **TQM for sales and marketing management**. Portugal: McGraw, 1994.
- DEMING, W. E. **Qualidade em serviços**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DENTON, Keith. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente com o fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron; McGraw-Hill, 1995.
- DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUARTE, Vládir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. São Paulo: SENAC, 1997.
- EMBRATUR. **Estudo econômico financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil**. Brasília, 1998.
- ETZIONI, Amitaí. **Organização modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERRELL, O.C., gardiner, Gareth. **In pursuit of ethics**: tough choices in the world of work. Springfield, IL: Smith Collins, 1991.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **A utilização do QFD como suporte a implementação do TQC em empresas do setor de serviços**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

FOGUEL, Sergio. SOUZA, Carlos Cesar. **Desenvolvimento e deterioração organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente**. São Paulo: Ed Guazzelli, 1996.

GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GREEN, Cyntia. **Os caminhos da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HAMBRICK, Donald C., NADLER, David A., TUSHMAN, Michael L. **Navigating change**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

HITT, William D. **Ethics and leadership**: putting theory into practice. Columbus, OH: Battelle, 1990.

HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de serviços**: a batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel, 1993.

HRONEC, Steven M., ANDERSEN, Arthur & Co. **Sinais vitais**: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

IMAI, Masaaki. **Kaisen**: a estratégia para o sucesso competitivo. 5.ed. São Paulo: 1994.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

LAKATOS, A. Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAMPRECHT, James L; RICCI, Renato. **Padronizando o sistema da qualidade na hotelaria mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LARA, Simone B. **Marketing e vendas na hotelaria**. São Paulo: Futura, 2001.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente**. São Paulo: Novagerencia, 1993.

LOBOS, Julio. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: Nova gerência, 1991.

LOVELOCK, Christopher. **Services marketing**. New Jersey, Prentice- Hall, 1984.

MAIN, Jeremy. **Guerras pela qualidade**: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade: um relatório do Juran Institute. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MARANHÃO, Mauriti. **ISSO série 9000**: manual de implementação. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MATTAR, Maria Olga. **A organização social**. 3ed, ver. Curitiba, 1972.

MAY, Gabriela de Oliveira. **Uma aplicação das técnicas de preferência declarada ao setor hoteleiro de Florianópolis**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

MAYER, Helena. **Competências e habilidades do gestor hoteleiro de Florianópolis-SC**: uma análise frente aos padrões de atendimento e competitividade das redes nacionais e internacionais. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis, 2001. Universidade Federal de Santa Catarina.

MEIRELLES, Clarisse; MORAES, Rita; PROPATO, Valéria. Consumidor. **Revista ISTO É**, São Paulo, n.1636, p.80-86, 07 fev. 2001.

MELÉ, Domènec. **Ética em la direcció de empresas**. Barcelona, Espanha: IESE, 1997.

MEZOMO, João Catarin. **Educação qualidade**: a escola volta às aulas. São Paulo: 1994,

MIGUEL, Paulo A Cauchick. O que é preciso para ter clientes fiéis. **Revista Bana Qualidade**, São Paulo, BQ-Qualidade, n.78, p.63-73, nov. 1998.

MINAYO, Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MIRANDA, Erice da Silva. **Controle de qualidade em educação**: experiência no serviço de seleção de pessoal na Marinha. Universidade A Busca da Qualidade, jan/fev, v1, n 1, p.24-27. São Paulo:1994.

MIRSHAWKA, Victor. **A implantação da qualidade e produtividade pelo método do Dr. Deming**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente – a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORRIS, Tom. **A nova alma do negócio**: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOURA, José A. Marcondes. **Os frutos da Qualidade**. 3 ed. São Paulo: Makron Books: 1994.

NASH, Laura L. **Ética nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1993.

NISHIMURA, Jorge. Hóspedes priorizam serviços que agregam valor à qualidade de vida. **Revista Hotelnews**, São Paulo, n.298, p.10-11, set./out., 2000.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços**: estratégias e lideranças na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira: 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

PÉREZ, Luis Di Mauro. **Manual prático da recepção hoteleira**. São Paulo: Roca, 2001.

PÉREZ LÓPEZ, Juan Antônio. **Liderazgo y ética em la dirección de empresas**: la nueva empresa del siglo XXI. Bilbao, España: Deusto, 1998.

QUALIDADE total. **Qualidade total do Sebrae**. Rio de Janeiro: SENAI; DN; DT; NID; SESI; DN; Asplan, 1995.

RANGEL, Alexandre. **Cliente interno**: o mexilhão. São Paulo: Cobra, 1995.

RICHARDSON, Robert Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. **Qualitative interviewing**: the art of hearing data. Thousand Oaks: Sage, 1995.

