FACULDADE DE ILHÉUS CESUPI

COLEGIADO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE TCC
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

OS ASPECTOS NEGATIVOS E OS POSITIVOS NA GESTÃO DE QUALIDADE NA REDE DE HOTELARIA

NEGATIVE AND POSITIVE ASPECTS IN QUALITY MANAGEMENT IN THE HOTEL NETWORK

Poliana Santana Souza[1], Pablo Roberto de Assis[2]

[1]Discente do curso de Administração da Faculdade de Ilhéus, Centro de Ensino Superior, Ilhéus, Bahia. E-mail: pollyst@outlook.com.
[2]Docente do curso de Administração da Faculdade de Ilhéus, Centro de Ensino Superior, Ilhéus, Bahia. E-mail: admpabloassis@yahoo.com.br.

RESUMO

A qualidade tem seu papel cada vez mais presente nas organizações, o que torna importante que tenha um conceito que seja adequado às necessidades reais de cada organização. O estudo tem como objetivo geral, identificar a funcionalidade da Gestão de Qualidade no ramo hoteleiro. Este estudo consistiu em uma revisão integrativa da literatura, realizada através das bases de dados Scielo, Google Acadêmico, após serem aplicados critérios de inclusão e exclusão foram selecionados artigos para esta pesquisa. Na implementação de um programa de qualidade, a obtenção de resultados positivos requer a aplicação de inúmeras técnicas de comunicação, principalmente no início de qualquer processo quando a sua divulgação poderá ajudar na elaboração do projeto final e na consequência da obtenção de sucesso. Conclui-se que estudo possibilitou melhor entendimento acerca da Gestão da Qualidade, focado na rede hoteleira, conclui-se a importância que a gestão de qualidade seja colocada em prática com êxito, para que consiga criar bom e produtivo ambiente de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Hotel. Qualidade. Gestão. Satisfação.

ABSTRACT

Quality plays an increasingly present role in organizations, which makes it important to have a concept that is suited to the real needs of each organization. The general objective of the study

is to identify the functionality of Quality Management in the hotel sector. This study consisted of an integrative review of the literature, carried out using the Scielo and Google Scholar databases. After applying inclusion and exclusion criteria, articles were selected for this research. When implementing a quality program, obtaining positive results requires the application of numerous communication techniques, especially at the beginning of any process when their dissemination can help in the preparation of the final project and the consequence of achieving success. It is concluded that the study enabled a better understanding of Quality Management, focused on the hotel chain, concluding the importance that quality management is put into practice successfully, so that it can create a good and productive work environment.

KEYWORDS: Hotel. Quality. Management. Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade do mundo atual demonstra que a sobrevivência das empresas está sujeita à forma que se comportam diante dos seus concorrentes. Perante a essa situação, as empresas são obrigadas a procurar métodos eficazes que as destaquem frente ao segmento de mercado no qual atuam. Nesse cenário, com transformações ocorrendo a todo o instante, as empresas estão integrando ao seu ambiente organizacional, ferramentas de gestão da qualidade, utilizando-as como um diferencial para o sucesso.

Assim, essas empresas apresentam maior competitividade, melhoram a gestão, planejamento e fluxo de informações, influenciando diretamente seu crescimento. A qualidade não é mais encarada somente como um aspecto dos processos de produção. A qualidade também se faz presente em todas as etapas do ciclo de valor, ressaltada como forma estratégica de diferenciação e direcionamento que organizações seguem rigorosamente (Inácio, 2020).

As atividades ligadas à qualidade assumiram diferentes características ao longo do tempo e com as transformações no cenário das organizações, a maior preocupação das empresas é como competir com grandes e repentinas mudanças no mercado. O aumento da produtividade é maior que o simples aumento dos níveis de produção, devendo estar totalmente integrado ao conceito de qualidade total, oferecendo à empresa, a possibilidade de alcançar ganhos em todos os aspectos de suas operações.

A gestão da qualidade abrange uma visão macro da existência humana, influenciando modos de pensar e agir. Qualidade significa muito mais que apenas o controle da produção, a qualidade intrínseca de bens e serviços, o uso de ferramentas e métodos de gestão ou a assistência técnica adequada.

Num sentido mais amplo, o conceito de qualidade total ou de gestão da qualidade passou a significar modelo de gerenciamento que busca a eficiência e eficácia organizacional (Chalupa; Petricek, 2020). A estrutura e o funcionamento do processo de Gestão da Qualidade

envolvem um conjunto de referências, por exemplo: qualidade como conceito dinâmico, qualidade como um termo de domínio público, a cultura da qualidade (transformar a qualidade em um valor), entre outros que direciona todas as suas ações. Os mais relevantes referem-se à forma de como se entende a qualidade, ou seja, a definição da qualidade adotada em cada organização.

Conceituar qualidade de forma errônea leva a Gestão da Qualidade a adotar ações cujas consequências podem ser extremamente sérias para a empresa, em alguns casos fatais em termos de competitividade, daí a importância de se ter bem clara a definição de qualidade para a organização. Empresas do setor de hospedagem devem atender às exigências e especificações relativas à forma de produção dos produtos e serviços.

A esta forma de produzir que atende a requisitos de garantia da qualidade, chamamos de Sistema de Gestão da Qualidade. A forma de gestão de uma empresa poderá ser do tipo artesanal, ou seja, aquela em que o dono toma conta de todas as atividades executadas pelos profissionais da equipe, incluindo a entrega do produto ou a prestação do serviço; também poderá ser mais complexa, quando todas as fases do trabalho são planejadas a partir das orientações da administração superior da empresa (Bernado et al 2019).

Justifica-se a elaboração de um estudo que ressalte a importância da conscientização dos gestores de que a qualidade em serviços depende de atitudes meramente simples, porém de grandes responsabilidades, visto que é obrigatória a atuação de todos os funcionários da organização. Neste sentido, a implementação da qualidade deve envolver paradigmas culturais e fazer a renovação de processos produtivos que há anos ainda vêm sendo utilizados por algumas empresas. Desse modo, sente-se que, para superar tais dificuldades faz-se preciso que a empresa amplie conhecimentos sobre os programas gestão da qualidade de serviços em hotéis.

O estudo tem como objetivo geral, identificar os aspectos negativos e positivos da Gestão de Qualidade no ramo hoteleiro. Como objetivos específicos: indicar técnicas usadas na Gestão de Qualidade na atualidade; elencar as dificuldades encontradas na Gestão de Qualidade na rede hoteleira; apontar as tecnologias eficientes da gestão de qualidade na rede hoteleira.

2 O RAMO DA HOTELARIA

O serviço de hotelaria trata-se de um bem intangível e pode ser assimilado como sendo uma ação ou um desempenho que pode gerar valor decorrente de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício. Chalupa; Petricek (2020) definem serviços como um produto intangível, baseado numa ação, um esforço que não pode ser fisicamente possuído, são em tese

prestados por intermédio de esforços humanos ou mecânicos, direcionados pessoas ou objetos. Na opinião de Bernado et al (2019), o modo correto de agrupar serviços é o modo tradicional, que traz uma abordagem dividida por ramo de atividade, como exemplo: ramo de hotelaria, ramo de transporte, finanças, telecomunicações, reparo e manutenção e etc.

De acordo com Ribeiro; Tinoco (2010), o setor de serviços vem ocupando posição de extrema importância na economia mundial, em 2003, esse setor representava 73% do PIB (Produto Interno Bruto) no Reino Unido responsabilizando-se por 75% dos empregos totais. Já nos EUA o impacto do setor de serviços no PIB atingiu a marca de 77%, gerando mais de 76% dos empregos totais para o mesmo ano.

