



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

NADINE POLANCZYK

**GESTÃO DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS HOTELEIROS EM UM
HOTEL NA CIDADE DE SANTO ÂNGELO/RS**

CERRO LARGO
2021

NADINE POLANCZYK

**GESTÃO DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS HOTELEIROS EM UM
HOTEL NA CIDADE DE SANTO ÂNGELO/RS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - *campus* Cerro Largo, como requisito parcial para aprovação na disciplina de trabalho de curso.

Orientadora: Prof.^a Dr^a. Denise Medianeira Mariotti Fernandes

CERRO LARGO

2021

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Polanczyk, Nadine

Gestão de Qualidade na Prestação de Serviços
Hoteleiros em um Hotel na Cidade de Santo Ângelo/RS /
Nadine Polanczyk. -- 2021.

39 f.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Medianeira Mariotti
Fernandes

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Cerro Largo, RS, 2021.

I. Fernandes, Denise Medianeira Mariotti, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

NADINE POLANCZYK

**GESTÃO DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS HOTELEIROS EM
UM HOTEL NA CIDADE DE SANTO ÂNGELO/RS**

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em:

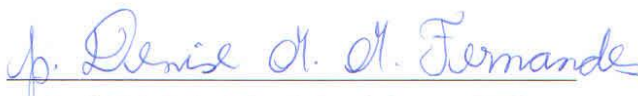
27/09/2021.

BANCA EXAMINADORA:

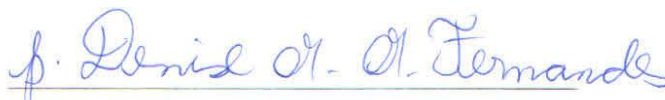


Profª. Drª. Denise Medianeira Mariotti Fernandes – UFFS

Orientadora



Profº. Drº. Carlos Eduardo Ruschel Anes – UFFS



Profª. Drª. Izabel Gioveli - UFFS

RESUMO

O presente trabalho integra o estudo da gestão de qualidade em serviços hoteleiros, a fim de averiguar a rotina de um hotel. Nesse contexto, observa-se como o gestor orienta seus funcionários a realizar o melhor trabalho, com o propósito de satisfazer seus clientes. Para resolver o problema proposto de como o estudo da rotina de serviços hoteleiros pode influenciar na gestão da qualidade de um hotel, localizado na cidade de Santo Ângelo/RS, definiu-se por objetivo geral estudar a rotina de serviços hoteleiros e como o mesmo pode influenciar na gestão de qualidade do hotel e por objetivos específicos, definiu-se descrever o fluxo da rotina dos serviços prestados do hotel; identificar possíveis falhas nos serviços prestados pelo hotel; analisar a qualidade dos serviços prestados pelo hotel, por meio dos indicadores de qualidade estabelecidos por Damásio (2014); sugerir indicadores de qualidade que podem auxiliar na melhoria da qualidade dos serviços prestados do hotel da região das Missões. As bases teóricas utilizadas foram a respeito de hospitalidade hoteleira, qualidade dos serviços hoteleiros, principais conceitos e indicadores de qualidade. Para atingi-lo, fez-se a opção de utilizar a pesquisa descritiva de natureza qualitativa, adotando como procedimentos técnicos para a coleta de dados por meio de pesquisa bibliográfica, observação e pesquisa em documentos do hotel. Os principais resultados obtidos foram a maneira que o hotel gerencia a sua rotina de acordo com a clientela diária. As principais falhas no hotel estão relacionadas a limpeza dos cômodos. Por fim, pode-se afirmar que o hotel possui muito potencial para se destacar junto a outros da cidade, se realizar pequenos ajustes, pois se localiza num ponto importante da cidade e seus colaboradores estão sempre dispostos a realizar os desejos dos clientes.

Palavras-chave: Hotel. Gestão de qualidade. Serviços.

ABSTRACT

This work integrates the study of quality management in hotel services, in order to ascertain the routine of a hotel. In this context, it is observed how the manager guides his employees to do the best job, with the purpose of satisfying their customers. To solve the proposed problem of how the study of the routine of hotel services can lead to the quality management of a hotel, located in the city of Santo Ângelo / RS, the general objective was to study the routine of hotel services and how it can influence the hotel's quality management and for specific objectives, it was defined to describe the routine flow of the services provided by the hotel; identify possible failures in the services provided by the hotel; analyze the quality of services provided by the hotel, through the quality indicators established by Damásio (2014); suggest quality indicators that can help to improve the quality of services provided by the hotel in the region of Missões. The theoretical bases used were about hotel hospitality, quality of hotel services, main concepts and quality indicators. To achieve it, the option was made to use descriptive research of a qualitative nature, adopting technical procedures for data collection through bibliographical research, observation and research in hotel documents. The main results obtained were the way the hotel manages its routine according to the daily clientele. The main flaws in the hotel are related to the cleanliness of the rooms. Finally, it can be said that the hotel has a lot of potential to stand out from others in the city, if it makes small adjustments, as it is located in an important point of the city and its employees are always willing to fulfill the clients' wishes.

Keyword: Hotel. Quality management. Services.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Elementos e critérios para estabelecimento de indicadores.....	15
Quadro 2 – <i>Check list</i> de qualidade em serviços de hotelaria.....	20
Gráfico 1 – Fluxograma do <i>Check in</i> do hotel.....	25
Gráfico 2 – Classificação dos serviços ofertados pelo hotel segundo dados obtidos na página de pesquisas da internet, google.....	26
Quadro 3 – Avaliação do <i>check list</i> de qualidade em serviços de hotelaria.....	27
Quadro 4 – Critérios para avaliar a qualidade.....	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	TEMA.....	7
1.1.1	Problema	7
1.2	OBJETIVOS.....	7
1.2.1	Objetivo Geral	7
1.2.2	Objetivos Específicos	7
1.3	JUSTIFICATIVA.....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	HOSPITALIDADE HOTELEIRA.....	11
2.2	QUALIDADE DOS SERVIÇOS HOTELEIROS.....	13
2.2.1	Principais conceitos sobre qualidade	14
2.3	INDICADORES DE QUALIDADE.....	15
3	METODOLOGIA	18
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	18
3.3	PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	23
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1	FLUXO DA ROTINA DOS SERVIÇOS PRESTADOS DO HOTEL.....	24
4.2	POSSÍVEIS FALHAS NOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO HOTEL.....	25
4.3	SUGESTÃO DE INDICADORES QUE PODEM AUXILIAR NA MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS DO HOTEL.....	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32

REFERÊNCIAS.....	34
------------------	----

1 INTRODUÇÃO

Devido a decorrência da doença Covid-19, onde obrigou as pessoas a permanecerem em seus lares para evitar a contaminação do vírus, há estudos mostrando que as pessoas estão se tornando mais depressivas, atingindo maiores picos de ansiedade. Exercer uma atividade que fuja do cotidiano tornou-se um bem fundamental para a saúde mental.

Desde então, o lazer que, para Gomes (2011, p. 17) é considerado como “uma necessidade humana e como dimensão da cultura caracterizada pela vivência lúdica de manifestações culturais no tempo/espaço social” e, no momento atual, alguns hotéis percebem nesse cenário uma oportunidade estratégica para desenvolver novos serviços para os seus clientes e aprimorar a qualidade que atualmente estão sendo desenvolvidas.