RUST, Rolandt; ZEITHAML, Valerie A; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Qualidade em atendimento ao cliente**, 1995.

SERSON, Fernando M. **Hotelaria**: a busca da excelência. São Paulo: Cobra, 1999.

SERSON, Júlio. Expansão no Brasil do setor hoteleiro. **Hotelnews**. São Paulo, n. 273, p.35, jul./ago. 1996.

SEWELL, Carl. **Clientes para sempre**. São Paulo: Harbra, 1993.

SHAPIRO, Benson P. **Conquistando clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacesse; ALMEIDA, Henrique Silveira de. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SOARES, Fabrício; CORRÊA, Valentino. **Serviços 5 estrelas**: uma introdução à qualidade nos serviços. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SOARES, T, Diana L. V. A. de Macedo; RATTON, Cláudio A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista ERA - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.4, p.46-59, out./dez. 1999.

TASCA, Bob. **Clientes satisfeitos**. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIGUEIRO, Carlos M. **Marketing e turismo**. São Paulo: Qualitymark, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUCH, David Lord. **Controles gerenciais hoteleiros**. Rio de Janeiro: SENAC, 1996.

URDAN, André Torres e RODRIGUES, Arnaldo Rocha. O modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. **Revista RAC**. São Paulo ,v.3, n.3, p.109-130, set./dez. 1999.

VAVRA, Terry G. Seus clientes estão sendo satisfeitos? Traduzido por: Jacqueline A. **Revista Quality Progress**, São Paulo: BQ-Qualidade, p.8-12, abril/1998.

VILELA, Ednaldo de Souza, Menezes, Emílio Araújo e VOLLERT, João R JR. Modelo de avaliação e medição das atividades dos hotéis. **Anais**. I EGEPE. Florianópolis: UFSC, 2000. p.324-335.

WALTON, Mary. **O método Deming de administração**. Rio de Janeiro, 1989.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar**. São Paulo: Makron, 1991.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

APÊNDICE - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

APÊNDICE - INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A

HOTSUL HOTÉIS DO SUL LTDA.

CURITIBA - PR

Prezados funcionários:

Eu, Patricia Jaira dos Santos, aluna do curso de Mestrado de Administração - UFSC/FAE, encontro-me na fase final do trabalho de mestrado. Estou desenvolvendo um Estudo de Caso sobre o Hotel.

A pesquisa que segue objetiva subsidiar o assunto proposto, além de possibilitar melhorias práticas para o Hotel.

Sendo assim, solicito a ajuda de todos, colaborando com o preenchimento do questionário em anexo.

Antecipadamente agradeço sua participação.

Patricia Jaira dos Santos

MÓDULO I - Dados Pessoa

A) Idade

_____ anos

B) Sexo

a) () Masculino b) () Feminino

C) Estado civil

a) () Solteiro b) () Casado Vive Maritalmente c) () Viúvo
d) () Separado

D) Formação Acadêmica

a) () 1.º grau b) () 2.º grau c) () Graduação d) () Pós-graduação
e) () Mestrado

E) Reside

a) () Em casa própria b) () Aluguel c) () Com os pais d) () Outro

F) Formação Profissional: _____

G) Tempo de trabalho no Hotel (em anos): _____ anos

H) Área em que trabalha: _____

MÓDULO II - QUESTIONÁRIO

Com relação ao Hotel, gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada uma das afirmativas abaixo. Para isso, assinale com um 'X' apenas uma opção para cada frase abaixo:

QUALIDADE							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
1	Não tenho outra atividade profissional fora do Hotel.	-	2	-	4	-	-
2	Realizo outra atividade profissional fora do Hotel, dentro da mesmas atividades.	-	2	-	4	-	-
3	Realizo outra atividade profissional fora do Hotel, mas não a mesma atividade do trabalho.	-	2	-	4	-	-
4	Tenho um bom entendimento sobre a política do Hotel como um Flat.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
5	Há uma clara definição de papéis e responsabilidades no Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
6	O Hotel fornece aos seus Colaboradores, condições e instrumentos de trabalho necessários à execução de suas atividades profissionais.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
7	O Hotel acredita que os funcionários e os hospedes são seu maior patrimônio e comporta-se segundo essa crença.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
8	O Hotel adota normas e procedimentos bem definidos para a realização de suas atividades.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
9	Os funcionários têm liberdade e oportunidade de expressar o que sentem e pensam sobre o Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
10	Os funcionários possuem uma carga horária compatível às suas atividades no Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
11	Minha jornada de trabalho permite que eu tenha tempo para dedicar-me à família e lazer.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
12	Acho que a quantidade de trabalho que tenho a fazer não interfere na qualidade do mesmo.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
13	Recebo informações sobre políticas, normas e procedimentos do Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
14	Conheço os objetivos da minha área.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
15	O Hotel valoriza as ações voltadas para a inovação e a melhoria contínua no trabalho.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