Segundo Bernado et al (2019), a definição de serviço é simples: serviço é todo trabalho feito por uma pessoa em benefício de outra. E por qualidade compreende-se que é à medida que uma coisa ou experiência satisfaz uma precisão, soluciona um problema ou agrega valor em benefício de uma pessoa. Para Camargo (2020), uma empresa hoteleira pode ser entendida como uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela.

Partindo dessa informação, constata-se uma relevância do setor hoteleiro para o segmento turístico, na verdade o hotel é responsável pela recepção dos turistas, sejam a lazer, trabalho, estudo, etc. Segundo Bernado et al (2019), empresas hoteleiras são classificadas quanto seu tamanho em pequenas, médias e grandes. O parâmetro que baseia esta classificação pode ser o apartamento (unidade habitacional-tipo), o número de leitos ou a receita anual.

Para o Instituto Brasileiro de Turismo, os meios de hospedagem são classificados quanto aos tipos da seguinte maneira: hotel (H), hotel histórico (HH), hotel de lazer (HL), pousada (P). E quanto à categoria em: luxo superior, luxo, standard superior, standard e simples (Camargo, 2020). A empresa hoteleira, quando comparada a outros tipos de empresas, é menos propensa à automação, pois o tratamento pessoal, o calor humano, fazem parte essencial da prestação dos serviços hoteleiros (Chalupa; Petricek, 2020).

O ramo hoteleiro tem características que o fazem diferenciado, a interação empresa e cliente mostra a real importância do empresário conhecer bem a sua clientela, saber suas preferências, identificando quais as expectativas esperadas e procurar contemplá-las, na busca da melhor maneira de prestar o serviço e causar uma boa impressão frente aos consumidores.

Rodrigues (2020) explica que a indústria hoteleira no Brasil é formada na sua maioria por hotéis de pequeno e médio porte, frequentemente de propriedade familiar, em geral, o aumento de investimentos no setor hoteleiro responde à situação econômica do país, Já o crescimento da demanda está diretamente associado ao crescimento da renda.

De acordo com Amazonas; Goldner (2019), a expansão do ramo hoteleiro, sobretudo na década de 1970, foi provocada pelo aumento do número de viagens, decorrente do aumento da infraestrutura de transportes aéreo e rodoviário, outro fator preponderante foi o elevado nível de atividade econômica no período e os incentivos para os investimentos no setor de turismo oferecidos pela EMBRATUR.

A partir da segunda da década de 1960, assim com os financiamentos do BNDES e incentivos fiscais, nesse período, cabe ressaltar a expansão das redes hoteleiras locais, assim como a entrada no país das grandes cadeias internacionais, favorecidas pelo crescimento econômico e o aumento dos investimentos de empresas estrangeiras no Brasil.

2.1 Breve Histórico da Qualidade

Pode-se dizer que a qualidade passou por três grandes eras, a primeira é a era da inspeção, logo em seguida o controle estatístico da qualidade e por último a era da garantia da qualidade. A era da inspeção foi marcada primeiramente na Idade Média pelos artesãos e artífices que eram responsáveis pela fabricação de seus produtos com qualidade.

Naquela época são definidos padrões rudimentares da qualidade para bens e serviços e níveis básicos de desempenho da mão-de-obra, tendo sido determinadas as condições gerais para o trabalho humano (Paladini, 2019). A inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis.

As atividades de inspeção foram alistadas mais formalmente com o controle da qualidade em 1922, com a publicação da obra *The Control of Quality in Manufacturing* de Radford. Pela primeira vez, a qualidade foi vista como responsabilidade gerencial distinta e com função independente. Do ponto de vista do controle da qualidade, a principal conquista foi criação do sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios no século XIX (Inácio, 2020).

Nesta primeira era da qualidade a preocupação estava em verificar o produto um a um, com o intuito que o produto não chegasse até o cliente com defeito, o foco principal estava na detecção de eventuais defeitos de fabricação, sem haver metodologia preestabelecida para executá-la. A 2º era da qualidade corresponde ao controle estatístico, neste período a inspeção foi aprimorada por meio da utilização de técnicas estatísticas.

Em função do aumento da produção industrial foi inviabilizado a verificação de produtos um a um. O ano de 1931 representou um marco no movimento da qualidade. A obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, de W. A. Shewhart, foi publicada naquele ano, conferindo pela primeira vez um caráter científico à disciplina.

Grande parte do moderno controle da qualidade pode ser atribuída àquele livro (Chalupa; Petricek, 2020). Com o objetivo de atender às reais necessidades dos clientes, técnicas estatísticas foram desenvolvidas para controlar a qualidade. Walter A. Shewhart reconheceu a variabilidade como inerente aos processos industriais, utilizando técnicas estatísticas para o controle de processos.

São criados conceitos como risco do produtor e consumidor, probabilidade de aceitação, fração defeituosa tolerável e nível de qualidade aceitável (Paladini, 2019). Paladini (2019) surge no Japão o conceito de círculos da qualidade, dentro de um modelo que viria a ser conhecido como abordagem participativa da qualidade. De acordo com o autor Cañada (2020):

> No período da garantia da qualidade, a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística.

Essa era da qualidade ficou marcado pelo surgimento de novos elementos que constituem a qualidade, como a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e o zero defeito. Surge neste momento nomes que marcaram a qualidade. Como Fengenbaum, conhecido como pai do controle da qualidade total, Crosby com o zero defeito, entre outros, este movimento pela qualidade se inicia após a 2º guerra mundial, e vai até a qualidade começar ser vista como parte do gerenciamento estratégico da organização. Segundo Diamantis; Puhr (2021, p. 138):

> O objetivo agora é separar os produtos bons dos ruins, através da amostragem estatística. Esta era iniciou-se com a produção em massa e teve seu auge durante a segunda guerra mundial, que gerou a necessidade de controlar com precisão a qualidade dos milhões e itens fabricados para o esforço bélico. Esta era também viu surgir o setor de controle da qualidade nas empresas.

Na próxima era a qualidade incorpora um sentido mais amplo, deixa de ser apenas qualidade do produto ou serviço para englobar todos os membros da organização, já se buscava uma visão proativa em relação aos possíveis problemas, por isso a necessidade de se englobar todos na contribuição pela qualidade para impedir eventuais falhas, esta era da qualidade é conhecida como garantia da qualidade.

2.2 Conceitos da Qualidade

A qualidade tem seu papel cada vez mais presente nas organizações, o que torna importante que tenha um conceito que seja adequado às necessidades reais de cada organização.

Para explicar as diferenças de percepção e interpretações do assunto, serão expostos alguns conceitos de qualidade, provenientes de diversos autores. A qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor.

A satisfação total do consumidor é à base de sustentação da sobrevivência de qualquer empresa. Essa satisfação do consumidor deve ser buscada nas duas formas, defensiva e ofensiva. A satisfação na forma defensiva se preocupa em eliminar os fatores que desagradam o consumidor, por meio da retro alimentação das informações do mercado, já a satisfação na forma ofensiva, busca antecipar as necessidades do consumidor e incorporar esses fatores no produto ou serviço (Inácio, 2020).

Segundo Diamantis; Puhr (2021) qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico. Segundo Cañada (2020, pg. 45):

> A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia, na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho, uma vez que baixa qualidade significa perda de negócios e talvez de seu emprego. Alta qualidade pensa ele, manterá a empresa no ramo. Qualidade para o administrador de fábrica significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações. Uma das frases mais famosas de Deming para conceituar qualidade é atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar.

O modo de como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflete a forma como é direcionada a produção de bens e serviços. Neste sentido, vários autores têm procurado dar uma definição para a qualidade que seja simples, precisa e abrangente. Deming idealizou o ciclo PDCA: P *plan* (planejar), D *do* (fazer), C *control* (controlar) e A *action* (ação).

Esse mecanismo prega que todos os processos devem ser continuamente estudados e planejados, ter suas mudanças implementadas e controladas, depois desses passos, deve-se realizar uma avaliação dos resultados obtidos. Esse ciclo deve sempre estar se desenvolvendo a fim de que depois de idealizado, implantado, medido e tendo estudado os resultados, possa novamente ser utilizado para outra melhoria, permitindo que o processo não se estagne e esteja sempre evoluindo (Dallabrida et al. 2019).

É importante que se entenda a distinção entre qualidade e qualidade total. Enquanto o conceito qualidade relaciona-se mais enfaticamente à satisfação do cliente, ou melhor, eficiência e eficácia no relacionamento com o cliente, o conceito de qualidade total expande a precisão de se ter eficácia e eficiência no relacionamento de todos os elementos que compõem o modelo da empresa inserida em um contexto mais amplo. Feigenbaum é considerado o pai do conceito de Controle da Qualidade Total (*Total Quality Control* - TQC).

De acordo com a abordagem, qualidade é um instrumento estratégico pelo qual todos trabalhadores devem ser responsáveis. Qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência. Mais do que uma técnica de eliminação de defeitos nas operações industriais. Volta-se para fora da empresa e tem por base a orientação para o cliente (Inácio, 2020).

O conceito da qualidade envolve vários elementos e diferentes níveis de importância. O consumidor deve ser atendido considerando-se os múltiplos itens que ele considera relevante. A empresa pode vir a se fragilizar taticamente se der atenção demasiada a apenas um deles ou não considerar algum outro elemento.

Por outro lado, o conceito de qualidade passa por um processo evolutivo, ou seja, sofre alterações ao longo do tempo para acompanhar as mudanças nas necessidades e preferências dos clientes. Sendo assim, o conceito de qualidade correto é aquele que envolve a multiplicidade de itens e o processo evolutivo, sempre com o foco no cliente (Chalupa; Petricek, 2020).

A interpretação do tema qualidade de forma ampla, significa qualidade de trabalho, de serviço, de informação, de processo, de divisão, pessoal, de sistema, de empresa, de objetivos. Seu enfoque básico é controlar a qualidade em todas suas manifestações. O autor ainda enfatiza o papel social da empresa, no momento que educa e treina seus funcionários, promovendo a qualidade de vida de cada colaborador e em toda a nação (Dallabrida et al. 2019).

Confiar em uma única definição da qualidade pode causar diversos problemas, Ribeiro (2021) desenvolveu um trabalho onde ele utiliza cinco abordagens para definição de qualidade, quase todos os conceitos de qualidade existente se enquadram em pelo menos uma dessas abordagens, essas abordagens são, a transcendente, baseado no produto, baseada no usuário, baseado na produção e baseado no valor.

Segundo Ribeiro (2021) na visão transcendente, qualidade é sinônimo de excelência, não só absoluta, como também universalmente conhecida, uma marca de padrões irretorquíveis e alto nível de realização. Uma condição de excelência que implica ótima qualidade, distinta de má qualidade. Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o malfeito ou fraudulento (Amazonas; Goldner, 2019).

Qualidade não é uma ideia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade autônoma das duas, embora não se possa definir qualidade, sabe-se que ela é (Carrera et al, 2019). Na abordagem transcendente qualidade é sinônimo de excelência inata. Nestes conceitos a qualidade não pode ser medida com precisão, sendo apenas reconhecida pela experiência.

Segundo Rodrigues (2020), definições baseadas no produto são bastante diferentes: veem a qualidade como uma variável precisa e mensurável. As diferenças de qualidade refletem, assim diferenças da quantidade de algum atributo de um produto. Existem duas

deduções óbvias desta abordagem, a primeira é que uma melhor qualidade só pode ser obtida a um custo mais alto. A segunda é que a qualidade vista como características inerentes aos produtos, e não como algo atribuído a eles (Inácio, 2020).

Segundo Lizardo; Ribeiro (2020) diferenças de qualidade correspondem a diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado. Na abordagem baseada no produto qualidade é sinônimo de melhores características que um produto apresenta. São os conceitos que veem a qualidade como uma variável precisa e mensurável. Surgiram da literatura econômica grifando solidez, implicando que alta qualidade só pode ser obtida com alto custo.

2.3 Implementação do Processo de Qualidade

De acordo com Cañada (2020), a implementação do processo da Qualidade deve ter início no excelente atendimento para a identificação das expectativas dos clientes, estendendo-se em sua produção, na entrega do prazo marcado e garantia de assistência técnica, caso necessário. Para isso, fazem-se necessários investimentos em melhorias do serviço, uma vez que aumenta o retorno para as empresas.

A utilização da Gestão da Qualidade, nos serviços, proporciona melhor desempenho do setor, pois consegue economia de tempo e dinheiro, tanto pela eliminação de falhas, quanto para a desativação de atividades que não agreguem valor. A implementação é adaptável a qualquer porte de empresa. Estudos realizados demonstram que sucesso da gestão é mérito da organização e não da peculiaridade do sistema, conforme afirma Inácio (2020).

Segundo Camargo (2020), o trabalho de implementar um programa de qualidade engloba cinco atividades: pesquisa, mudança cultural, marketing interno, treinamento e comunicação. Após serem determinados os objetivos empresariais, começa as pesquisas internas e externas.

O objetivo da pesquisa interna são os funcionários e gerentes, já na pesquisa externa são os clientes, concorrentes e mercado em geral, para garantir que a empresa possua dados sobre as atuais necessidades dos clientes e identificação de espaços para aperfeiçoamento.

2.5 Gestão da Qualidade Total em Serviços

Segundo Chalupa; Petricek (2020), qualidade em serviços nada mais é que capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver problemas ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação. Na prestação de serviços, as estratégias são

distintas, a estruturação dos procedimentos é a mesma da utilizada em atividades industriais. A gestão da qualidade é a adaptação do processo ao cliente, pois mesmo está presente no processo produtivo, onde padronização fica afetada, no entanto, o feedback é imediato (Inácio, 2020).

O serviço prestado por qualquer empresa tem como objetivo gerar atividades que facilitem a vida dos consumidores, para isso cabe a todos os funcionários envolvidos o máximo de habilidades interpessoais para satisfazer as necessidades desses consumidores, usando a Qualidade em todo o processo produtivo para se manter sobrevivente no mercado, tendo ainda como intuito conservar os clientes antigos e conquistar os novos de modo que consiga táticas para se manter diferenciado, quando comparado aos concorrentes.

Atualmente, qualidade em serviços é um requisito imprescindível na escolha de compra de um cliente, uma vez que é o critério de julgamento para a efetivação da compra e determinação do nível de satisfação dos consumidores. A difícil aplicação da Gestão da Qualidade nos serviços, no mercado brasileiro, é decorrente das características culturais do Brasil que é diferente do Japão, Estados Unidos, Inglaterra, países que se utilizam de alguns métodos não aplicáveis no cenário nacional.

A Qualidade Total em Serviços vai além de proporcionar qualidade ao cliente externo, mas também engloba os funcionários e os administradores dentro da atmosfera empresarial. Para Cañada (2020), há uma espécie de negligência dos prestadores de serviço do Brasil, o que torna o ato de compra ou de interação, com as empresas, uma grande dificuldade.

Para que isso não ocorra, é preciso um planejamento tático e operacional a fim de alcançar o objetivo de compra. Outra dificuldade encontrada é a constante modificação no comportamento e preferências que os consumidores sofrem, embora seja uma característica global. Por isso, Qualidade Total não é um programa, mas sim um processo contínuo, não delimitado por espaços de tempo, sendo absorvido pela cultura e que passa a ser realidade constante de todos os empregado.

De forma geral, Qualidade em serviço significa atender às reais precisões dos clientes, sejam elas explícitas ou implícitas dentro do prazo que o cliente deseja e disponibilizadas por um justo valor. É importante lembrar que a principal prioridade de uma empresa é o seu cliente (Ribeiro et al 2021). Para obter fidelidade entre ambos (empresa x cliente) é preciso conduzir sempre a interação entre clientes e funcionários da empresa.

Algumas organizações agem de forma desesperadas para resolver casos que estão fora da rotina, perdendo tempo com burocracia e, consequentemente, a oportunidade de prestar um serviço diferenciado. Assim, a ação da gestão da qualidade passa a ganhar importância, pois existe um processo natural de transferência de valores, hábitos e comportamentos do meio

social externo para o interior das organizações. Logo, qualidade é adequação ao uso, entende-se que, quando uma pessoa tem, em mente, o conceito incorreto da qualidade, ela tende a transferi-lo para sua atividade produtiva.

De acordo com Cañada (2020) serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser consideradas: o serviço propriamente dito e a forma como é percebida pelo cliente. Há uma necessidade de considerar sempre os dois processos, começando sempre por aquilo que o cliente considera mais importante.

A qualidade oferecida deve ser igual à qualidade divulgada para que haja satisfação do cliente, de forma que, quando o serviço torna-se superior, o cliente fica encantado (Segunda, 2020). Para que haja o encantamento do cliente, o primeiro requisito é satisfazer necessidades básicas e periféricas que estejam sendo fornecidos regularmente, com qualidade.

Em seguida, surpreender o cliente com o que ele deseja, mas que não espera algo que seja inusitado, que esteja dentro das necessidades ainda não atendidas. Segundo Diamantis; Puhr (2021), a Qualidade é obtida pelo sucesso em satisfazer as expectativas dos clientes. Quanto maior for a expectativa, maior será a exigência para a empresa prestadora de serviço.

2.6 Benefícios e Obstáculos na Implementação da Gestão pela Qualidade Total

Diversos autores Diamantis; Puhr (2021) indicam que a implementação da gestão da qualidade total depende tanto dos fatores endógenos tais como: o estilo de liderança, motivações e resultados, como dos fatores exógeno, meio envolvente contextual e transacional. Para Inácio (2020), algumas das razões para falha da gestão da qualidade total prendem-se com o facto de existir muito individualismo, competitividade e falta de confiança por parte dos colaboradores e falta de compromisso dos gestores de topo e da direção.

Ribeiro (2021), afirma que fatores que mostram menor dificuldade na implementação pertencem a operações que requerem pouco trabalho em grupo, decisões simples e atividade mais instrumental, sendo, por sua vez, mais difíceis de implementar aqueles que requerem trabalho de equipa, decisões mais complexas e atividades técnicas mais exigentes.

De acordo com Ribeiro (2021) refere-se que algumas das dificuldades sentidas prendem-se com as ações corretivas e preventivas, bem como, com o planeamento da qualidade e a resistência à mudança (Inácio, 2020). Cañada (2020) identifica três fatores que estão na base do insucesso da implementação da gestão da qualidade: os motivos subjacentes; as dificuldades em transformar a informação recolhida em conhecimento e as barreiras administrativas,

estratégias pouco claras, estilos de liderança, corpo diretivo ineficaz, pouca coordenação, falta de divulgação da informação.

Lizardo; Ribeiro (2020), afirma que o excesso de burocracia, foco nos processos internos, inexistência de uma reforma e de inovação na cultura organizacional, ansiedade por resultados de longo prazo, são alguns dos motivos para que a gestão da qualidade total, tenha vindo a perder o seu espírito nas organizações.

Quanto aos benefícios da qualidade, vários são os autores que assinalam a satisfação dos clientes, a melhoria da imagem da organização e dos produtos e serviços, a sistematização dos métodos de trabalho, processos e responsabilidades e o aumento da resposta e serviço ao cliente (Ribeiro et al 2021).

Os benefícios da gestão da qualidade total podem ir desde a melhoria profunda de um produto ou serviço; a diminuição de recursos desperdiçados; um ganho na produtividade; chance de aumentar o lucro e quota de mercado; vantagem concorrencial obtida; aplicação do potencial dos colaboradores e uma força de trabalho motivada, até à eliminação da maior parte da pressão e frustração sentida pela gestão da organização (Inácio, 2020).

Para o mesmo autor, os motivos para que a gestão da qualidade total seja infrutífera vão desde a falta de empenhamento, falta de visão e de planeamento por parte da gestão; a limitação dos instrumentos de trabalho nos processos de mudança; conflitos entre mudança cultural e a abordagem do projeto; demasiada burocracia; ausência de avaliações dos negócios para medir a gestão da qualidade total, através das diversas técnicas e ferramentas existentes.

2.7 Qualidade na Indústria Hoteleira

As organizações hoteleiras defrontam-se com diversos desafios que demandam uma constante mudança e inovação, de modo a conquistar um mercado cada vez mais competitivo e com mais disponibilização de ofertas (Lizardo; Ribeiro, 2020). Esses desafios tornam-se proveitosos para as organizações hoteleiras e para os clientes, pois, desse modo, terão redução de custos, atenuação do mercado concorrente, melhoria do desempenho dos colaboradores e aumento da sustentabilidade (Diamantis; Puhr, 2021).

Lizardo; Ribeiro (2020), afirma que a inovação nas organizações hoteleiras pode ser reconhecida através fatores, como: questões de marketing, receptividade do mercado, gestão estratégica de RH, formação e comprometimento dos funcionários, avaliação de desempenho e qualidade tangível (confiabilidade, precisão e igualdade na prestação de serviços). A prestação de serviços hoteleiros abrange diversas culturas e experiências, criando assim interesse em

analisar o cliente, através das suas motivações de compra, das suas atitudes, das suas resoluções e dos seus procedimentos.

Por esse motivo, as organizações hoteleiras têm adotado estratégias duráveis de relacionamento com clientes, que geram níveis de satisfação, fidelidade (Diamantis; Puhr, 2021). Para que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas e as suas expetativas conseguidas é fundamental a otimização das prestações dos serviços, que só se obtêm através do recurso a técnicas de gestão e do uso de tecnologias avançadas

Aliadas a uma conformidade dos recursos humanos (qualificados e vocacionados para o cliente) e dos recursos físicos (limpeza dos quartos, comodidade, segurança, conforto, alimentação, bar, apoio ao cliente, preços) (Inácio, 2020). A forma como os colaboradores avaliam e encaram o seu trabalho é basilar para o sucesso das organizações hoteleiras, pois daí advém a distinção entre a prestação de um simples serviço rotineiro e a prestação de um serviço de excelente qualidade, aos seus hóspedes (Chalupa; Petricek, 2020).

O modelo ideal de organização hoteleira será aquele que reúna uma elevada eficiência de gestão (elevadas taxas de ocupação, lucratividade e satisfação dos clientes), uma disposição adequada e controlo dos seus custos (número de funcionários promoções, entre outros), associada a uma política harmonizada de preços e a uma oferta superior de qualidade do serviço (excelente relação qualidade-preço) e cujo objetivo é alcançar vantagem competitiva.

2.8 Gestão Cinco Estrelas

Os autores Amazonas; Goldner (2019) abordam o processo da Gestão da Qualidade aplicado na área de serviços chamada Gestão Cinco Estrelas, na qual se desenvolve uma metodologia orientada para a totalidade do empreendimento, unindo a administração eficaz com a Gestão da Qualidade de forma harmônica e integral para compreender cinco naturezas diferentes: gestão da estratégia, gestão do compromisso, gestão da tecnologia e do processo, gestão da economia pela qualidade e gestão da garantia da qualidade.

2.8.1 Gestão da Estratégia

A estratégia é de suma importância para a identificação das ameaças e oportunidades, para prever o futuro a partir de situações presentes que representem indícios fortes ou fracos que por ventura poderão ocorrer e, desta forma, os pontos fracos devem obter especial atenção para não prejudicar o rendimento da empresa, devendo-se ajustar os pontos fracos para se tornarem fortes (Amazonas; Goldner, 2019).

Deve-se ainda observar os detalhes e buscar identificar os pontos relevantes. Faz-se necessário identificar e compreender as relações de negócios entre os serviços e mercados e, a partir daí, avaliar os efeitos conjuntos dessa relação, além de estabelecer o nicho de mercado a ser atendido e estabelecer orientações estratégicas e políticas, pois a não divulgação da política da Qualidade gera uma heterogeneidade no atendimento, passando uma imagem de que a impressão não é confiável.

2.8.2 Gestão do Compromisso

A gestão do compromisso tem como propósito aproveitar o total potencial da força de trabalho, visando sua capacidade intelectual para identificar e resolver os problemas relativos ao raio de alcance do seu trabalho e evitar que a energia inicial de cada funcionário não se enfraqueça com o tempo. A gestão do compromisso consiste em ação para se obter o engajamento de todos na busca da satisfação do cliente (Amazonas; Goldner, 2019).

A empresa deve dar chance para formar um profissional da qualidade, desenvolvendo sua capacidade técnica, passando pelas atitudes e comportamentos. Compromisso da alta direção, predisposição para a mudança, conscientização, motivação, decisão conjunta são alguns dos aspectos focalizados na gestão do compromisso.

Cabe a alta direção expandir a ideologia e a cultura de qualidade de todas as partes da empresa, propiciando condições para o surgimento de comportamentos e atitudes adequadas para tornar a Qualidade um fato generalizado na organização, devendo criar condições que permitam o aprendizado de todos os colegas de trabalho durante a convivência na organização (Amazonas; Goldner, 2019).

2.8.3 Gestão da Tecnologia e do Processo

As inovações surgem frequentemente e necessitam de constantes investimentos e mudanças de mentalidade para serem implementados, o que requer atenção dos administradores para assegurar o controle e sucesso no cenário das mudanças. A aplicação pura e simples das ferramentas da Qualidade.

No processo, assegura melhoria e otimização, mas não evita a obsolência, que é onde se faz necessário o emprego da gestão da tecnologia (Inácio, 2020). A filosofia da Gestão da Tecnologia é fazer mais com menos, ou seja, aumentar a capacidade produtiva com o máximo de redução de tempos de procedimentos e mão-de-obra, utilizando novas tecnologias, além de know-how científico. Pode-se observar, claramente, a utilização da tecnologia da informação

nos setores bancários onde os caixas eletrônicos, atendimentos via internet, ou por telefone vêm facilitando a vida dos clientes. Empresas como Banco de Boston, Climax, Ericson, entre outros, utilizam outro tipo de reengenharia.

O controle dos processos dar-se-á através dos seguintes passos: identificar o processo a ser analisado; descrever a sequência; analisar o processo; formular novos padrões, métodos e indicadores; treinar e educar pessoas envolvidas; acompanhar a execução; e analisar as não conformidades e suas causas (Amazonas; Goldner, 2019).

2.8.4 Gestão da Economia pela Qualidade

Despesas com erros são reduzidos à medida que a Qualidade oferecida se aproxima da Qualidade esperada e o uso adequado dos recursos é viável economicamente para a Qualidade. A tarefa da Gestão da Qualidade é gerenciar o quanto se gasta, o que previne, identifica e conserta os erros e acompanhar a eficácia de atividades desenvolvidas pela organização, como por exemplo, o treinamento dos funcionários.

Os custos diminuem quando um processo da qualidade é implantado e consegue evitar não-conformidade, como também reduz variações na execução (Inácio, 2020). Os custos da produção dos serviços é o único fator que o gerente tem domínio. Em ambiente competitivo, o preço é ditado pelo mercado e o lucro passa a ser uma função do custo. Daí a grande importância em evitar desperdícios e otimizar seus processos almejados, visando ao maior lucro possível.

Convém salientar que a má qualidade é resultado de falhas internas e externas, falta de avaliação e controle e desvalorização do cliente, devendo-se, pois, evitá-la. Todo o gasto com o cliente, para compensar ou atenuar uma situação não prevista, deve ser anotado, quantificado e controlado por um indicador, assim como devem ser anotados os custos de ações imprevistas no processo interno do serviço antes da interação com o cliente (Amazonas; Goldner, 2019).

Para gerenciar os custos da não-qualidade devem-se evitar as falhas, identificar as causas fundamentais para cada falha e prevenir, para que não ocorra novamente. A prevenção ainda é a melhor maneira de economizar, agindo para que ocorra a redução de falhas.

2.8.5 Gestão da Garantia da Qualidade

Qualidade assegurada garante ao cliente que o serviço prestado está de acordo com a conformidade estabelecida pelos procedimentos padrões. Para que isso ocorra, os funcionários devem estar treinados e esclarecidos das normas impostas. Seu objetivo consiste em estabilizar sucesso e garantir que o certo ocorra sempre. Para prevenir erros, antes de iniciar a execução,

deve usar o fluxograma para verificar pontos de controle com as características a serem inspecionadas (Inácio, 2020). A Gestão da Garantia exige o estudo das não conformidades, deve resolver o problema e identificar a ação preventiva que evite a repetição do erro.

Esses estudos são estatísticos eficientes que eliminam acontecimentos imprevistos, possibilitando a criação de pontos de controle permanentes com relação a um fato isolado. Um efetivo controle no processo é pré-requisito para a implementação de melhorias

3. METODOLOGIA

3.1 Quanto ao Tipo de Pesquisa e Forma de Abordagem

A metodologia escolhida para este trabalho de conclusão de curso, foi pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa é um processo que consiste em realizar o inventário e um exame crítico do conjunto de artigos relevantes sobre um domínio de investigação. A revisão bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, formado, principalmente, de livros e artigos científicos.

3.2 Definição da Área ou População (Alvo do Estudo)

O alvo desse estudo foram publicações (artigos, livros, teses) referentes à temática abordada, que foi os pontos positivos e negativos da gestão da qualidade no setor hoteleiro.

3.3 Plano de Amostragem - Amostra

Neste caso não se verifica a necessidade de definição da amostra, pois o trabalho trata-se uma pesquisa bibliográfica.

3.4 Planos e Instrumentos de Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foi realizado um levantamento de referências bibliográficas nas bases de dados *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e Google Acadêmico através dos descritores: “gestão”, “qualidade”, “hotel”, “gerenciamento”, para compor o referencial teórico e aprofundamento do tema.

3.5 Plano de Análise (Tratamento) dos Dados.

Para Severino (2002), a análise de dados é uma tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Ocorreu mediante leitura criteriosa do

texto, verificando a aderência e pertinência ao estudo, a amostra final foi composta por oito artigos. Após a seleção dos artigos, foi feita a leitura do título e resumo dos artigos, levando em conta critérios de inclusão e exclusão, seguida da leitura na íntegra dos artigos selecionados, na pré-seleção, foram elegidos 17 artigos.

3.6 Limitações do Projeto

Como todo e qualquer trabalho de investigação, o presente estudo também se deparou com algumas limitações, durante o decorrer do mesmo, pois não existe muita bibliografia sobre o assunto. Após pré-seleção, excluíram-se artigos que não correspondiam a questão norteadora ou qualidade metodológica insatisfatória, restando 08 artigos para a análise detalhada que foi à amostra final, como pode ser vista na Tabela 1.

Tabela 1 - Artigos selecionados e organizado por autor, ano, título, objetivo e conclusão

AUTOR	TÍTULO	ANO	OBJETIVO	CONCLUSÃO
Chen	Factors influencing internal service quality at international tourist hotels	2013	Estudar a relação entre cultura organizacional, estilo de liderança e qualidade do serviço interno	A cultura organizacional burocrática e a liderança transformacional exercem maior influência sobre a qualidade do serviço interno. Os funcionários colaboram com a organização se os diretores tomarem mais medidas éticas e morais
Wang et al	Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors	2012	Investigar se a Gestão da Qualidade Total afeta o desempenho organizacional	A Gestão da Qualidade Total afeta positivamente o desempenho organizacional
Sozuer	Self-assessment as a gate to performance improvement: A study on hospitality management in Turkey.	2011	Responder a questão “Quais são as áreas de melhoria em hotéis de quatro estrelas da cidade de Istambul, de acordo com os critérios do Modelo de Excelência da EFQM?	As organizações têm que apostar mais nos critérios da Liderança, da Estratégia e das Pessoas para ter maior vantagem competitiva em relação às outras unidades hoteleiras
Rosas et al	Liderazgo, resultados clave y competencias directivas	2010	Avaliar a relação entre a liderança, os	Os líderes dos hotéis restaurantes tiveram as

	del sector turístico guanajuatense y su relación con las características organizacionales		resultados chave e as competências diretivas em diversos setores turísticos	percepções mais altas em todos os critérios e competências, exceto nas relações interpessoais
Cortés et al	La relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento empresarial en el sector hoteleiro	2006	Identificar a relação entre o comprometimento da Gestão da Qualidade Total e o rendimento empresarial	Relação positiva entre o grau de comprometimento dos hotéis e a Gestão da Qualidade Total com o rendimento empresarial.
Tsaur e Lin	Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior	2004	Relacionar a gestão de recursos humanos, o grau de conhecimento do serviço e a percepção do serviço de qualidade nos hotéis	As práticas de GRH têm um efeito indireto na percepção do cliente e um efeito direto no comportamento dos funcionários
Arasli	Diagnosing whether northern Cyprus hotels are ready for TQM: An empirical analysis	2002	Aferir a receptividade da Qualidade Total nos hotéis de 3, 4 e 5 estrelas; Perceber as diferenças dos departamentos de gestão na preparação para a Qualidade Total	Nos hotéis de 5 estrelas há diferenças significativas entre os 3 grupos, o que evidencia falta de preparação para a Q.T. Nos hotéis de 3 e 4 estrelas existe um nível moderado de preparação para a Q.T
Go e Govers	Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness	2000	Comparar se os destinos europeus apurados aplicam a gestão integrada da qualidade como um meio para aumentar a sua competitividade	A gestão integrada da qualidade está subdesenvolvida. Existe uma tendência para desenvolver somente um dos critérios do Modelo EFQM (Política e a Estratégia)

Fonte: Autoria Própria, (2024)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo à análise minuciosa dos artigos acima e através dos seus autores, pode-se destacar o estudo do autor Arasli (2002), que definiu Gestão da Qualidade, em empresa, como um processo estrutural, que envolve um conjunto de ações direcionadas conforme a composição organizacional de cada empresa, ou seja, cada organização organiza seu processo de qualidade segundo seus conceitos e necessidades.

Os requisitos dos serviços devem ser, claramente, definidos com características perceptíveis sujeitas à avaliação dos clientes. Isso significa que, quanto mais precisa for a

prestação de serviço, maior será a oportunidade de adotar princípios estruturados de qualidade. Inicialmente, é preciso identificar objetivos, metas para prestação de serviços como, a satisfação do cliente, o conforto que ambiente oferece e a eficácia no fornecimento do serviço.

Portanto a ideia central aplicada ao novo enfoque hoteleiro baseia-se em identificar e documentar as atividades que colaboram, indiretamente ou diretamente, na melhoria da qualidade de forma sistemática. A organização deve ter a consciência de que nenhum cliente é igual ao outro, pois, o que é primordial para um, poderá ser capricho para outro, uma vez que existe diferença nas preferências e precisões das pessoas. Cabe aos funcionários administrarem a situação e fazer com que todos os clientes sintam que são as pessoas mais importantes do estabelecimento.

O que a organização precisa fazer é conhecer e antecipar as necessidades e os desejos dos hóspedes. Não é uma tarefa simples, uma vez que, muitas vezes, nem o próprio hóspede sabe expressar suas vontades e expectativas, ou até mesmo não sabe o que necessita até que o hotel se manifeste.

A prestação do serviço do hotel torna-se a detecção das qualidades técnicas e funcionais mais difíceis, diferentemente dos produtos que podem ser avaliados antes da compra. Os serviços precisam primeiramente ser experimentados para, daí então, gerar a credibilidade. Atualmente, há um inverso da pirâmide de valores, onde o sucesso de um hotel depende, sobretudo, dos clientes e não somente dos diretores e presidentes. O cliente deve ser tratado como um rei para que sua satisfação seja sempre garantida.

Não se pode jamais considerar um serviço hoteleiro como algo que não precisa de mudanças, mesmo aquele serviço hoteleiro que é considerado o melhor por seus clientes, pelo contrário, suas técnicas e equipamentos devem ser sempre aprimorados, uma vez que a gestão da qualidade preza pela melhoria contínua. Os serviços hoteleiros variam de hotel para hotel, levando-se em consideração o tamanho, categoria, tipo de cliente existente.

Cada serviço é importante e deve ser executado com a máxima qualidade possível e, para isto, faz-se necessário manter a equipe interna motivada e treinada sempre, para que a mesma possa prestar o melhor atendimento ao hóspede e assim promover a satisfação do mesmo no suprimento de suas necessidades.

Dallabrida et al. (2019) referem que existe o cliente executivo que está no hotel a mando da empresa em que trabalha que necessita que o serviço de hospedaria esteja pronto para facilitar e agilizar os seus negócios, como por exemplo, disponibilização de uma sala para pequenas ou grandes reuniões, computadores e acesso à internet para agilizar o seu trabalho e todo tipo de parafernália que possa tornar sua estada a mais agradável possível.

Existe também o tipo de hóspede que irá passar um tempo não tão curto e que deseja aproveitar cada ambiente e serviço do hotel, pois quem está pagando não é a empresa, mas ele próprio. Há hóspedes que planejam sua estada há meses e põe todas suas expectativas no local de hospedagem, pois seu fator motivacional é o hotel e seu serviço, o preço é secundário.

Enfim, quaisquer que sejam os consumidores atuais, o serviço comprado por eles deve ser dado com total qualidade, independente do tipo de cliente, dos bens que possui, ou quanto gastou. Algumas necessidades e desejos dos hóspedes são classificados durante sua estada, como pode ser verificado na Tabela 1.

Tabela 1. Necessidades dos hóspedes.

NECESSIDADES	**DESCRIÇÃO**
Necessidade Declarada	Que o hotel tenha uma boa estrutura e que o seu preço seja compatível com os serviços oferecidos, de preferência apresentar um preço mais acessível
Precisões Não Declarada	Que o hotel promova um atendimento com qualidade e rapidez
Necessidade de Prazer	Que o hotel forneça alguma vantagem, ou algum tipo de brinde
Precisão Real	Espera que ainda possa receber algum desconto sobre seus gastos
Necessidade Secreta	Que o hotel proporcione momentos e serviços inesquecíveis e gratificantes aos hóspedes e que eles sintam que foram tratados como clientes especiais

Fonte: Adaptado pela Autora, (Paladini, 2019).

Em se tratando das necessidades dos hóspedes, segundo Paladini (2019), as mesmas e os e anseios passam por três fases distintas, de acordo com a Tabela 2.

Tabela 2. Fases das necessidades dos clientes/hóspedes.

FASES	**DESCRIÇÃO**
Fase da Expectativa	Que começa com a divulgação e propaganda feitas pelo hotel, com o intuito de despertar a curiosidade do hóspede em estar naquele determinado lugar por muitas razões. A propaganda tem papel fundamental nessa fase, pois ela torna-se a solução para as necessidades daquele hóspede ao divulgar a certeza de uma boa estada. Um segundo passo será a reserva do apartamento, pois a reserva concretiza seu comportamento com o hóspede. Para isso é necessário esclarecer todas as dúvidas, fazer um atendimento à solicitação de maneira ágil e eficaz, usando todo o bom senso e experiência para captar o perfil dos hóspedes e suas necessidades. Para que o cliente não sai frustrado em suas expectativas sobre o hotel, todos os funcionários deveram dar o tratamento esperado, o apartamento deve ser confortável e aconchegante e a forma de pagamento deve ser a mesma que firmada na reserva.
Fase da Vivência	A qual é iniciada no momento em que o hóspede recebe a chave ou cartão de identificação do apartamento. A partir desse instante, ele passa a vivenciar a realidade do hotel a gozar dos serviços oferecidos.

	Essa fase é importantíssima para o reconhecimento do hotel, seja pelo encantamento ou pelo desencantamento do cliente, que dependerá do retorno que o hotel trará a ele, atendendo a todas as suas expectativas. O retorno do cliente só dependerá do atendimento, prestado a ele, em todas as fases.
Fase da Divulgação	Momento essencial, uma vez que se inicia no momento em que o hóspede encerra sua conta no hotel e passa a divulgá-lo de acordo com o tratamento que recebeu. Essa fase também é importante, pois o hotel receberá o feedback do cliente por meio de uma pesquisa de opinião, seja no check out ou em uma conversa informal, pois dessa forma o hóspede terá a oportunidade de demonstrar sua satisfação ou não em relação aos serviços e dar sugestões para o aprimoramento das atividades. Perguntas como o que mais encantou no apartamento, como foi o atendimento do pessoal, se superou as expectativas, entre outros.

Fonte: Adaptado pela Autora (Paladini, 2019).

Desse modo, o cliente saberá que o hotel está interessado em saber suas vontades e satisfazê-las nas próximas vezes. Na rede hoteleira uma das razões em que se perde o cliente é a má qualidade no atendimento e quando as reclamações dos clientes não são atendidas, por isso os hóspedes buscam vantagens em outros hotéis. Cañada (2020) constata que uma redução da fuga dos clientes em apenas 5% aumenta o lucro de 25% a 85%.

Para manter o cliente, algumas atividades são fundamentais como: cumprimentar como se o hóspede fosse um convidado especial; falar com o hóspede sempre olhando nos olhos e com um sorriso nos lábios; zelar pela aparência pessoal e organizacional; usar a educação, ética e o bom senso em todos os momentos; procurar chamar o hóspede pelo nome em um tratamento personalizado; ouvir, com atenção, antes de responder a uma pergunta e ter certeza de que o hóspede está satisfeito com a resposta.

Além de dar descontos e brindes promocionais; fornecer serviços a mais do que o esperado pelo cliente. Alguns hotéis praticam procedimentos para adaptar uma mudança de comportamento ou cultura empresarial, visando ao sucesso do novo projeto. O aperfeiçoamento da qualidade nos serviços dar-se com pesquisas sobre opiniões, necessidades e desejos dos hóspedes, colaboradores e fornecedores, a fim de programar a qualidade contínua.

Na implementação de um programa de qualidade, a obtenção de resultados positivos requer a aplicação de inúmeras técnicas de comunicação, principalmente no início de qualquer processo quando a sua divulgação poderá ajudar na elaboração do projeto final e na consequência da obtenção de sucesso (Arasli, 2002).

O endomarketig empresarial deve ser usado como um programa inicial de preparação de pessoal e reciclagem geral, com a continuação dos procedimentos hoteleiros ao longo da

carreira de cada colaborador. Além disso, os hotéis buscam desenvolver programas de qualificação pessoal eficiente, aumentando assim sua produtividade e satisfazendo as exigências dos clientes.

Os fatores que identificam a qualidade do serviço hoteleiro dar-se através da competência sobre as habilidades e conhecimentos para prestação do serviço, confiabilidade e coerência no seu desempenho conforme combinado com o hóspede e agilidade na resposta para o cliente, executando os serviços em tempo adequado.

Outros fatores importantes dar-se através da empatia na atenção individualizada ao hóspede e a aparência das instalações físicas, equipamentos, entre outros bens tangíveis. De acordo com Chalupa; Petricek (2020) existem nove dimensões nas quais o serviço pode ser avaliado, são estes: consistência, velocidade no atendimento, competência, atendimento, custo, flexibilidade, segurança e acesso. A consistência é a capacidade de prestar um serviço de acordo com o que o cliente espera para atender suas necessidades periféricas.

A velocidade no atendimento mede o tempo que o cliente pode esperar pelo serviço e fazer a adequação do processo com relação ao tempo dado. A competência faz com que os colaboradores assuma o valor das suas responsabilidades de modo que concretize de maneira eficaz os resultados. Em se tratando de atendimento, refere-se ao nível de satisfação que o cliente experimenta ao participar do processo de prestação do serviço.

O custo é um fator importante na hora da escolha pelos serviços prestados, uma vez que cliente associa o nível de preços ao nível dos serviços, influenciando em suas expectativas. A adaptação do processo produtivo às mudanças das necessidades dos clientes desde a entrada até a saída é feita através da flexibilidade do serviço. Por fim, segurança e acesso estão ligados ao fato do serviço prestado transmitir conforto facilitar a vida do cliente.

Os resultados obtidos com base nos estudos analisados aqui neste tópico, pode-se evidenciar que existem diferenças nas percepções, entre os responsáveis hierárquicos e os colaboradores, o que poderá ser um obstáculo para a implementação da gestão da qualidade.

A prática da gestão da qualidade no setor hoteleiro ajuda a preencher essas lacunas, através de mudanças internas na organização, incrementando a confiança dos trabalhadores na própria organização, prosperando na gestão interna, atenuando custos e riscos para segurança e saúde dos trabalhadores. Estas medidas transmitirão satisfação e motivação aos colaboradores, que basearão o seu desempenho profissional na excelência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou melhor entendimento acerca da Gestão da Qualidade em Serviços, focado na rede hoteleira, conclui-se a importância de que a gestão de qualidade seja colocada em prática com êxito, para que se consiga criar um bom e produtivo ambiente de trabalho, garantindo assim a satisfação de seus clientes, comunicação clara e objetiva e por fim uma melhoria contínua.

Exatamente por isso verifica-se a necessidade de criar uma cultura da qualidade já que, segundo Paladini cultura é um conjunto de valores atribuídos pela sociedade a determinados elementos, situações, crenças e ideias. Assim, entende-se que o processo cultural aqui proposto será uma forma de atribuir valor à qualidade por meio da criação de uma infraestrutura organizacional coerente com a melhoria contínua.

Percebe-se nos hotéis que o esforço para agregar qualidade ao processo produtivo gerou uma nova era no esforço pela qualidade. Criaram-se, a partir daí, novas prioridades e novas posturas gerenciais. A ênfase, agora, parece ser a análise das causas e não mais a atenção exclusiva aos efeitos. Nesse novo contexto, redirecionam-se as ações do processo produtivo para o pleno atendimento do cliente.

A presença de qualidade nos produtos e serviços de uma organização depende em grande parte do envolvimento do quadro de pessoal uma vez que são a alma da empresa e deles depende o sucesso de toda a organização. Deve haver uma preocupação constante com capacitação, a fim de permitir quadro de pessoal o contínuo desenvolvimento e aprimoramento.

Deve-se praticar remunerações justas, que motivem os funcionários a buscarem melhoria pessoal e profissional, dando-lhes as condições de contribuir para os propósitos do sistema da qualidade implantado. Ao final desse estudo, verifica-se que o objetivo geral, foi alcançado na medida em que a bibliografia do assunto sendo vasta proporcionou a obtenção de muitos conceitos e compreensão que a qualidade deve estar adequada a precisão da organização.

Isso possibilita perceber que o problema suscitado de buscar a construção de um único conceito que atenda de forma eficiente todas as organizações não foi possível, já que o mais adequado depois de todo os estudo elaborado é o conceito de Juran que afirma ser a qualidade adequação ao uso, apesar de que o próprio não recomenda o uso de frases curtas para definição de qualidade, essa frase é a que mais se aproxima do conceito que se deve usar nas organizações.

Ao final desse estudo, pode-se concluir que perante a importância da temática da qualidade para as organizações hoteleiras, além dos objetivos propostos nesse estudo, como de identificar os pontos positivos e os pontos negativos da gestão da qualidade na hotelaria, chega-

se à conclusão, que a gestão da qualidade deve ser estimulada no setor hoteleiro, permitindo uma maior adequação às crescentes necessidades dos clientes e às subsequentes mudanças, que vão emergindo no mercado, dada a enorme concorrência, as organizações do setor hoteleiro sentem que para atingir a qualidade de excelência dos serviços, terão que aliar a satisfação interna (cliente) com a satisfação externa (colaboradores).

REFERÊNCIAS

AMAZONAS, E.; GOLDNER, L. **Raio-x da hotelaria brasileira - as redes hoteleiras no Brasil.** (Vol. 4). Senac Osasco, 2019.

ARASLI, H. **Diagnosing whether northern Cyprus hotels are ready for TQM: An empirical analysis.** Total Quality Management & Business Excellence, 13 (3), 347. 2002.

BERNADO, J.; SEDIYAMA, G.; COELHO, F. **Qualidade total como instrumento de reorientação gerencial em empresas juniores.** Revista Eletrônica de Administração e Turismo. ISSN: 2316-5812. V.12 n. 7. 2019.

CAMARGO, G. **Tem vez que a gente não consegue nem andar: uma análise sobre a qualidade de vida no trabalho das camareiras de hotel.** Dissertação (Mestrado em Ciências do Programa de Pós-Graduação em Turismo) - Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, 2020.

CAÑADA, E. **Un turismo sostenido por la precariedad laboral.** Revista Papeles de relaciones ecosociales y cambio global, FUH, vol. 1 (140), 65-73, 2020.

CARRERA, L. et al. Os benefícios e dificuldades na gestão da qualidade de vida no trabalho. Administração de Empresas Em Revista, v. 19, n. 01, p. 60–76, 2019.

CHALUPA, S.; PETRICEK, M. **The Application of Business Process Management in the Hospitality Industry.** In: SOLIMAN, K. **Education Excellence and Innovation Management**. A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges. Int Business Information Management Assoc-Ibima, 2020.

CHEN, W. **Factors influencing internal service quality at international tourist hotels.** International Journal of Hospitality Management, 35, 152-160. 2013.

CORTÉS, E.; MOLINER, J.; GUILLÓ, J. **La relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento empresarial en el sector hotelero.** Papers de Turisme, 40, 31-47. 2006.

DALLABRIDA, F. et al. **Clima organizacional como fator determinante na estrutura emocional dos colaboradores: um ensaio sobre a importância da qualidade de vida no trabalho.** Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas, v. 8, n. 2, p. 3–16, 2019.

DIAMANTIS, D.; PUHR, R. **Corporate social responsibility and work–life balance provisions for employee quality of life in hospitality and tourism settings.** Worldwide Hospitality and Tourism Themes, v. 14, n. 3, p. 207–209, 2022.

GISHKAYEVA, L.; AZIYEVA, R.; ABUBAKAROV, M. **Employment And Salary As Indicators Of Social Quality Of Life.** In: E. P. S. and B. Sciences. Social and cultural transformations in the context of modern globalism. Future Academy, 2019.

GO, F.; GOVERS, R. **Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness.** Tourism Management, 79-88. 2000.

INÁCIO, E. et al. **Engenharia da Qualidade: curso completo preparação para o exame ASQ / CQE.** Belo Horizonte: Fundac-BH, 2020.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIZARDO, C.; RIBEIRO, P. **A importância da gestão da qualidade e aplicação das suas ferramentas com vista à satisfação dos clientes.** Gestão e Desenvolvimento, n. 28, p. 3-28, 31 jul. 2020.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Editora Atlas, 1992, 4ª Ed, p. 43-44.

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

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

RIBEIRO, R.; MACÊDO, D.; SANTOS, D. **Aplicação de ferramentas da qualidade para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade: estudo de caso no IFAL.** Diversitas Journal, v. 6, n. 2, p. 2478– 2490, 2021.

RODRIGUES, M. **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.

RODRIGUES, R. **Tecnologias da Informação e da Comunicação.** Recife: IFPE, 2016.

ROSAS, E.; MARQUÉS, D.; URIBE, B. **Liderazgo, resultados clave y competencias directivas del sector turístico guanajuatense y su relación con las características organizacionales.** In XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración y México. 2012. Disponível em: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xvii.pdf>. Acesso em: 20 Abr. 2024.

SEGUNDA, R. **A Qualidade de Serviços na Indústria Hoteleira: estudo de caso dos Aparthotéis Vila Espa e Colinas do Sol.** 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: 10 Mai. 2024.

SOZUER, A. **Self-assessment as a gate to performance improvement: A study on hospitality management in Turkey.** Procedia Social, Behavioral Sciences, 24, 1090. 2011.

TSAUR, S.; LIN, Y. **Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior.** Tourism Management, 25 (4), 471-481. 2004.

WANG, C.; CHEN, K.; CHEN, S. **Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors.** International Journal of Hospitality Management, 31 (1), 119-129. 2012.