Nesse caso, a maioria das famílias, ou viajantes solos, procuram hotéis para se hospedar, seja para passar uma noite, ou uma longa estadia. Ao escolher o hotel que será seu lar longe de casa, o cliente verifica o preço, a fachada do hotel e seus serviços ofertados, após a estadia esses itens são avaliados. Para Castelli (2016), o ambiente amistoso, acolhedor, hospitaleiro de um hotel constitui fator atrativo e decisivo para muitos viajantes. Em face disso, a hospitalidade passa a ser considerada importante insumo do produto hoteleiro.

Frente a essa questão da hospitalidade, a qualidade torna-se substancial, onde fica evidente que cada vez mais, tanto os hotéis de rede como os independentes deverão procurar especializar-se para oferecer aos clientes produtos e serviços de qualidade cada vez mais adequados, focados e especializados (SIMONI; BANDEIRA, 2012, p. 5).

Assim como a hospitalidade não poderia ser analisada sem avaliar a qualidade, também a apreciação da qualidade não seria capaz de ser verificada sem a existência de indicadores. Face o exposto, para o entendimento apropriado torna-se adequado abordar alguns conceitos sobre indicadores de qualidade.

É importante classificar os indicadores a serem adotados, não só para podermos aplicá-los de forma eficaz, como também para facilitar o desdobramento do sistema de medição em todos os níveis da organização, se possível, até cada

indivíduo. Desta forma, suas tarefas poderão ser medidas e ligadas aos objetivos da organização (MARSHALL JUNIOR, 2012).

Desse modo, Paladini (2019) explica que os indicadores de qualidade possuem importância como pré-requisitos básicos, e eles abrangem a coleta e o registro das informações, a representatividade que estas devem ter e a existência de um fluxo próprio para que elas sejam geradas e transmitidas, sendo assim os indicadores apontados como elementos básicos da avaliação da qualidade.

Diante disso, considera-se de suma importância averiguar a qualidade dos serviços hoteleiros, já que, em uma pesquisa feita sobre a qualidade dos serviços hoteleiros, constatou-se que, a procura dos clientes por qualidade está associada pela prestação bem-feita de um determinado serviço. Segunda (2020, p. 26), conclui que “existe uma relação direta entre a prestação de qualidade do serviço e a satisfação do cliente”.

Acredita-se que para haver a qualidade, o principal agente é o gestor geral de um hotel, o qual deve se manter envolvido em todos os serviços disponibilizados para oferecer a melhor experiência ao cliente. Então, o gestor deve se unir com seus colaboradores e trabalhar em equipe para um bem maior, a satisfação do cliente. Uma gestão de qualidade se caracteriza por seus processos organizacionais que fazem seus produtos e serviços serem reconhecidos, elevando expectativas.

Nesse contexto, os hotéis estão buscando maneiras para estruturar novos padrões de qualidade e destacar-se no mercado, resultado disso é a criação de indicadores. É percebido que a qualidade se torna um dos mais importantes fatores dentro da prestação de serviços, uma vez que auxilia no fato do cliente não se decepcionar com o que está sendo prestado (ALMEIDA, 2001).

Partindo dessas perspectivas, esse estudo baseou-se nessa pesquisa de que as pessoas estão optando por hotéis que melhoram seu padrão de serviços e os hotéis, também, segundo Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985) estão preocupados em oferecer aquilo que é prometido ao cliente.

Por meio deste trabalho procura-se evidenciar para os gestores padrões de qualidade e sua importância. De acordo com Carvalho *et al.* (2010, p.12) onde complementam que:

A qualidade no serviço depende, portanto, do elemento humano, representante da organização no ato da verdade com o cliente, e por essa razão demanda investimento na capacitação por parte da empresa, de acordo com os padrões de qualidade adotados pela mesma.

Diante disso, a presente proposta de pesquisa buscou-se realizar a avaliação da qualidade na prestação de serviços em um hotel na cidade de Santo Ângelo/RS. O hotel oferece serviços de hospedagem, academia, ambiente para reuniões, local para lazer, entre outros. A avaliação da gestão do hotel foi realizada através de um comparativo com outros trabalhos científicos publicados.

1.1 TEMA

O tema que será desenvolvido nesta pesquisa é sobre a gestão de qualidade em serviços hoteleiros.

1.1.1 Problema

Considera-se como problema de pesquisa: Como o estudo da rotina de serviços hoteleiros pode influenciar na gestão da qualidade de um hotel, localizado na cidade de Santo Ângelo/RS?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o estudo da rotina de serviços hoteleiros pode influenciar na gestão da qualidade de um hotel, localizado na cidade de Santo Ângelo/RS?

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o fluxo da rotina dos serviços prestados do hotel;
- Identificar possíveis falhas nos serviços prestados pelo hotel;
- Analisar a qualidade dos serviços prestados pelo hotel, por meio dos indicadores de qualidade estabelecidos por Damásio (2014);
- Sugerir indicadores de qualidade que podem auxiliar na melhoria da qualidade dos serviços prestados do hotel da região das Missões.

1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado hoteleiro juntamente com o mercado do turismo pertence a uma parte importante da economia. Gomes (2014) apresenta, no início do século 19, acompanhando o fortalecimento do capitalismo industrial, a hotelaria passa a ter uma segmentação própria, com as primeiras organizações empresariais de dedicação exclusiva. A expansão das indústrias, o crescimento do mercado de turismo e o desenvolvimento econômico alimentam o setor hoteleiro.

No Brasil, o segmento hoteleiro foi significativamente impulsionado em grandes e médios centros a partir dos anos 90, com a implantação do plano Real. Atualmente a hotelaria está se expandindo a uma velocidade muito grande e a prioridade que ajuda na escolha do hóspede, é o serviço prestado com qualidade. O atendimento torna-se então, um diferencial muito forte dentro do mercado competitivo (WALKER, 2002).

O turismo e a hotelaria atualmente são uma importante fonte de receita e para se posicionar no mercado frente a concorrência é necessário incrementar as possibilidades existentes (COBRA, 2005). Com o complemento de Castelli (2010), cita-se a expansão dos mercados, as viagens a negócios e as viagens a lazer ganharam grandes proporções.

A partir do instante que as pessoas buscam por mais lazer, comodidades e momentos para relaxar, elas buscam por algo fora de seus locais habituais de moradia, gerando o crescimento da rede hoteleira, pois cada local precisa de opções para seus diversos públicos-alvo. Aos dizeres de Gomes (2014), complementa-se, a abrangência dos serviços hoteleiros está chegando a cada vez mais setores em todo o mundo.

O setor de governança é um dos mais vulneráveis na atividade hoteleira – o hóspede experimenta seus serviços todo o tempo, seja nas áreas do hotel, como recepção, elevadores, serviços de lavanderia, etc., ou na unidade habitacional onde dorme, descansa e faz sua higiene pessoal. Assim, as falhas podem ser mais facilmente percebidas, gerando reclamações e perda da imagem de qualidade. Em hotéis que se preocupam em avaliar a qualidade, as reclamações sobre a limpeza e higienização das áreas são as que mais merecem atenção dado a percepção do hóspede e sua fidelização (YANES, 2014).

Os serviços prestados estão sempre sendo avaliados pelos clientes, pois eles interagem com o ambiente, processos, indivíduos, resultando na percepção de todos os aspectos dos serviços. Isto acaba conduzindo a um julgamento em que decide se a experiência foi satisfatória ou não. Quanto maior a expectativa, mais é exigido do prestador de serviços (MIGUEL, 2001).

O gerente de hotel é o principal item para o funcionamento positivo do hotel, é ele que planeja as estratégias para o crescimento e atingimento de metas. Para Yanes (2014) um hotel não pode existir sem a presença do setor de governança.

O acolhimento do hóspede deve ser de forma simpática e calorosa, demonstrando que realmente o hotel está feliz em recebê-lo através de um simples sorriso, por exemplo. O acolhimento do hóspede não pode ser pelo dever. O anfitrião deve ter prazer e satisfação em recebê-lo (LASHLEY, 2004).

Para obter lucros, tornar-se um hotel de classificação adequada, se possuir a fidelidade dos clientes, seus colaboradores e esses devem exercer a melhor função na prestação de serviços aos seus clientes. Chiavenato (2004), nota que a empresa e os funcionários trabalham em conjunto em busca de um único objetivo: a satisfação do cliente.

Como sendo um setor de alto desenvolvimento econômico, cada categoria de hotel oferece diversos tipos de serviços, concentra-se nos seus públicos-alvo, são todos elementos que devem ser executados com excelência e principalmente qualidade. Essa pesquisa torna-se complementar para o entendimento de gestões hoteleiras que prestam serviço de qualidade para o cliente.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em cinco seções: Na primeira seção, apresenta-se a contextualização do estudo, destacando a importância da gestão hoteleira, formulando a questão do estudo, definindo os objetivos (geral e específicos) e justificando a realização do trabalho. Na segunda seção, elabora-se o referencial teórico, abordando hospitalidade hoteleira, qualidade dos serviços hoteleiros, principais conceitos de qualidade e indicadores de qualidade de Paladini (2019). Na terceira seção, detalha-se a metodologia a ser empregada na pesquisa, destacando a classificação do estudo, o plano de coleta de dados, bem como a

análise e a interpretação desses dados. Na quarta seção, expõe-se a análise dos resultados e por fim, na quinta seção, apresentam-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por propósito oferecer embasamento teórico ao trabalho e propiciar ao leitor noções para a compreensão do tema da presente pesquisa. Então, de acordo com Spiller (2011) se a produção do serviço acontece simultaneamente ao serviço prestado, deve-se questionar como eliminar os defeitos antes que eles atinjam o consumidor.

Assim, para elucidar essa questão buscar-se-á abordar aspectos teóricos a respeito de hospitalidade hoteleira, qualidade nos serviços hoteleiros e indicadores de qualidade.

2.1 HOSPITALIDADE HOTELEIRA

Para Castelli (2010), hospitalidade significa receber, abrigar, alimentar e cuidar do visitante. Todavia é o negócio prestado por um hotel. O termo de hospitalidade nos últimos anos tornou-se cada vez mais popular, e seu sentido passou a abrigar muitas organizações, inclusive hotéis (MULLINS, 2001).

Prestar qualquer tipo de serviço é para agradar o chefe maior, o cliente. Conceito que permaneceu ao passar dos anos, satisfazer e servir os hóspedes (CHON, 2014).

Segundo Castelli (2006), a satisfação dos clientes é percebida pela qualidade oferecida pelos bens e serviços que são prestados pela empresa. As dimensões que podem afetar a satisfação das pessoas podem estar conectadas com as características próprias dos bens e serviços, finais ou intermediários, como a durabilidade, originalidade e aparência agradável. Entregar um bom atendimento, educação e amabilidade são componentes intangíveis, difíceis de caracterizar e medir, mas nem por isso deve-se deixar de fazer.

Mullins apud King (2001), entende que a hospitalidade comercial possui vários aspectos centrais que devem ser incluídos em um modelo de hospitalidade que, por sua vez, inclua administrador-empregado e hóspede-cliente em contato direto.

Para Castelli (2010) o conceito de hospitalidade sofreu um processo de dessacralização com o passar dos anos, tornando-se um negócio rentável na

sociedade contemporânea. Com esse avanço, pouco restou da virtude apreciada no passado, causada pelo grande incremento da hotelaria.

A área da hospitalidade compreende uma grande variedade de negócios, todos dedicados a prestar serviços a pessoas que estão longe de suas casas. Hoje, como no passado, os principais componentes são aqueles que satisfazem a necessidade de abrigo e acomodação e os que fornecem alimentos e bebidas a seus clientes (CHON, 2014).

Para gerenciar um hotel de forma correta, ou de forma que gere fidelização dos clientes há um propósito de fazer com que os hóspedes se sintam acolhidos. A cultura da hospitalidade hoteleira não nasce por geração espontânea; precisa ser cultuada, agenciada, estudada e planejada de modo pontual diante de cada realidade (CASTELLI, 2010).

Satisfazer um hóspede significa atender completamente a suas necessidades e anseios. Um hóspede de hotel espera acomodações seguras, limpas e confortáveis. Preencher essas expectativas é prioridade para os profissionais de hospitalidade. O trabalho é realizado apenas quando o cliente estiver satisfeito (CHON, 2014).

Cada hotel possui diversas e diferentes comodidades a fim de agradar seu cliente. Gomes (2014) aponta que a hotelaria é uma reunião de diversos serviços e amenidades prestadas a um grande público. Pode-se destacar, como seus três pilares principais, a hospedagem, a alimentação e os eventos.

A gestão eficiente é um dos mais importantes fatores para o sucesso ou fracasso de um negócio. Isso se aplica ao hotel, aos serviços de catering (responsáveis pelas refeições) e institucionais, tanto quanto a qualquer outro setor, especialmente porque os gerentes precisam encontrar o ponto de equilíbrio entre conhecimento administrativo e técnico e as habilidades adquiridas por meio da instrução e da experiência (MULLINS, 2001).

A indústria hoteleira passou e continua passando por diversas mudanças, dados o aumento da exigência do consumidor, a globalização da economia e principalmente o aumento constante do número de concorrentes. A clientela de um hotel é bastante diversificada, e varia quanto ao motivo da estadia e tempo de

estadia: podem ser homens de negócios, turistas de proveniências diversas a negócio ou lazer, grupos, famílias, convenções de empresas, esportistas etc. (YANES, 2014).

Para Castelli (2010), propiciar hospitalidade adequada às exigências dos viajantes da atualidade é um desafio permanente para os meios de hospedagem. Dificilmente o hotel poderá atender às necessidades, aos desejos e às expectativas dos viajantes, agregando valor à acessibilidade, sem uma estrutura física e um atendimento perfeitamente adequados, pressupostos do processo de hospitalidade.

2.2 QUALIDADE DOS SERVIÇOS HOTELEIROS

A qualidade dos serviços prestados aos clientes está imensamente relacionada com o grau de percepção que os funcionários têm da empresa em que trabalham. Dessa percepção, geralmente são afetadas as questões motivacionais e comportamentais, fato, claro, que ainda é tabu em várias empresas. (SILVA, 2014).

Paladini (2013) cita algumas empresas que atuam na área de serviços, são clínicas, hotéis, restaurantes, bancos, comunicações, telefonia, fornecimento de energia ou de água, atividades comerciais etc.

Rodrigues (2020) entende que qualidade é o que o cliente percebe ou entende por valor, diante do seu socialmente aprendido, do mercado, da sociedade e das tecnologias disponíveis.

Os hotéis e os meios de hospedagem em geral, independentemente do tamanho, estão organizados de forma a oferecer à clientela hospedagem e serviços relacionados (CHON, 2014). Ao prestar um serviço deve-se ficar atento ao como ele será visto àquele que recebe, deve-se haver um tratamento personalizado para cada cliente.

A qualidade de praticamente qualquer serviço depende de como seus inúmeros elementos funcionam juntos, no mesmo processo, para atender às expectativas dos clientes. Esses elementos incluem pessoas que fazem os vários serviços relacionados ao serviço principal, equipamentos que apoiam esse trabalho e o ambiente físico em que os serviços são realizados (ZEITHAML, 2014).

Para Yanes (2014), produzir serviços em um hotel significa atender pequenos detalhes e necessidades, manter um clima de hospitalidade e calor humano,

padronizar rotinas, mas sem deixar de prestar serviços personalizados, sendo estes os maiores desafios de um hotel.

A captação (percepção) que um cliente tem dos serviços é diferenciada em relação à captação que ele tem de produtos. Desse modo, pode-se perceber que a qualidade do serviço prestado interfere diretamente na relação cliente-atendente, principalmente na questão da intangibilidade, que significa não poder “tocar, encostar, pegar”, ou seja, o serviço não pode ser sentido fisicamente pelo cliente, mas, sim, pode ser sentido psicologicamente (SILVA, 2014).

Pode-se definir a avaliação do serviço como a análise do valor que o serviço confere ao usuário. Esse valor é sempre estruturado na visão do usuário e depende dos referenciais que ele determina. A avaliação do serviço dimensiona o quanto o benefício desse serviço é considerado como valor pelo usuário (PALADINI, 2013).

Para avaliar a qualidade em serviços, os clientes levam em conta não apenas os resultados destes, mas também o processo durante o qual os serviços são prestados (ZEITHAML, 2014).

O Brasil possui um histórico de contentamento baixo entre a oferta de serviços. Não há uma cultura estabelecida em prestar e exigir um bom serviço, seja pago ou gratuito. O principal responsável pela baixa qualidade dos serviços são os trabalhadores, que geralmente são temporários, assim não são investidos em motivação e treinamento (CORRÊA, 2018).

2.2.1 Principais conceitos sobre qualidade

O conceito de qualidade não é novo. Revendo a história é possível identificar diversas preocupações com a qualidade dos produtos que datam do início da existência da humanidade. A busca, pelo homem primitivo, de materiais mais resistentes para construir suas armas, a procura de diferentes métodos para obter melhores colheitas às margens do Nilo ou os detalhes que marcaram as edificações da antiga Roma retratam momentos distintos de um passado distante, mas que em uma análise criteriosa e contextualizada são comuns em suas preocupações com a qualidade (RODRIGUES, 2020).

Em sua acepção básica, qualidade é uma relação da organização com o mercado. Com esse enfoque, a qualidade é definida como uma relação de consumo (PALADINI, 2013).

Em serviços, a qualidade muitas vezes ocorre no momento em que este é prestado; em geral, na relação entre o cliente e o prestador, não podendo ser produzida em uma fábrica e entregue intacta ao cliente. Ao contrário de produtores de bens, prestadores de serviços não têm o benefício de uma fábrica fazendo a interface entre a produção e o consumo. Clientes de serviços costumam estar no próprio local em que este é produzido, observando e avaliando o processo de produção enquanto recebem o serviço (ZEITHAML, 2014).

Todo negócio com qualquer oferecimento de serviço ou produto que visa o lucro pretende ter qualidade em todas as suas ações, pois com qualidade em cada etapa pode-se gerar a fidelização do cliente e todo tipo de repercussão positiva para o negócio. Para haver o funcionamento da empresa e decidir cada etapa há o gerente geral para melhor organizar o que será feito.

2.3 INDICADORES DE QUALIDADE

Para melhorar o funcionamento geral de uma empresa é possível identificar a forma como ocorre o seu funcionamento e, a partir disso, otimizar o desempenho da mesma por meio de sistemas de medição do processo que podem ser feitos com base em indicadores. Esses elementos são básicos, no entendimento de Paladini (2002) que estabelece uma série de critérios para formulação dos indicadores, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Elementos e critérios para estabelecimento de indicadores

Crítérios	Tópico
O nome associado ao indicador, simples e objetivo.	Nome do indicador
Finalidade direcionada a ação que será avaliada	Objetivo do indicador
Determina a importância pelo qual o indicador deve ser utilizado	Justificativa
Definição do ambiente em que o indicador está inserido e o esforço de qualidade associado a ele	Ambiente
A meta associada a um indicador deve ser	Meta

possível de ser atingida	
Ser simples de ser calculada, por meio da qual são obtidos parâmetros para identificação da qualidade	Equação
Necessário verificar se ele é viável, válido, aplicável e útil para a análise da qualidade.	Elemento
Reduzir e restringir a quantidade de pessoas que trabalhará na coleta de dados	Responsável pela coleta
Aquele (a) que está capacitado a interpretar o indicador e identificar as deficiências na qualidade	Responsável pela análise de dados
Relacionar e combinar elementos do indicador para obter um entendimento único a respeito da situação analisada	Fator
Deve apontar unidades de medida que podem ser utilizadas pelo indicador.	Medida

Fonte: Adaptado de Paladini (2002)

Paladini (2019), também, observa que o ato de gestar envolve um objetivo, que deve garantir a sobrevivência da empresa, em um ambiente essencialmente dinâmico e diversificado, com desafios constantes e crescentemente diferenciados em natureza e intensidade. Por isso, caberá ao processo de gestão administrar recursos, para tirar deles o melhor proveito possível, e determinar um nível de ação que garanta pleno aproveitamento das potencialidades da organização.

Para o cliente, a avaliação do serviço depende de como ele próprio relaciona-se com a empresa – por exemplo, pelo suporte que recebe na execução do serviço (facilidades disponíveis, atenção no atendimento, pronta resposta às formulações e solicitações feitas etc.). O processo de gestão deve ser desenvolvido tendo em vista esses três direcionamentos: clientes e consumidores; sociedade; e meio ambiente (PALADINI, 2019).

A Gestão da Qualidade possui características notadamente estratégicas. Inclui toda a organização, ou seja, todas as pessoas, todos os setores, todas as áreas; sua ação transcende a própria organização e tem seu foco em áreas externas a ela (quem avalia a qualidade é o consumidor) (PALADINI, 2019).

A Gestão da Qualidade deve ser imposta pelo gestor, com o objetivo de atingir positivamente o cliente, para isso toda a organização deve trabalhar em equipe. Cada estratégia deve ser pensada e analisada conforme o andamento negativo da organização, retornos negativos de clientes. Para uma proposta de

melhoria à organização estudada, serão avaliados os indicadores de qualidade de Paladini (2019).

As definições baseadas no produto veem a qualidade como precisa e mensurável. Esta abordagem confere uma dimensão vertical ou hierárquica à qualidade, pois os produtos podem ser classificados de acordo com a quantidade do atributo desejado por eles possuído. A abordagem baseada no usuário admite que cada consumidor tenha diferentes desejos ou necessidades e que os produtos que atendam melhor suas preferências sejam os que eles consideram de melhor qualidade (DAMÁSIO, 2014).

Avaliar indicadores de qualidade possui pré-requisitos básicos, que envolvem a coleta e o registro das informações, a representatividade que estas devem ter e a existência de um fluxo próprio para que elas sejam geradas e transmitidas. considera-se que os indicadores são os elementos básicos da avaliação da qualidade (Paladini, 2019).

Os indicadores da qualidade e da produtividade devem exibir um conjunto de características bem definidas, sendo as seguintes as mais importantes: objetividade; clareza; precisão; viabilidade; representatividade; visualização; ajuste; unicidade; alcance; resultados (Paladini, 2019).

3 METODOLOGIA

A metodologia abordada neste trabalho envolve a relação com conceitos para auxiliar no desenvolvimento do trabalho, a fim de atingir os objetivos propostos.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013):

A Metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação.

A pesquisa envolveu um hotel na cidade de Santo Ângelo/RS, na região das Missões, a fim de averiguar sua qualidade prestada nos serviços. Para ocorrer a avaliação, o hotel foi identificado, sua rotina e suas falhas. Aos critérios de qualidade de Paladini (2019), o hotel foi avaliado e por fim, sugeridas melhorias de indicadores de qualidade para o hotel. Nesse contexto, esse capítulo apresenta, abaixo, a classificação de pesquisa, o plano de coleta de dados e o plano de análise de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A natureza dessa pesquisa é qualitativa, além disso, também descritiva. Para Gil (2017) as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.

Para Gibbs (2011), os dados qualitativos são essencialmente significativos, mas, mais do que isso, mostram grande diversidade. Eles não incluem contagens e medidas, mas sim praticamente qualquer forma de comunicação humana – escrita, auditiva ou visual; por comportamento, simbolismos ou artefatos culturais.

A pesquisa descritiva visa conhecer um fenômeno sem modificá-lo, a fim de entender o objeto de interesse em um determinado espaço e tempo (SELLTIZ; COOK; WRIGHTSMAN, 1987). Nesse sentido, pretende-se descrever as falhas existentes na rotina do hotel.

De acordo com o problema de pesquisa, a abordagem dessa pesquisa é caracterizada como qualitativa:

A pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. (FONSECA, 2002, p.20).

Quanto aos procedimentos de pesquisa, foi desenvolvido por meio de um levantamento de informações constante em material bibliográfico, livros, sites e artigos científicos, portanto é classificado como bibliográfico. Para Galvão (2010) o levantamento bibliográfico clama por um planejamento, sendo primordial explicitar-se em linguagem verbal escrita qual é a temática que será abordada na pesquisa científica.

Ressalta-se ainda o uso da pesquisa documental para complementar a pesquisa bibliográfica, pois usa-se documentos para a contextualização e nesse sentido Marconi; Lakatos, apud Kripka et al. (2015, p.244) diferenciam a pesquisa documental da pesquisa bibliográfica. Embora ambas utilizem documentos, o que as diferencia é a fonte dos documentos: no primeiro caso, denomina-se de fontes primárias, as quais não receberam nenhum tratamento analítico; no segundo, as fontes são secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema.

3.2 COLETA DE DADOS

O presente trabalho exigiu um plano de coleta de dados e as informações que foram encontradas de forma organizada. Assim, Marconi e Lakatos (2003, p.165) definem a coleta de dados como a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.”

A coleta de dados é fundamental pois é com os dados coletados que se atingiu o resultado da pesquisa e por isso deve-se verificar a qualidade dos mesmos. Nesse sentido, a coleta de dados divide-se em dados primários e dados secundários. Para Honorato (2004, p.97): “Dados primários são os dados originados especificamente para a solução de um determinado problema. Dados secundários são os dados coletados a partir de fontes já publicadas, podendo ser de fontes internas e externas.”

A pesquisa aconteceu no mês de julho de 2021 e foi basicamente com dados secundários. Assim, para obter esses dados, foram analisados documentos do hotel, pesquisas bibliográficas, relatórios fornecidos pelo hotel e demais materiais disponíveis para identificar e verificar as falhas presentes no serviço prestado. Os dados foram também coletados por meio de observação do serviço. As informações obtidas serão necessárias para a análise referentes aos indicadores de qualidade de Paladini (2019).

Para a coleta de dados dessa pesquisa, foi seguido uma lista de verificação de elementos necessários para apuração da qualidade do hotel. Esse roteiro foi adaptado do *check list* desenvolvido por Damásio (2014, p. 174), conforme o quadro 2.

Quadro 2 – *Check list* de qualidade em serviços de hotelaria.

Classe de Conteúdo	Indicador de qualidade
Acesso	Localização
	Acesso
Velocidade	Rapidez no atendimento da recepção (check in/ check out)
	Rapidez das entregas de serviço de quarto
Consistência	Disponibilidade das acomodações
	Qualidade dos produtos ofertados
Competência	Disponibilidade de serviços gerais: lavanderia restaurante velocidade do wifi auxílio com bagagem
Atendimento	Disponibilidade dos funcionários para sanar dúvidas dos hóspedes
	Cortesia
	Funcionários que falam outras línguas
	Serviço de recepção 24hr
	Serviço de quarto

	Serviço de impressão como cortesia
Flexibilidade	Variedade de frutas no café
	Existência de sucos naturais
	Variedade de opções de produtos no café
	Produtos vegetarianos/veganos
Segurança	Serviço de cofre
	Garagem segura
	Tranquilidade nas redondezas
	Segurança aos hóspedes
Custo	Preço da garagem incluída na diária
	Preço do serviço de quarto
	Café da manhã incluído na diária
	Preço dos produtos no frigobar
	Preço das diárias
Integridade	Solução de problemas durante a estadia
Comunicação	Receber retornos da estadia
Limpeza	Limpeza e organização dos quartos
	Limpeza dos outros cômodos
Conforto	Quarto
	Variedade de produtos do frigobar
	Existência de TV a cabo
	Variedade no modelo de travesseiros
	Secador de cabelo
	Mesa de trabalho com cadeira
	Disponibilidade de jornais e revistas no hall
	Serviço de guarda volumes
	Disponibilidade de adaptadores de

	tomada
Qualidade dos bens	Estado do enxoval
	Amenities disponíveis (shampoo, condicionador, sabonete)
	Climatização
	Condições dos equipamentos
	Disponibilidade de área de fumantes
	Disponibilidades de salas para reunião
	Existência de área de lazer (piscina, academia, sala de jogos)
Estética	Cheiro agradável do hotel
	Decoração
	Tamanho dos quartos
	Isolamento acústico
Sustentabilidade	Opção de troca ou não de toalhas/lençóis
	Economizador de energia nos quartos
	Energia solar no hotel

Fonte: Adaptado de Damásio (2014).

Dessa forma, os dados coletados em material bibliográfico foram analisados e tabulados pela pesquisadora de forma a concretizar a pesquisa. Para a análise dos dados, primeiramente foi realizada a leitura e releitura das informações sobre o assunto pesquisado, para proporcionar à pesquisadora o entendimento das informações obtidas. Também foram coletadas informações sobre os critérios que foram avaliados pelos hóspedes do hotel por meio da página do Google Meu Negócio, onde constam informações sobre o hotel, como endereço, telefone, serviços ofertados e onde, juntamente, os clientes podem fazer suas avaliações, com estrelas de 0 a 5 e com comentários descrevendo sua hospedagem no hotel.

3.3 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.

Após a coleta de dados, outro ponto importante para a pesquisa é a análise de dados, onde foi possível interpretar os dados para tirar conclusões sobre o problema estudado.

Concomitante a isso, a interpretação dos dados torna-se fundamental para o pesquisador pois amplia o conhecimento em relação ao tema estudado. Ainda segundo Marconi e Lakatos (2003, p.168):

Interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz ilações mais amplas dos dados discutidos.

Em um primeiro momento para fazer a análise dos dados foi necessário conhecer melhor o hotel, que foi realizado através de visitas ao hotel para analisar o funcionamento das atividades de serviço. Posteriormente, foi necessário evidenciar que parâmetros de serviços são utilizados para averiguar a qualidade e assim apresentar o método que melhor se enquadra dentro da pesquisa, observando a lógica do hotel, proporcionando um melhor entendimento relativo ao tema estudado.

Assim, existem diferentes ferramentas que podem ser utilizadas para análise de fatos e dados relacionados à rotina do hotel e aos indicadores de qualidade. Paladini (1997, p. 67) indica o fluxograma como sendo “representações gráficas das etapas pelas quais passa um processo”. Como em programação computacional, os fluxogramas permitem rápido entendimento de como o processo opera”. Então, procedeu-se por meio da técnica do fluxograma que representou sequencialmente as etapas do processo de serviço do hotel.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Hotel localiza-se em um ponto importante e central da cidade, é de fácil acesso e possui várias atrações nas proximidades. Oferece sessenta apartamentos, distribuídos em cinco andares. Conta com seis funcionários distribuídos nos setores de gerência geral, recepção, cozinha e serviços gerais. Alguns serviços oferecidos são de, internet, ambiente climatizado, refeição no local e a permissão de animais de estimação.

4.1 FLUXO DA ROTINA DOS SERVIÇOS PRESTADOS DO HOTEL

A área da prestação de serviço envolve a produção do serviço e por essa razão realiza-se a descrição do fluxo da rotina dos serviços prestados do hotel, a fim de apontar atributos relevantes para a qualidade do serviço de hotelaria.

Desse modo, observou-se que as operações do hotel são realizadas de forma empírica e que não há um padrão formalmente estabelecido para fins de avaliação e verificação da qualidade, pois a percentagem de hóspedes diminuiu cerca de 70% no último ano, em decorrência da pandemia.

É na rotina que se concentra a quase totalidade dos colaboradores do hotel e é da qualidade das prestações que depende a competitividade e sobrevivência da própria empresa. O gerenciamento da rotina, segundo Falconi V. Campos apud Castelli (2006), consiste nas “ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização”. O gerenciamento da rotina “é a base da administração da empresa” (CASTELLI, 2006).

O hotel não fornece aos seus clientes questionário de satisfação, sendo assim, utiliza as informações fornecidas pelas avaliações dos serviços prestados pela página do Google Meu Negócio.

As etapas da rotina do hotel foram classificadas em três etapas: antes da chegada do hóspede, chegada do hóspede, durante a estadia do hóspede e após a saída do hóspede.

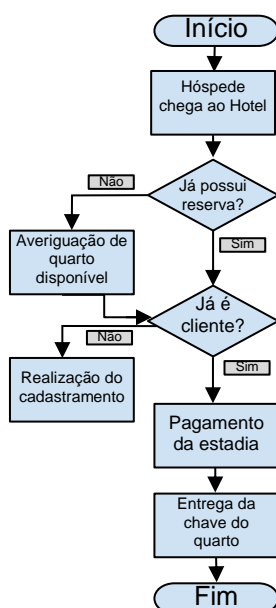
Antes da chegada do hóspede, o hotel anota a reserva em uma agenda, caso seja do mesmo dia, já é separado a chave. A limpeza é feita logo após a saída dos hóspedes e já está munida de toalhas, shampoo, condicionador e sabonete. No dia da reserva a camareira verifica se está tudo certo com o quarto para a chegada do hóspede.

Na chegada do hóspede é realizado o *check in* na recepção, é feito uma ficha de cadastramento com as informações do cliente (nome, CPF, telefone, placa do carro e endereço). A taxa de hospedagem geralmente é paga no *check in*.

Durante a estadia do hóspede, o hotel oferece serviço de café da manhã, começa às 07:00 e vai até as 10:00. É servido de 3 ou 4 tipos de frutas, 3 ou 4 tipos de pães, frios, bolo, bolachas, cuca, pão de queijo ou cachorro quente, pizza, bolo salgado, 2 tipos de sucos, iogurte, leite, café e ovos mexidos. O serviço de quarto é atendido e realizado pelo recepcionista.

O *check out* é realizado até às 12h, na saída o hóspede deixa a chave e paga os serviços extras caso tenha pedido. A chave é entregue à camareira, para realizar a limpeza e deixar pronto para o próximo hóspede.

Gráfico 1 - Fluxograma do *Check in* do hotel.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme observado, foi possível identificar que o fluxo da rotina do hotel possui uma lógica estabelecida pelos gestores a fim de otimizar as atividades para atender ao sistema oficial de classificação dos meios de hospedagem.

4.2 POSSÍVEIS FALHAS NOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO HOTEL

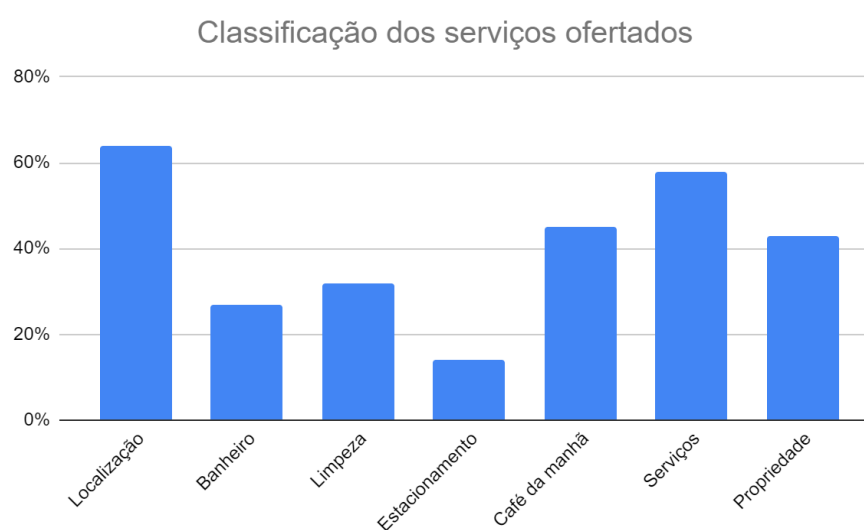
A matriz classificatória dos meios de hospedagem, formalizada e aprovada pelo Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem e o Regulamento do Sistema

Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem no dia 23 de abril de 2002 pela EMBRATUR, objetivava classificar, categorizar e qualificar os meios de hospedagem no país de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimentos oferecidos pelos hotéis. A matriz classificatória de meios de hospedagem de 2002 avaliava os estabelecimentos em seis categorias, superluxo, luxo, superior, turístico, econômico e simples (DAMÁSIO, 2014).

Segundo Santos (2009) *apud* Bitner, Booms e Tetreault (1990), as falhas em serviços possuem origens diferentes. Os autores realizaram um estudo de caso e relataram que as falhas podem estar nos funcionários e no modo que o serviço é prestado. São falhas que acontecem quando não há o preparo dos funcionários para tais serviços. A falha no serviço pode estar nas respostas dos funcionários às necessidades específicas dos clientes. No estudo feito pelos autores, relatado por Santos (2009) as falhas na prestação de serviços são aquelas que são ligadas diretamente ao núcleo da empresa. São exemplos de situações de falha, serviços indisponíveis, lento ou outras falhas relacionadas à prestação do serviço básico.

Como todo hotel, este também possui suas falhas, que podem ser percebidas por meio da pesquisa sobre os serviços prestados pelo hotel conforme o gráfico 2.

Gráfico 2 - Classificação dos serviços ofertados pelo hotel segundo dados obtidos na página de pesquisas da internet, google.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Neste gráfico, apresenta-se alguns critérios que foram avaliados pelos hóspedes do hotel na página do Google. A localização apresentou 64% de votos, é de fácil acesso e fica no centro da cidade. O banheiro obteve apenas 27% de aprovação, há muitas críticas sobre o estado dos itens presentes neste cômodo. A limpeza obteve 32% de aprovação, os clientes comentaram que haviam cômodos, objetos e itens de uso pessoal que ficaram a desejar. O estacionamento obteve 14% de aprovação, clientes manifestaram o difícil manuseio na mesma, relatando difícil acesso na entrada e saída do local, como também durante a manobra ao estacionar. O café da manhã obteve 45% de aprovação, foi mencionado o baixo número de variedades. Os serviços prestados e a maneira que foram introduzidos obtiveram 58% de aprovação. A conservação da propriedade obteve 43% de aprovação.

Avaliação do roteiro adaptado do *check list* desenvolvido por Damásio (2014, p. 174), conforme o quadro 3.

Quadro 3 – Avaliação do *check list* de qualidade em serviços de hotelaria.

Classe de Conteúdo	Indicador de qualidade	Avaliação
Acesso	Localização	Boa
	Acesso	Bom
Velocidade	Rapidez no atendimento da recepção (check in/ check out)	Bom
	Rapidez das entregas de serviço de quarto	Bom
Consistência	Disponibilidade das acomodações	Boa
	Qualidade dos produtos ofertados	Médio
Competência	Disponibilidade de serviços gerais: lavanderia restaurante velocidade do wifi auxílio com bagagem	Médio
Atendimento	Disponibilidade dos funcionários para sanar	Bom

	dúvidas dos hóspedes	
	Cortesia	Médio
	Funcionários que falam outras línguas	Médio
	Serviço de recepção 24hr	Bom
	Serviço de quarto	Bom
	Serviço de impressão como cortesia	Médio
Flexibilidade	Variedade de frutas no café	Médio
	Existência de sucos naturais	Bom
	Variedade de opções de produtos no café	Médio
	Produtos vegetarianos/veganos	Médio
Segurança	Serviço de cofre	Médio
	Garagem segura	Médio
	Tranquilidade nas redondezas	Médio
	Segurança aos hóspedes	Bom
Custo	Preço da garagem incluída na diária	Bom
	Preço do serviço de quarto	Médio
	Café da manhã incluído na diária	Bom
	Preço dos produtos no frigobar	Médio
	Preço das diárias	Bom
Integridade	Solução de problemas durante a estadia	Bom
Comunicação	Receber retornos da	Médio

	estadia	
Limpeza	Limpeza e organização dos quartos	Médio
	Limpeza dos outros cômodos	Médio
Conforto	Quarto	Médio
	Variedade de produtos do frigobar	Médio
	Existência de TV a cabo	Médio
	Variedade no modelo de travesseiros	Médio
	Secador de cabelo	Médio
	Mesa de trabalho com cadeira	Bom
	Disponibilidade de jornais e revistas no hall	Bom
	Serviço de guarda volumes	Médio
	Disponibilidade de adaptadores de tomada	Bom
Qualidade dos bens	Estado do enxoval	Médio
	Amenities disponíveis (shampoo, condicionador, sabonete)	Bom
	Climatização	Médio
	Condições dos equipamentos	Médio
	Disponibilidade de área de fumantes	Médio
	Disponibilidades de salas para reunião	Médio
	Existência de área de lazer (piscina, academia, sala de jogos)	Médio

Estética	Cheiro agradável do hotel	Médio
	Decoração	Médio
	Tamanho dos quartos	Bom
	Isolamento acústico	Bom
Sustentabilidade	Opção de troca ou não de toalhas/lençóis	Bom
	Economizador de energia nos quartos	Ruim
	Energia solar no hotel	Ruim

Fonte: Adaptado de Damásio (2014).

Os itens do tópico “Avaliação” foram descritos a partir do seguinte critério: Bom, refere-se que o hotel possui o indicador e/ou oferta de forma positiva ao cliente; Médio, refere-se que o hotel possui o indicador e oferece um serviço mediano ao cliente; Ruim, refere-se que o hotel não possui o serviço e/ou oferta de forma negativa ao cliente.

4.3 SUGESTÃO DE INDICADORES QUE PODEM AUXILIAR NA MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS DO HOTEL

Para auxiliar na resolução das falhas que foram apresentadas no gráfico 2, sugere-se, primeiramente, uma nova decoração ao ambiente. Após, investir na limpeza do hotel e seus pertences. Ajustar pequenas imperfeições na propriedade e bens. Fazer um café da manhã que funcione e agrade o cliente, fornecer produtos frescos, bastante qualidade e diversidade e pouca quantidade, sugiro um questionário de preferências do cliente, se o número de hóspedes for baixo para o café em certo dia. Produtos de itens pessoais, como lençóis, fronhas e toalhas, personalizados, limpos e com bom aspecto. Por fim, sugere-se investir em treinamento dos colaboradores, para estarem sempre capacitados a satisfazer os clientes.

Quadro 4 - Critérios para avaliar a qualidade.

Nº	Cargo	Responsabilidade	Critério para avaliar a qualidade
1	Diretor de	Responsável por	Disponibilidade das

	Operações	acompanhar a operação do Hotel;	acomodações; Qualidade dos produtos ofertados; Solução de problemas durante a estadia
2	Diretor Comercial	Responsável por acompanhar o comercial e financeiro do Hotel;	Preço da garagem incluída na diária; Preço do serviço de quarto; Café da manhã incluído na diária;
3	Gerente Comercial	Responsável pelas políticas de comercialização do Hotel, estratégias de divulgação, política tarifária e área de reservas;	Retorno positivo dos clientes
4	Supervisor da Recepção	Responsável por toda operação da recepção;	Rapidez no atendimento da recepção (check in/ check out); Disponibilidade dos funcionários para sanar dúvidas dos hóspedes; Serviço de recepção 24hr
5	Chefe de Cozinha	Responsável pela equipe da cozinha em todas as funções;	Rapidez das entregas de serviço de quarto; Variedade de frutas no café; Existência de sucos naturais; Variedade de opções de produtos no café; Produtos vegetarianos/veganos
6	Governanta	Responsável pela organização e limpeza dos apartamentos e áreas sociais do Hotel;	Limpeza e organização dos quartos; Limpeza dos outros cômodos; Cheiro agradável do hotel
7	Encarregado de Garagem	Responsável pela operação da garagem do Hotel;	Garagem segura
8	Encarregado de Manutenção	Responsável por toda manutenção do Hotel;	Móveis, utensílios e estrutura do hotel em bom estado

Fonte: Adaptado de Damásio (2014).

Melhorar a qualidade afeta positivamente no aumento da produtividade e competitividade, a correlação qualidade/custos deve ser feito por meio de

investimentos em hardware (tecnologias), software (sistema, maneira de fazer bem as coisas) e humanware (investir em bons colaboradores). São as pessoas que podem desenvolver ou melhorar os procedimentos ou métodos de uma organização (CASTELLI, 2006).

Finalmente, se pode observar que houve um interesse dos gestores do hotel para implantação de uma rotina em que sejam realizadas palestras de orientação para futuras utilizações de indicadores de qualidade do hotel.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar como o estudo da rotina de serviços hoteleiros pode influenciar na gestão de qualidade de um hotel, localizado na cidade de Santo Ângelo/RS. Foi complementado com objetivos específicos que buscaram descrever o fluxo da rotina dos serviços prestados pelo hotel, identificar falhas nos serviços, analisar a qualidade por meio de indicadores e sugerir melhorias.

Os resultados foram obtidos através de pesquisa bibliográfica sobre o assunto, para dar sustentação teórica à pesquisa, após foram realizados apuramentos diretamente com o hotel e informações que o mesmo possui na internet.

Após concluir a pesquisa, obteve-se resultados pertinentes ao estudo proposto. Ao analisar o fluxo da rotina do hotel observou-se que as operações são realizadas de forma prática sem padrão pré definido. A maioria dos processos é realizado na recepção; reservas, check in, check out, serviços de quarto.

As principais falhas obtidas no hotel estão relacionadas a limpeza e qualidade dos móveis. Sendo assim, a principal sugestão feita ao hotel é que invista em mobília moderna e/ou bom estado de conservação e ambiente limpo e aconchegante. Através dos indicadores de Damásio (2014), pode-se avaliar itens como: acesso, velocidade, consistência, competência, atendimento, flexibilidade, segurança, custo, integridade, comunicação, limpeza, conforto, qualidade dos bens, estética e sustentabilidade, com critérios de bom, médio e ruim.

Por fim, considera-se que o hotel possui vários aspectos positivos, mas para se manter no mercado precisa fazer algumas mudanças. O principal ponto positivo é

a receptividade dos funcionários, sempre buscando o melhor para satisfazer o cliente, apesar do hotel estar passando por um momento complicado, em que suas reservas diminuíram drasticamente em 70% devido a pandemia.

Como logo este momento irá passar e normalizar, os hotéis ficarão cheios novamente, e para receber o público o hotel deve investir em sua melhor versão, levando boa experiência ao cliente.

Para futuras pesquisas, sugere-se averiguar novas falhas que o ramo da hospitalidade pode passar e como superar. Como os hotéis estão se adaptando no meio tecnológico.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S. **Ah! Eu Não Acredito**: Como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. 86.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.
- CARVALHO, Leo Bueno de *et al.* Qualidade em Serviços Hoteleiros: O caso do hotel LB - Manaus. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, São Carlos, out. 2010. Disponível em:
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_114_751_17518.pdf. Acesso em: 01 maio 2021.
- CASTELLI, Geraldo. Gestão Hoteleira. São Paulo. Saraiva, 2006.
- CASTELLI, Geraldo. **Gestão hoteleira**. 2. ed. São Paulo. Saraiva, 2016.
- CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade**: a inovação na gestão. São Paulo. Saraiva, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. O capital humano das organizações. 8ª Edição. Editora Elsevier – Campos. São Paulo, 2004.
- CHON, Kye-Sung. **Hospitalidade**: Conceitos e aplicações. 2. ed. São Paulo. Cengage Learning 2014.
- COBRA, Marcos. **Marketing do Turismo**. 2. ed. Editora Cobra: São Paulo, 2005.
- CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços** : operações para a experiência e satisfação do cliente. 2. Rio de Janeiro Atlas 2018.
- DAMÁSIO, Julia dos Santos. **Qualidade percebida em serviços de hotelaria familiar de Florianópolis**: um estudo de caso no Porto da Ilha hotel. 2014. 244 f. Dissertação (Mestrado), Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em:
<https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/00006a/00006aa8.pdf>. Acesso em: 10 maio 2021.
- FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica**. 2002. Curso de especialização em comunidades virtuais de aprendizagem, Informática Educativa, Universidade Estadual do Ceará. Ceará. 2002. Disponível em:
https://books.google.com.br/books?id=oB5x2SChpSEC&pg=PA76&dq=cronograma+metodologia&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiDo_aut-bsAhXAILkGHX7EckcQ6AEwAXoECAAQAg#v=onepage&q=cronograma%20metodologia&f=false. Acesso em: 01 abr. 2021.
- GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa. **O levantamento bibliográfico e a pesquisa científica**. 2010. Disponível em:
http://www2.eerp.usp.br/nepien/disponibilizararquivos/levantamento_bibliografico_cristianegalv.pdf. Acesso em: 01 maio 2021.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre ArtMed 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro Atlas 2017.

GOMES, C. L. **Estudos do Lazer e geopolítica do conhecimento**. Licere. Belo Horizonte, v.14, n.3, p.1-25, set. 2011. Disponível em: <http://periodicos.ufmg.br/index.php/licere/article/view/762/563>. Acesso em: 10 mar. 2021.

GOMES, Gustavo Bueno. **Gerenciamento de facilities na hotelaria**. São Paulo Trevisan 2014.

HONORATO, G. **Conhecendo o marketing**. Barueri: Manole, 2004. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=OgPI2zsdqpcC&pg=PA97&dq=dados+prim%C3%A1rios+e+secund%C3%A1rios+coleta+de+dados&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwi5g9yKm-bsAhVIK7kGHdixAIIQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=dados%20prim%C3%A1rios%20e%20secund%C3%A1rios%20coleta%20de%20dados&f=false>. Acesso em: 01 abr. 2021.

KRIPKA, Rosana *et al.* **Pesquisa Documental**: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. p. 243-247. jul. 2015. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/252/248>. Acesso em: 01 maio 2021.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Em busca da Hospitalidade**: Perspectiva para um Mundo Globalizado. Trad: Carlos David Szalak. Editora Manole: Barueri – SP, 2004.

MARCONI, M. A. de., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view. Acesso em: 01 abr. 2021.

MARSHALL JUNIOR, Isnard *et al.* **Gestão da Qualidade e Processos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Gest%C3%A3o_da_qualidade_e_processos/lyCHCgAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=Qualidade+Total+na+Pr%C3%A1tica+pdf+paladini+livro&printsec=frontcover. Acesso em: 10 maio 2021.

MIGUEL, P. A. C. **Qualidade**: Enfoques e Ferramentas. São Paulo: Artliber, 2001.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4ª Edição. Editora Bookman: Porto Alegre – RS, 2001.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1997.

PALADINI, E. P. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. São Paulo, Atlas, 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso**. São Paulo Atlas 2013.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro Atlas 2019.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão e avaliação da qualidade: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro Atlas 2019

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, p.41-50, 1985. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/225083670_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_its_Implication_for_Future_Research_SERVQUAL. Acesso em: 01 maio 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e produtividade (GEIQ)**. 6. Rio de Janeiro GEN Atlas 2020.

SANTOS, Aline Regina. **Modelo de Gerenciamento de Falhas no Sistema de Produção de Serviços Hoteleiros**. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia Da Produção, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://livros01.livrosgratis.com.br/cp122304.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2021.

SEGUNDA, Renata Ingrid Manuel. **A Qualidade de Serviços na Indústria Hoteleira: estudo de caso dos Aparthotéis Vila Espa e Colinas do Sol**. 2020. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestre em Estratégia de Investimento de Internacionalização, Business & Economics School Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2020. Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/34103>. Acesso em: 01 maio 2021.

SELLTIZ, C.; COOK S. W.; WRIGHTSMAN, L. S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987

SILVA, Fernando Brasil da. **A psicologia dos serviços em turismo e hotelaria: entender o cliente e atender com eficácia**. 2. São Paulo Cengage Learning 2014

SIMONI, Catiane Cristina; BANDEIRA, Milena Berthier. **Atendimento na Hotelaria – Um Estudo de Caso**. nov. 2012. Disponível em: https://www.uces.br/site/midia/arquivos/atendimento_na_hotelaria.pdf. Acesso em: 10 mar. 2021.

SPILLER, Eduardo Santiago *et al.* **Gestão de serviços e marketing interno**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2011. Disponível em:
https://books.google.com.br/books?id=bB6HCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 10 maio 2021.

WALKER, John R. **Introdução à Hospitalidade**. 2. ed. Editora Manole: Barueri – SP, 2002.

YANES, Adriana Figueiredo. **Governança em hospedagem**. São Paulo Erica 2014.

ZEITHAML, Valarie A. **A excelência em serviços: como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes**. São Paulo Saraiva 2014.