REMUNERAÇÃO/ BENEFÍCIOS							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
16	O Hotel se preocupa em manter salários alinhados com o mercado.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
17	O Hotel oferece benefícios indiretos de remuneração (plano de saúde, distribuição de lucros, empréstimos).	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
18	Os benefícios oferecidos pelo Hotel atendem às minhas necessidades.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
19	O Hotel tem proporcionado aos funcionários cursos buscando melhoria de seus profissionais.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
20	Os cursos de aperfeiçoamento que tenho procurado fazer tem me dado a preparação adequada para o trabalho que faço.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
21	Tenho oportunidades de participar na identificação dos problemas existentes no Hotel e contribuir com soluções.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
22	Posso colocar em prática as propostas necessárias para a melhoria dos processos.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
23	As oportunidades oferecidas pelo Hotel atendem as minhas necessidades de desenvolvimento.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
24	O Hotel dá a oportunidade aos funcionários de participar de processos de reestruturação de conteúdos voltados às necessidades do mercado.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
25	Estou satisfeito com as mudanças internas que vem ocorrendo no Hotel, devido as mudanças no mercado.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
26	O funcionário tem chance de progresso real na carreira como profissional no Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
27	Estou satisfeito com o que faço na Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
28	Na minha área tenho oportunidade para utilizar meus conhecimentos e habilidades na realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
29	Sinto-me preparado para assumir novos desafios profissionais no Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
30	Os Diretores e Gerentes comunicam-se e trabalham com a equipe, respeitando as opiniões e contribuições de todos.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
31	Meu Gerente comunica periodicamente sua opinião sobre meu trabalho.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
32	Meu Gerente incentiva o crescimento da equipe.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
33	Meu Gerente está disponível quando preciso dele.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
34	Meu Gerente valoriza um trabalho bem feito.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

REMUNERAÇÃO/ BENEFÍCIOS							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
35	Meu Gerente está atento às minhas necessidades.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
36	Meu Gerente trata os funcionários com respeito.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
37	Meu Gerente faz reuniões periódicas com a equipe.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
38	Meu Gerente envolve a equipe antes de tomar decisões importantes.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
39	Meu Gerente trata a todos com os mesmos critérios, sem favoritismo.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
40	Meu Gerente sabe organizar o trabalho em equipe.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
41	Meu Gerente comunica rapidamente informações importantes vindas da direção.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
42	Eu sei o que o Hotel espera de mim.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
43	A Direção e os Gerentes cobram adequadamente, os resultados de seus funcionários.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
44	Sou reconhecido pelo Diretor e Gerente quanto ao meu trabalho realizado.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
45	O Hotel incentiva e permite o trabalho em equipe.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
46	Na minha área o trabalho em equipe é praticado regularmente.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
47	O Hotel valoriza mais o trabalho em equipe do que o trabalho individual.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
48	É fácil obter informações de outras áreas quando preciso.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
49	Sou chamado a participar de trabalhos em grupo com frequência.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
50	Eu recomendo o Hotel como um excelente lugar para se trabalhar.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
51	Sou otimista em relação ao meu futuro no Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
52	Meus colegas se orgulham em trabalhar no Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
53	Eu acredito nos rumos que o Hotel tem tomado para se consolidar no mercado.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
54	Sinto-me feliz em trabalhar no Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
55	Sinto-me orgulhoso em trabalhar no Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
56	Conheço as estratégias e objetivos do Hotel para se manter no mercado.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
57	Entendo as estratégias e objetivos do Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
58	Contribuo na execução das estratégias e objetivos do Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

REMUNERAÇÃO/ BENEFÍCIOS							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
59	Acredito que as estratégias e objetivos conduzirão o Hotel a se manter no mercado.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
60	Confio que o Hotel tem capacidade para executar as estratégias e objetivos propostos.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
61	No Hotel as comunicações escritas são claras e objetivas.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
62	As informações transmitidas verbalmente são claras e objetivas.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
63	No Hotel as informações chegam rapidamente ao seu destino.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
64	As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
65	As decisões tomadas no Hotel são anunciadas prontamente.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
66	Os equipamentos de apoio (computadores, fax) nos ajudam a trabalhar da melhor maneira.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
67	Os equipamentos que disponho atendem às minhas necessidades de trabalho.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
68	As condições de trabalho que a empresa oferece são seguras, não me oferecendo riscos.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
69	De um modo geral, é bom o relacionamento entre os funcionários do Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
70	Existe um bom relacionamento entre os funcionários da minha área.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
71	Na minha área todos se unem para atingir os objetivos do Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
72	Minha área de trabalho tem um bom relacionamento com as demais áreas do Hotel.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar