



A EXPERIÊNCIA EM HOTELARIA: ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO
NA RECEPÇÃO E OS IMPACTOS SOBRE A PERFORMANCE
ORGANIZACIONAL

Julianna Barcelos de Carvalho

Rio de Janeiro
Março de 2016

A EXPERIÊNCIA EM HOTELARIA: ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO
NA RECEPÇÃO E OS IMPACTOS SOBRE A PERFORMANCE
ORGANIZACIONAL

Julianna Barcelos de Carvalho

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Júnior

Rio de Janeiro

Março de 2016

A EXPERIÊNCIA EM HOTELARIA: ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO
NA RECEPÇÃO E OS IMPACTOS SOBRE A PERFORMANCE
ORGANIZACIONAL

Julianna Barcelos de Carvalho

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE)
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Roberto dos Santos Bartholo Júnior, Dr.

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, D.Sc.

Prof. Edison Renato Pereira da Silva, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL
MARÇO DE 2016

Carvalho, Julianna Barcelos de

A experiência em hotelaria: análise ergonômica do trabalho na recepção e os impactos sobre a performance organizacional./ Julianna Barcelos de Carvalho – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2016.

XIII, 172p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Júnior.

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2016.

Referências Bibliográficas: p. 113-116.

1. Ergonomia em hotelaria. 2. Ergonomia organizacional. 3. Qualidade em hotelaria. 4. Produção de serviços. 5. Lógica de serviços. I. Bartholo Jr, Roberto dos Santos. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Ao meu filho, Eduardo, meu combustível e razão de toda minha inspiração. Sua chegada me presenteou com uma força até então nunca experimentada.

Ao meu pai, meu exemplo de ser humano, dedicação e coragem, em quem me espelho por todos os meus caminhos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo presente, pelo sonho e pela força. Por me manter firme e acreditando mesmo quando nada pareceu favorável a mim.

Ao meu filho, por compreender minha ausência em tantos momentos, por estar ao meu lado, me amar incondicionalmente e ser meu maior incentivador.

Ao meu pai, por me motivar e proporcionar a minha caminhada até aqui. Por todos os sacrifícios e por cada segundo do seu trabalho, para me dar como todo o amor do mundo, o suporte que eu precisei.

Ao meu orientador, Roberto Bartholo, por me conduzir não apenas na construção desse trabalho, mas, além disso, por me fazer refletir sobre a vida.

Ao meu professor Francisco Duarte, por acreditar em mim. Pela paciência e carisma que me dedicou com seus ensinamentos.

A Barbara Passos Oggioni, pelo carinho e tempo dedicados à elaboração das ilustrações das histórias narradas neste trabalho.

A minha querida amiga Fernanda Tavares Barcelos, por tornar essa caminhada menos solitária. Agradeço pela leveza de todas as palavras ditas no exato momento em que eu precisava ouvi-las.

*“Tente mover o mundo – o primeiro passo
será mover a si mesmo.”*

(Platão)

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

A EXPERIÊNCIA EM HOTELARIA: ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO
NA RECEPÇÃO E OS IMPACTOS SOBRE A PERFORMANCE
ORGANIZACIONAL

Julianna Barcelos de Carvalho
Março/2016

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Júnior

Programa: Engenharia de Produção

A hotelaria apresenta um crescimento expressivo na área de serviço. Ela sustenta uma posição representativa da cadeia produtiva do turismo. O mercado hoteleiro do Rio de Janeiro detinha 38.565 unidades habitacionais (UHs) em 2011 e, de acordo com projeções de investimento do mercado, espera expandir-se com a criação de 6.160 novas UHs até 2016. Isso intensifica a necessidade de melhorar os serviços, a fim de criar valor e manter a competitividade. A Ergonomia é uma disciplina voltada para o bem-estar e para a melhoria do desempenho dos sistemas organizacionais. Considerando o seu segundo objetivo, pode ser usado como uma oportunidade para atingir o aumento da produtividade e do desempenho. Esta pesquisa tem por objetivo estudar o trabalho da recepção hoteleira, aplicando a Análise Ergonômica de Trabalho, a fim de descobrir potenciais estratégias para a melhoria da eficiência do sistema do hotel e a qualidade do serviço prestado. Um estudo de caso foi realizado em um hotel quatro estrelas, localizado em Copacabana - RJ. Os resultados mostraram que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e Gestão Operacional (OP) funcionam separadamente, causando dificuldades para a gestão de qualidade do serviço. Foram propostas potenciais melhorias nas áreas de tecnologia e sistemas operacionais, estratégias de inovação organizacional, organização do trabalho, layout e qualidade. Além disso, identificou-se a necessidade de novas investigações para criar novos modelos de avaliações de produtividade do serviço, com base na lógica de serviço.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

EXPERIENCE IN HOSPITALITY: ERGONOMIC ANALYSIS WORK IN
RECEPTION AND THE IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Julianna Barcelos de Carvalho
March/2016

Advisor: Roberto dos Santos Bartholo Júnior

Department: Production Engineering

Hospitality shows an expressive growth in the service field. It sustains a representative position in the tourism productive chain. Rio de Janeiro's hospitality market owned 38.565 habitation unities on 2011 and according to market investment projections expects to expand itself with the creation of 6.160 new ones until 2016. That intensifies the need to improve services in order to create value and keep competitiveness. Ergonomics is a discipline focused on both well-being and performance improvement. Considering its second goal, it can be used as an opportunity to reach productivity enhancement. This research aims to study the hospitality reception work, applying the Ergonomics Work Analysis, in order to figure out potential improving strategies to optimize the hotel system efficiency and the service delivered quality. A case study took place in a four star hotel, located in Copacabana - RJ. The results showed how Human Resources Management (HRM) and Operational Management (OP) works separately, causing difficulties to service quality management. It was proposed some potential improvement on technology and operating systems, organizational innovation strategies, work organization, layout and quality areas. Furthermore, it was identified the needed to further investigations to create new service productivity evaluations models, based on the service logical.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	xii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. Justificativa	1
1.2. Objetivos	2
<i>1.2.1. Objetivo Geral</i>	3
<i>1.2.2. Objetivos Específicos</i>	3
1.3. Problema	3
1.4. Suposições	3
1.5. Metodologia	4
CAPÍTULO 2 - SERVIÇOS: CARACTERIZAÇÃO, PRODUÇÃO E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	8
2.1. Lógica industrial e lógica de serviço	15
2.2. Continuidade dos serviços: a comunicação como fator crítico para a qualidade	21
2.3. Críticas aos modelos de produtividade e desempenho	23
CAPÍTULO 3 - TURISMO E HOTELARIA NO BRASIL E NO RIO DE JANEIRO: CONTEXTUALIZAÇÃO E EXPECTATIVAS	27
3.1. A Empresa Hoteleira: organização e gestão	29
<i>3.1.1. Classificação dos meios de hospedagem</i>	29
<i>3.1.2. Gestão e operação de serviços em hotelaria: o hotel como um sistema e a gestão da qualidade</i>	31
<i>3.1.3. Fator humano da qualidade em hotelaria: autonomia, subjetividade, criatividade e o desafio da produtividade</i>	36
<i>3.1.4. O subsistema de hospedagem</i>	40
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO: CONHECENDO O MÉTODO E SUAS CONTRIBUIÇÕES	44
4.1. Discussões sobre Ergonomia e a estratégia organizacional	44
4.2. AET: Conhecendo o método aplicado	48
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE TRABALHO NA RECEPÇÃO HOTELEIRA: O CASO DO HOTEL A	53
5.1. Análise e reformulação da demanda	53
5.2. Funcionamento geral da empresa	54

5.2.1. <i>Análise qualitativa da percepção da qualidade – Hotel A</i>	57
5.3. Hipóteses de 1º nível e seleção de situações a analisar	63
5.4. Análise dos processos técnicos e das tarefas	63
5.5. Observações globais das atividades	66
5.6. Pré-diagnóstico: hipóteses de 2º nível	75
5.7. O plano de observações	76
5.8. Análise da Atividade	77
Narrativa 1: solicitação de ajuda do hóspede e a simultaneidade de ações	78
<i>(04.09.2015- H72)</i>	78
Narrativa 2: falha no repasse de <i>overbooking</i>	81
<i>(04.09.2015- H84)</i>	81
Narrativa 3: informação de transporte	86
<i>(19.09.2015- H38)</i>	86
Narrativa 4: bagagem desaparecida	88
<i>(19.09.2015- H13)</i>	88
Narrativa 5: solicitação de compra de ingresso de futebol	92
<i>(17.10.2015- H15)</i>	92
Narrativa 6: inconsistência de informação na reserva	95
<i>(17.10.2015 – H11)</i>	95
Narrativa 7: <i>walk-in</i> e o trabalho coletivo entre recepção e reservas	97
<i>(17.10 2015 - H13)</i>	97
Narrativa 8: <i>walk-in</i>... <i>Autoatendimento?</i>	100
<i>(29.10.2015- H14)</i>	100
Narrativa 9: <i>operador busca hóspede para transfer</i>	102
<i>(29.10.2015- H13)</i>	102
Narrativa 10: <i>upgrade para parte de um grupo?</i>	104
<i>(30.10.2015)</i>	104
5.9. Diagnóstico global e local	107
5.10. Pistas de melhorias e transformações	108
CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
REFERÊNCIAS	113
APENDICE A – Roteiro de entrevistas.....	117
APENDICE B – Registros de ações 04.09.2015 (6H ÀS 14H)	125

APENDICE C – Registro de ações 10.09.2015 (14H30 às 23H).....	131
APENDICE D – Registro de ações 19.09.2015	135
APENDICE E – Registros de ações 17.10.2015	139
APENDICE F – Registro de ações 29.10.2015	141
APENDICE G - Registro de ações 30.10.2015	143
APENDICE H – Comentários guest comments	145
APENDICE I – Comentários booking.com.....	157

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: momentos da pesquisa.	6
Figura 2: os três tipos de lógicas de serviço.	11
Figura 3: links na cadeia lucrativa dos serviços.	15
Figura 4: os três universos da produção.	17
Figura 5: inauguração de UHs x empregos diretos no Brasil.	27
Figura 6: visão sistêmica de um hotel.	31
Figura 7: sistema hotel.	33
Figura 8: linha de frente x bastidores.	34
Figura 9: atribuições básicas do sistema de hospedagem.	40
Figura 10: modelo de link entre ergonomia, estratégia e resultados do negócio.	45
Figura 11: esquema geral da Abordagem Ergonômica.	50
Figura 12: organograma organizacional – Hotel A.	55
Figura 13: dimensões da qualidade para lazer e negócio.	58
Figura 14: atributos da qualidade lazer e negócios.	59
Figura 15: aspectos básica.	60
Figura 16: aspectos desejados.	60
Figura 17: aspectos esperados.	61
Figura 18: avaliações negativas – <i>Booking.com</i>	62
Figura 19: <i>check-in</i> Hotel A.	64
Figura 20: <i>check-out</i> – Hotel A.	65
Figura 21: ambiente da recepção.	66
Figura 22: fluxo de entradas e saídas manhã x tarde.	68
Figura 23: classificação dos atendimentos/demandas.	69
Figura 24: distribuição quantitativa das demandas.	70
Figura 25: fluxo de entradas e saídas manhã x tarde.	71
Figura 26: classificação dos atendimentos.	71
Figura 27: distribuição de demandas por horário.	72
Figura 28: comunicações.	73
Figura 29: relatório de atividades.	74
Figura 30: registro de atividades.	77
Figura 31: quadrinhos - narrativa 1.	78
Figura 32: gráfico da atividade - narrativa 1.	80
Figura 33: quadrinhos - narrativa 2.	82
Figura 34: gráfico da atividade - narrativa 2.	84
Figura 35: quadrinhos - narrativa 3.	87
Figura 36: quadrinhos - narrativa 4.	89
Figura 37: quadrinhos - narrativa 5.	94
Figura 38: quadrinhos - narrativa 6.	96
Figura 39: quadrinhos - narrativa 7.	98
Figura 40: quadrinhos - narrativa 8.	101
Figura 41: quadrinhos - narrativa 9.	103
Figura 42: quadrinhos - narrativa 10.	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Previsão de Abertura de Hotéis 2013-2016.....	28
Tabela 2: Relação dos Cargos - Hotel A	56
Tabela 3: Previsão e distribuição de entradas e saídas	67

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O turismo é um setor crescente na economia global. De acordo com o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC), a atividade representou 9,2% do PIB no Brasil em 2013¹ considerando toda sua cadeia produtiva. Esse resultado coloca o país na sexta posição mundial em participação do turismo no PIB, cujo ranking é liderado por EUA e China.

Além disso, identificou-se que o setor gerou 3 milhões de postos de trabalho no país. No início de 2015, a WTTC afirmou que o Brasil é o país com a maior previsão de investimentos no turismo para o mesmo ano, totalizando 21,8%, enquanto a média mundial é de 5,7%. Assim, a expectativa é de que o setor gere mais de 8 milhões de postos de emprego direta e indiretamente.

O setor de hotelaria compõe a cadeia produtiva do turismo. Os serviços de hospedagem correspondem à oferta de alojamento temporário aos hóspedes, mediante o estabelecimento de um contrato e cobrança de diária. No Rio de Janeiro, a área composta por Copacabana e Leme obteve a maior taxa de ocupação em 2014, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH-RJ), correspondente a 74,7%. A pesquisa também destacou que 52,4% das viagens foram motivadas por negócios, enquanto as viagens a lazer representaram 35,7%.

1.1. Justificativa

O setor de hotelaria na cidade encontra-se em fase de expansão, a partir da expectativa gerada em torno da Copa do Mundo 2014 e dos Jogos Olímpicos 2016. De acordo com a pesquisa realizada pela BSH Travel Research (2013) espera-se que sejam inauguradas no país 70.531 unidades habitacionais no período entre 2013 e 2016.

Sobre a organização da hotelaria na cidade do Rio de Janeiro, o Ministério do Turismo (Mtur), em parceria com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011), informou que a oferta estava composta por aproximadamente 77% de hotéis independentes, enquanto os hotéis de redes nacionais se aproximavam de 15%, e os hotéis de redes internacionais correspondem a menos de 8%. O Brasil é caracterizado por hotéis individuais, cuja gestão é exercida em alguns casos por famílias. Casos nos

¹ WTTC: (http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140417-1.html)

quais predominam baixos níveis de controle organizacional e pouca ou nenhuma padronização dos processos de prestação de serviços.

O estudo justifica-se diante do aumento da competitividade no mercado, que, em razão de novos entrantes e soluções de hospedagem, reforça a necessidade de qualificação e profissionalização dos sistemas organizacionais em hotelaria, para otimização de suas performances e melhoria dos serviços prestados. Essa necessidade torna-se condicionante à geração de vantagem competitiva, sobretudo nos hotéis de gestão independente ou individual, que necessitam buscar inovações organizacionais para a sobrevivência no mercado e manutenção de seu *Market-share*.

A literatura aborda os entraves ao desempenho organizacional hoteleiro e destaca a inércia às mudanças, o cenário econômico, a classificação hoteleira e a falta de investimentos da própria organização. Sobre a inércia às mudanças, identifica-se um estilo gerencial característico dos hotéis, devido à falta de ímpeto para mudar. Além disso, as empresas hoteleiras se desenvolveram com atraso em relação às empresas industriais, e, portanto, não sofreram na mesma intensidade as pressões que levaram à modernização.

Entretanto, com o aumento da concorrência, tornou-se um desafio permanente e também um requisito para a sobrevivência no mercado, que os hotéis sejam capazes de buscar a qualidade, a partir da adoção de novos modelos gerenciais. É necessário revisitar as formas como o setor hoteleiro encara novas oportunidades, bem como a sua capacidade de mudança, compreendendo o papel das pessoas em seu desempenho, pois o gerenciamento dos recursos humanos em hotelaria é realizado à margem do movimento *pró-qualidade*.

Além disso, os próprios sistemas de classificação hoteleira negligenciam os aspectos humanos e de serviços. Observa-se que cerca de 70% dos itens avaliados são referentes a equipamentos e instalações, e somente 30% tratam da qualidade dos serviços. Dentro outros aspectos, é perceptível a falta de investimentos na educação e no treinamento de recursos humanos em hotelaria.

1.2. Objetivos

O estudo consiste na Análise Ergonômica do Trabalho (AET) na recepção de um hotel na cidade do Rio de Janeiro, visando identificar a relação entre o trabalho e a

qualidade do serviço prestado, com o objetivo de elaborar propostas de melhorias organizacionais nos sistemas hoteleiros.

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo central da pesquisa consiste em elaborar propostas de transformação do trabalho, inovação organizacional e melhoria da qualidade em sistemas hoteleiros, a partir da compreensão do fator humano e das atividades de trabalho na recepção de um hotel.

1.2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- ✓ Revisar o campo conceitual em serviços, com ênfase nos modelos de produção e na qualidade;
- ✓ Revisar o campo conceitual em hotelaria e gestão e operação de sistemas hoteleiros;
- ✓ Revisar a literatura em ergonomia organizacional, bem como seus potenciais para a estratégia organizacional;
- ✓ Identificar a lacuna de estudos sobre o fator humano da qualidade em hotelaria, a partir da análise do trabalho;
- ✓ Aplicar a análise ergonômica do trabalho no *front desk* hoteleiro, para compreender sua lógica de organização do trabalho, bem como suas relações de interdependência com outros setores; e
- ✓ Elaborar propostas de pistas de transformação para a melhoria do bem-estar e performance organizacional, a partir da compreensão do trabalho.

1.3. Problema

O trabalho busca responder à seguinte questão: Como o fator humano e a organização do trabalho são condicionantes para a qualidade e efetividade dos serviços prestados em hotelaria?

1.4. Suposições

Para tanto, o estudo baseia-se nas seguintes suposições:

- ✓ A organização do trabalho e a qualidade do fator humano são condições para a excelência no serviço e manutenção da competitividade em empresas hoteleiras;
- ✓ As empresas hoteleiras estão estruturadas conforme a lógica da produção industrial do serviço;
- ✓ As empresas hoteleiras necessitam inovar em sua estrutura organizacional para a criação de valor e efetividade na prestação de serviços.

1.5. Metodologia

O presente estudo consiste em uma iniciativa de estudo do trabalho no *front office* hoteleiro, com a aplicação do método em empresas selecionadas para o estudo de campo. Quanto aos fins, a pesquisa é caracterizada como um estudo exploratório, descritivo e metodológico, de caráter qualitativo. O estudo exploratório segundo Vergara (2011, p. 43) é caracterizado pelo pouco conhecimento inicialmente produzido acerca da temática. A autora ainda define a pesquisa descritiva como sendo aquela que expõe as características de um determinado fenômeno, neste caso, a organização do sistema hoteleiro. Por fim, a pesquisa metodológica consiste na utilização de instrumentos, a Análise Ergonômica do Trabalho, para a captação da realidade.

Quanto aos meios, o estudo apresenta uma pesquisa de campo, que representa uma investigação empírica no local onde ocorre o fenômeno estudado. É caracterizada também como estudo de caso por representar poucas unidades (VERGARA, 2011, p. 44). Além disso, a pesquisa é documental e bibliográfica.

Inicialmente foi realizado o levantamento teórico nos campos de ergonomia, gestão de serviços e gestão hoteleira, a partir do mapeamento sistemático de referências. O mapeamento foi realizado nas bases ISI web of Science, portal de periódicos Capes, além de site dos periódicos com produção representativa sobre os temas.

A metodologia utilizada para o estudo foi a Análise Ergonômica do Trabalho, proposta por Guerin et al. (2001), descrita em suas etapas no capítulo 4. A empresa hoteleira para o estudo, aqui denominada “Hotel A” foi a primeira captada para a realização de pesquisa de campo. Os momentos em campo estão resumidos na Figura 1.

Data	Atores envolvidos	Etapa da Pesquisa	Descrição
19 de março	Proprietário e gerente geral	Interação social e negociação da demanda	Apresentação da proposta de pesquisa pela COPPE-UFRJ. Identificação da necessidade de melhoria na qualidade dos serviços – competitividade.
31 de março	Gerente geral e gerente de recepção e reservas	Interação social e negociação da demanda	Apresentação da proposta de pesquisa pela COPPE-UFRJ. Identificação da necessidade de definição das competências da recepção e qualificação dos funcionários.
31 de março	Gerente de Recursos Humanos, Governança e A&B.	Interação social e negociação da demanda	Apresentação da proposta de pesquisa pela COPPE-UFRJ. Identificação da rotatividade como fator dificultante na gestão da qualidade no hotel. Além da baixa oferta de mão-de-obra qualificada.
Pesquisador		Reformulação da demanda	Consolidação da demanda, considerando os diferentes pontos de vista.
07 de abril	Gerente geral e gerente de recepção e reservas	Levantamento de dados – funcionamento da empresa	Taxas de ocupação, público-alvo, rotinas e demandas, incidentes críticos.
07 de abril	Gerente geral	Levantamento de dados – funcionamento da empresa	Disponibilização de <i>guest comments</i> para análise e tratamento dos dados (170 unidades – 6 meses).
Pesquisador		Levantamento de dados – funcionamento da empresa	Codificação e análise qualitativa dos dados.
30 de abril	Gerente Geral e Gerente de RH	Levantamento de dados – funcionamento da empresa	Levantamento de dados quantitativos sobre funcionários.
Pesquisador		Hipóteses de 1º nível	Elaboração de hipóteses de 1º nível.
Pesquisador		Seleção de situações a analisar	Rotinas de atendimento (<i>check-in/check-out</i>) em horários de intenso movimento (manhã).

23 de julho	Operador 1 e Operador 2	Análise dos processos técnicos e das tarefas	Entrevistas e análise das tarefas e dos processos. Modelagem dos processos.
23 de julho	Operador 1 e Operador 2	Observações globais	Observações abertas das atividades de trabalho da recepção em horários de intenso movimento.
28 de julho	Operador 1 e Operador 2	Observações globais	Observações abertas das atividades de trabalho da recepção em horários de intenso movimento.
05 de agosto	Operador 1 e Operador 2	Observações globais	Observações abertas das atividades de trabalho da recepção em horários de baixo movimento.
05 de agosto	Gerente geral	Levantamento de dados – funcionamento da empresa	Entrevista e construção do organograma organizacional do hotel.
Pesquisador		Elaboração do pré-diagnóstico	Hipóteses de 2º nível
Pesquisador		Elaboração do protocolo de observações	Plano de observações sistemáticas. Seleção de situações características e observáveis.
Setembro/Outubro		Período de observações sistemáticas e verbalizações	Observações sistemáticas conforme protocolo de observações.
Novembro		Validação (narrativas)	Interação social com interlocutores.

Figura 1: momentos da pesquisa.

Fonte: elaboração própria da autora, 2015.

As limitações da pesquisa estão relacionadas, em aspectos bibliográficos, à quase inexistência de interseção entre os estudos de ergonomia e hotelaria e o baixo volume de publicações relacionadas à gestão empresarial, quando comparado ao volume de publicações relacionadas aos benefícios de bem-estar e saúde. Além disso, destaca-se à inexistência ou ausência de atualização dos dados referentes às pesquisas realizadas no setor de Turismo, considerando que no Brasil, o monitoramento consiste em um gargalo no desenvolvimento da atividade.

Além disso, há limitação do método de aplicação da AET na recepção hoteleira, por considerar a relevância dos aspectos coletivos das atividades dos operadores na

construção dos resultados, uma vez que o estudo enfrenta a dificuldade de associar as duas propostas de abordagens de Guerin et al. (2001) para apreensão dos aspectos coletivos das atividades de trabalho. O autor sugere que seja mantido o foco em um operador, privilegiando suas ações, e que também seja focalizada a observação na estruturação do grupo. Entretanto, nesses casos há necessidade de mais de um observador.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro dedica-se a apresentar a proposta de pesquisa, bem como seus objetivos, justificativas e limitações. O segundo capítulo é a primeira etapa da revisão de literatura, dedicada à conceituação dos serviços, à elucidação sobre as lógicas industriais e de serviços e relação entre *front office* e *back office*, bem como os modelos de produtividade aplicados aos serviços e suas críticas. O capítulo 3 aborda uma breve discussão sobre a relevância do setor hoteleiro no Turismo no Brasil, bem como aspectos operacionais sobre as empresas hoteleiras e a importância do fator humano na qualidade de seus serviços. O capítulo 4 tem como principal objetivo introduzir a Ergonomia enquanto disciplina, suas contribuições para a estratégia organizacional, além de apresentar de forma sucinta o método de Análise Ergonômica do Trabalho (AET) utilizado no estudo. Por último, o capítulo cinco apresenta os resultados das etapas da AET aplicada no *front desk* do hotel estudado.

CAPÍTULO 2 - SERVIÇOS: CARACTERIZAÇÃO, PRODUÇÃO E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

A classificação econômica considera os serviços como sendo o grupo de atividades que compreendem o terceiro setor, enquanto o primeiro representa as atividades agrárias e o segundo, as atividades industriais (SALERNO, 2001). O autor ressalta que esta é uma ideia bastante disseminada, porém, pouco esclarecedora sobre a realidade dos serviços. Ainda, destaca a carga ideológica atribuída aos serviços, relacionadas ao “declínio” da sociedade industrial, baseada no papel central do trabalho como fator de produção.

Cerf, Valléry e Boucheix (2007) ressaltam a divergência na terminologia dos serviços entre a França e os países anglo-saxões. Enquanto o primeiro distingue os serviços a terceiros ou a empresas das atividades do setor terciário, os países anglo-saxões abrangem no único termo “serviços” todas as atividades mencionadas.

Acerca dos termos “serviços” no plural e “serviço” no singular, aquele representa as atividades econômicas oferecidas a uma pessoa ou empresa, enquanto este representa a relação de serviço (SALERNO, 2001; CERF, VALLÉRY e BOUCHEIX, 2007; HUBAULT, 2015).

O conceito de relação de serviço minimiza a dualidade entre os setores de indústria e serviço, uma vez que, por estar centralizado na coprodução entre prestador e usuário, não é uma relação exclusiva dos serviços. A relação de serviço ultrapassa o setor de serviços e trata da “intensidade das relações entre os atores da oferta e da demanda, atores esses que cooperariam em diferentes graus para a obtenção de serviços e de efeitos úteis” (SALERNO, 2001, p. 17).

Falzon (2000) e Falzon e Cerf (2005) destacam três níveis de interação nos serviços: (1) Nível de transação: nível preocupado com o cumprimento direto da tarefa, no qual o operador deve solucionar o problema e ajustar as demandas às ofertas disponíveis; (2) Nível contratual: nível preocupado com as regras organizacionais que subjazem a interação, situações nas quais o operador pode eventualmente não ter permissão para executar determinadas operações e este fato é ignorado pelo cliente. São necessárias interações para identificar a falta de informação do cliente e a transferência da mesma. São necessários processos de sincronização cognitiva; (3) Nível relacional:

nível preocupado com a gestão do relacionamento social entre o operador e o cliente. Considerando que o principal objetivo de ambas as partes é obter uma solução satisfatória, eles buscam o máximo possível manter relações suaves. Os desentendimentos e discordâncias podem causar problemas neste nível. Este nível não é independente do anterior.

Para Kotler (2000, p.448) “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

A ideia de um “pacote” de serviços é proposta por Normann (1993), que considera a contraposição dos produtos e dos serviços, ao destacar que os primeiros podem ser claramente descritos em relação ao seu porte, material, função etc. O serviço, concebido como oferta, consiste em “benefícios oferecidos aos clientes em um sistema de serviço” (NORMANN, 1993, p. 67), definindo o pacote de serviços como “um conjunto de itens relacionados oferecidos ao cliente” (NORMANN, 1993, p. 67).

Os serviços podem ainda, de acordo com a natureza do mesmo, serem considerados um serviço-núcleo ou secundário. O serviço mais importante inserido no pacote é considerado o serviço-núcleo, enquanto os demais são periféricos e considerados secundários. Em caso de empresas concorrentes, Normann (1993) destaca que em muitos casos o acirramento da concorrência se dá pela qualidade dos serviços secundários. De acordo com o autor, o conceito de serviço pode ainda ser confundido com outros componentes do sistema de administração dos serviços.

Hill (1977) é autor da referência de conceituação de serviços ainda amplamente aceita. O autor considerava os serviços como sendo as atividades econômicas que resultam na “mudança de condição” do usuário, a partir de uma demanda. Portanto, o serviço envolve o agente detentor da realidade a transformar (o cliente, usuário), que recorre ao agente econômico (prestador, produtor) para a sua realização.

A definição proposta por Hill é avaliada por Gadrey (2001) como descrição da relação social do serviço, diferente das demais definições até então apresentadas por outros economistas e pelo modelo taylorista. A relação social se dá em torno da “mudança da condição” e, portanto, da situação sociotécnica do serviço, sendo a mudança da realidade submetida à intervenção o produto do mesmo. Entretanto, Gadrey (2001) apresenta pelo menos uma objeção à definição. Segundo o autor, a partir dela seria possível considerar, por exemplo, os funcionários de uma empresa, contratados

para transformar bens dos detentores do capital da empresa, como prestadores de serviço.

Portanto, para superar a objeção identificada, Delaunay e Gadrey (1987) *apud* Gadrey (2001, p. 32) propuseram a seguinte definição, chamada triângulo de serviço:

[...] uma atividade de serviço é uma operação que visa uma transformação de uma realidade C, possuída ou utilizada por um consumidor B, realizada por um prestador de serviços A, a pedido de B, e com frequência relacionada a ele, não chegando, porém a produção de um bem que possa circular economicamente independentemente do suporte de C.

O autor destaca que o resultado do serviço é dependente de C para circulação economicamente. Gadrey (2001) afirma que a definição de Hill é adequada para serviços como, por exemplo, conservação, reparação, assistência material. Por outro lado, não adequa-se a serviços como hotelaria, serviços de alimentação, comércio varejista etc., uma vez que o cliente de um hotel não espera “mudar sua condição” do estado de cliente não alojado para o estado de cliente alojado. O autor questiona qual seria o real produto dessas atividades. Assim, estabelece dois casos nos quais há produção econômica de serviços nos sistemas capitalistas.

- ✓ O primeiro trata das situações em que uma organização A detém a capacidade técnica ou humana (competências) e a vende ou oferece gratuitamente a um agente econômico B, para que o mesmo tenha o direito de uso durante um período determinado, visando obter resultados úteis ao próprio agente B ou aos bens C, pelos quais é responsável. A intervenção pode ocorrer mediante solicitação de B, para transformação de C (o qual possui ou controla) e, nesse caso, se estabelece o triângulo de serviço. Pode ainda B deter a utilização temporária (ou locação) da capacidade técnica de A ou, no terceiro caso, o serviço é uma representação humana de A, assistida por B.
- ✓ O segundo caso trata de ocasiões em que um consumidor final ou uma família exerce função de delega ou responsabilidade sobre um assalariado, contratado para cuidar de bens ou pessoas.

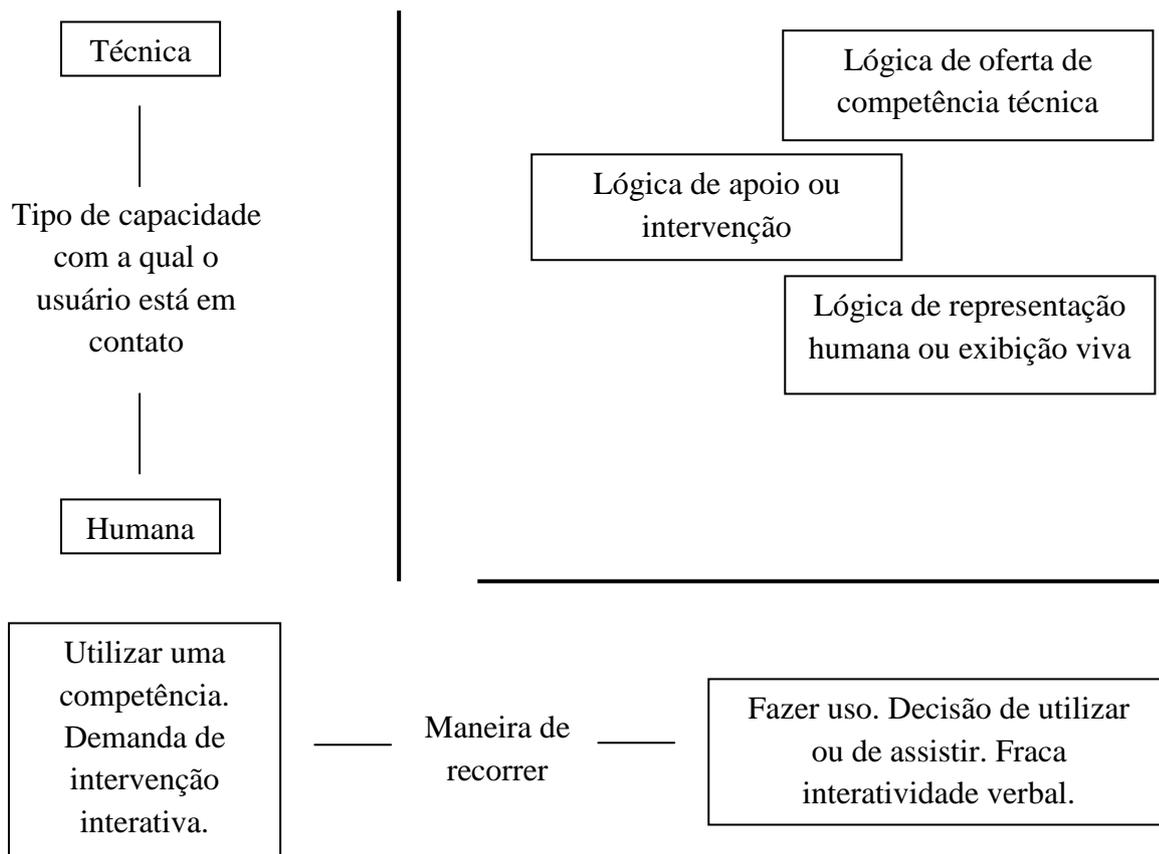


Figura 2: os três tipos de lógicas de serviço.

Fonte: Gadrey (2001, p. 34).

A Figura 2 representa os três tipos de lógicas de serviço propostos por Gadrey (2001). Por produção de serviço Zarifian (2001, p. 69) entende:

[...] o processo que transforma as condições de existência de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos. O serviço deve, portanto, agir sobre as condições de uso ou sobre as condições de vida do destinatário (um cliente ou usuário), de maneira que responda às necessidades e expectativas desse último.

Do ponto de vista da economia, Gadrey (1996) *apud* Petit (2005) destaca classificações mais gerais de serviços:

Os serviços para equipamentos de grande porte: são os que podem ser subdivididos em três séries de serviços, a saber: os serviços que se aplicam à propriedade, para modificar, restaurar ou torná-los disponíveis, como por exemplo, o transporte de mercadorias, a produção e fornecimento de alimentos e a hotelaria – fornecimento e manutenção da estrutura; Os serviços sobre a venda ou locação de bens materiais ou informação, sem, no entanto, alterar significativamente suas características,

como por exemplo a locação de imóveis e o tratamento padronizado de informações; e os serviços destinados às pessoas ou famílias, como transporte de pessoas, serviços de estética, beleza e de saúde.

Os serviços de natureza intelectual referentes ao conhecimento de produção: são serviços destinados a empresas e que não se aplicam diretamente aos bens, por exemplo, os serviços financeiros. São característicos pela dificuldade de avaliação – a mensuração da produtividade é dificultada pela inexistência de *output*.

Os serviços relativos ao conhecimento e capacidades no consumo final são serviços destinados às pessoas, mas não às suas propriedades. Incluem serviços de treinamento, recreação, obrigações sociais etc. Destaca-se a dificuldade em qualificar os serviços.

Os serviços internos de gestão e organização são serviços não direcionados aos indivíduos. São administrativos, mas não intelectuais, dos quais a organização se beneficia, por exemplo, o secretariado. Obtém resultados dificilmente qualificáveis.

Como objeto de estudo, o serviço é pluridisciplinar. Para Cerf, Valléry e Boucheix (2007, p. 486), a diferença entre a produção do serviço e a produção industrial está na passagem da produção para a coprodução. Alguns autores (ALDRIGUI, 2007; VIERA, 2004; CAON, 2008; NORMANN, 1993) destacam características que diferenciam os serviços dos produtos, dentre as quais verifica-se: intangibilidade, simultaneidade, perecibilidade e residualidade. As características influenciam nos esforços de gestão da qualidade.

A intangibilidade se refere ao fato de não haver aspectos tangíveis, sendo, portanto os aspectos abstratos responsáveis pela caracterização da oferta do serviço. No hotel, embora haja aspectos como mobília e ambiente, o atendimento, a experiência e a percepção do hóspede durante a estadia são intangíveis. Os hóspedes potenciais buscam evidências de qualidade para a escolha do serviço, com o objetivo de identificar sua reputação. Segundo Viera (2004) estas evidências podem ser a localização do hotel, funcionários, equipamentos, comunicação, símbolos e preços praticados. Ao considerar a qualidade, a intangibilidade dos serviços influencia desde o momento da aquisição, quando o cliente busca confiar na reputação da empresa selecionada. Além disso, segundo Caon (2008), a própria avaliação da qualidade por parte do gestor é dificultada por esse motivo. Um dos questionamentos do autor é sobre possíveis formas de avaliar se o atendimento no *concierge* do hotel foi suficientemente cortês.

A simultaneidade ou inseparabilidade significa que os momentos de produção e consumo se realizam ao mesmo tempo (VIERA, 2004). Existe interação entre o fornecedor e o consumidor diante da presença do último na prestação do serviço. O serviço não pode ser estocado. Embora tenha sido realizada reserva antecipada, o serviço será prestado ao hóspede no momento em que ele estiver no hotel.

A sazonalidade da hotelaria não se restringe aos aspectos de fatores climáticos e de estação, pode também estar relacionado a grandes eventos. Durante a realização da Copa do Mundo, por exemplo, a hotelaria nas cidades sedes não pode aumentar momentaneamente sua oferta. Por outro lado, se sua oferta for suficientemente grande para atender toda a demanda durante esse período, em outros momentos de menor oferta o empreendimento hoteleiro terá dificuldades de gestão relacionadas à manutenção dos custos fixos de funcionamento (Caon 2008). O autor destaca que em termos de controle e gestão da qualidade, na medida em que o serviço é produzido e consumido simultaneamente, a única alternativa que o gestor possui é o controle dos processos na condução da prestação do serviço.

A combinação entre a intangibilidade e a participação do cliente no processo produtivo desdobra-se em outra característica, a heterogeneidade. Sobre a interação entre fornecedor e o cliente, Viera (2004, p. 81) destaca que:

A qualidade de um serviço prestado irá depender de quem executa, onde e quando executa o mesmo, diferentemente de um produto que é produzido em série com resultados de qualidade controláveis, daí sua característica de variável.

A percepção do cliente durante a execução/consumo do serviço é heterogênea, uma vez que, embora o serviço prestado seja o mesmo, pelos mesmos operadores, a qualidade percebida pode variar de acordo com a percepção de cada cliente, envolvendo a subjetividade. Caon (2008) destaca que a presença do cliente altera o processo da prestação do serviço por meio do contato direto entre o cliente e os recursos humanos que irão realizar o serviço. Essa relação é considerada inexistente, pelo autor, na instância fabril. Entretanto, novas correntes abordam a inserção da relação de serviço também no “pacote de serviço” agregado à produção industrial, como será discutido no tópico 2.2 desse trabalho. Para além, ressalta que é necessário para a gestão dos processos conhecer a intensidade da interação com os clientes em suas diversas fases, pois quanto maior for o grau de intensidade, maior será a relevância do processo na

avaliação de valor final do consumidor. Por outro lado, em menor grau de interação, o cliente tende a utilizar o resultado final propriamente dito para sua avaliação de valor.

Caon (2008, p. 15) define que o grau de interação consiste na “amplitude, detalhe e profundidade das informações trocadas em ambos os sentidos na interação, e ele será determinante no grau de personalização”. A qualidade do atendimento em hotéis preconiza, segundo Viera (2004), três metas: seleção e treinamento de pessoal, padronização dos processos de prestação de serviço e controle e monitoramento constantes do índice de satisfação.

A perecibilidade se refere à incapacidade de armazenar um serviço e resulta da sua não estocabilidade. Se um hotel não for operado à taxa de 100% de ocupação durante um dia, no dia seguinte não será possível recuperar os apartamentos que ficaram disponíveis no dia anterior. Assim, é impossível recuperar o serviço que não foi vendido no passado e, portanto, a manutenção das taxas de ocupação consiste num desafio para a gerência do hotel. A maximização da taxa de ocupação é considerada por Caon (2008) o maior desafio operacional da gestão, uma vez que em curto e médio prazo sua capacidade de ocupação é fixa.

A residualidade é uma das características que mais influenciam na percepção de qualidade do cliente. Depois de prestados os serviços não restam aspectos tangíveis e todas as referências do cliente estarão associadas às experiências vividas no hotel. Isso irá determinar a imagem que ele retém da empresa e da qualidade do serviço.

Apresentadas as características, os fatores considerados imprescindíveis para o “pacote de serviços” proposto por Normann (1993) são a capacidade especializada para prestar serviços – a empresa precisa demonstrar ao cliente que suas ações possuem maior valor agregado do que se o próprio cliente realizasse as mesmas operações; os elos e relacionamentos sociais – é função da organização relacionar os clientes e os recursos; a transferência de *know-how* – empresas que investem em especialização podem possuir vantagem comparativa e a administração e organização como um serviço do produto.

Para Heskett et al., (2008) a cadeia produtiva do serviço estabelece relações entre produtividade, fidelização do cliente, satisfação do empregado, fidelidade e produtividade. A proposta de relação entre estes componentes é:

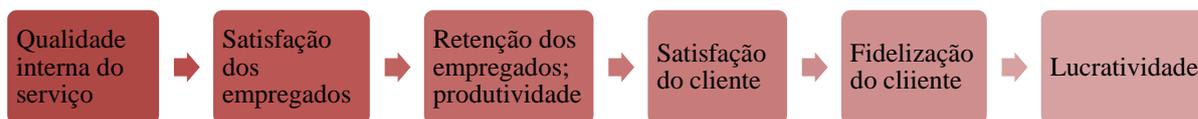


Figura 3: links na cadeia lucrativa dos serviços.

Fonte: Heskett et al., 2008, p. 166 adaptado.

A Figura 3 representa o link entre os componentes da cadeia lucrativa dos serviços. O primeiro componente inclui o design do local de trabalho, o design do trabalho, a seleção e o desenvolvimento dos empregados, recompensa e reconhecimento dos empregados e as ferramentas disponíveis para a prestação do serviço. A retenção do empregado e sua produtividade têm impacto na criação de valor agregado ao serviço, resultando na satisfação do cliente, ao entregar um serviço que atenda às suas necessidades. Consequentemente, há fidelização do cliente e repetição da demanda.

Conforme destacado por Heskett et al., (2008) na nova economia de serviços, os funcionários da *front line* e os clientes devem estar no centro das preocupações e estratégias organizacionais. Além disso, os fatores que influenciam na produtividade dos serviços segundo os autores são o investimento em pessoas, tecnologia e suporte aos operadores da linha de frente, por meio de práticas de recrutamento, treinamento e motivação ligada à performance.

2.1. Lógica industrial e lógica de serviço

Alguns autores questionam a eficiência da classificação setorial entre indústria e serviço. Salerno (2001) discute, por exemplo, a complexidade da produção de um automóvel, em que o que se compra não é apenas um bem, mas também um “pacote de

serviços” como garantia, assistência técnica e financiamento. Ainda, acrescenta que há intangíveis associados também a um bem físico. A missão da montadora ultrapassa a montagem de veículos e alcança preocupações com temas como a mobilidade urbana e a sustentabilidade ambiental.

Para mais, ressalta a complexidade da literatura de cunho gerencial ao tentar separar indústria e serviço, e ainda a possibilidade da “industrialização do serviço” (SALERNO, 2001, p. 13) e a define:

[...] como seja, a aplicação de técnicas e métodos (aos serviços) tipicamente associados à indústria – mais especificamente, métodos e técnicas de padronização de produtos, de produção em massa, de parcelização do trabalho, de separação entre planejamento e execução do trabalho, de normatização das atividades, enfim, todo o arcabouço metodológico e conceitual conhecido como “taylorismo”.

Du Tertre (2011) considera que o modelo econômico de empresa determina os modos de produção e criação de valor, a mobilização de recursos humanos e suas compreensões sobre o trabalho, suas relações de mercado (clientes e fornecedores), além de financiamentos. O autor destaca que valor compreende não apenas valores monetários, mas quatro dimensões: a qualidade do valor do uso dos produtos ou utilização dos serviços, os ganhos de produtividade, as externalidades, e, então, a capacidade de transformar as três dimensões anteriores em valores monetários.

Dejours (2008) destaca a necessidade de desenvolvimento de atividades de prestação de serviços na indústria. Du Tertre (2011) entende que estamos em curso de uma transição da lógica industrial para uma lógica de serviços e que, portanto, há aumento da importância da relação de serviço na economia (DU TERTRE, 2007; HUBAULT, 2015). Entretanto, ainda há a introdução e incorporação de lógicas fabris clássicas aos processos produtivos dos serviços. Para Salerno (2001), a aplicação do taylorismo nos serviços não é pouco usual e, pelo contrário, é crescente. Portanto, consiste em um desafio à construção de um modelo de produção que seja alternativo ao taylorismo clássico, abrangendo a noção de serviço (no singular – lógica de serviço).

Há evoluções convergentes entre os setores de indústria e serviços. Para Zarifian (2001), o setor industrial descobre e incorpora a noção de serviço, enquanto o setor dos serviços industrializa seus modos de funcionamento. A produção industrial do serviço consiste na incorporação de princípios semelhantes aos da indústria em suas tecnologias, organização social, objetivos de eficiência e princípios.

Como elucidado por Zarifian (2001), a convergência entre os setores de indústria e serviços possuem origens diferentes. A primeira, nascida no setor industrial, é resultante do desenvolvimento do fordismo e das recentes tentativas de transformá-lo (neofordismo). Em contrapartida, a segunda nasceu na França, mais especificamente no setor público, e difundiu a ideia de “lógica de serviço”. Esse conceito considera que “o serviço não é somente o ponto de chegada da produção. É também o ponto de partida, o que justifica sua existência e permite avaliar a performance de uma empresa” (ZARIFIAN, 2001, p. 70). A noção de lógica de serviço ultrapassou o setor público e acentua a ideia de serviço, tornando-se um referencial de estratégia das organizações.

As duas lógicas não se combinam num mesmo modelo produtivo. Entretanto, o autor destaca a maneira como ambas se confrontam para a produção industrial do serviço. Para Zarifian (2001), a lógica industrial é composta por três universos: o da concepção de novas tecnologias e de novos produtos ou serviços, o dos sistemas técnicos que asseguram a produção e o da relação direta com o cliente ou usuário.

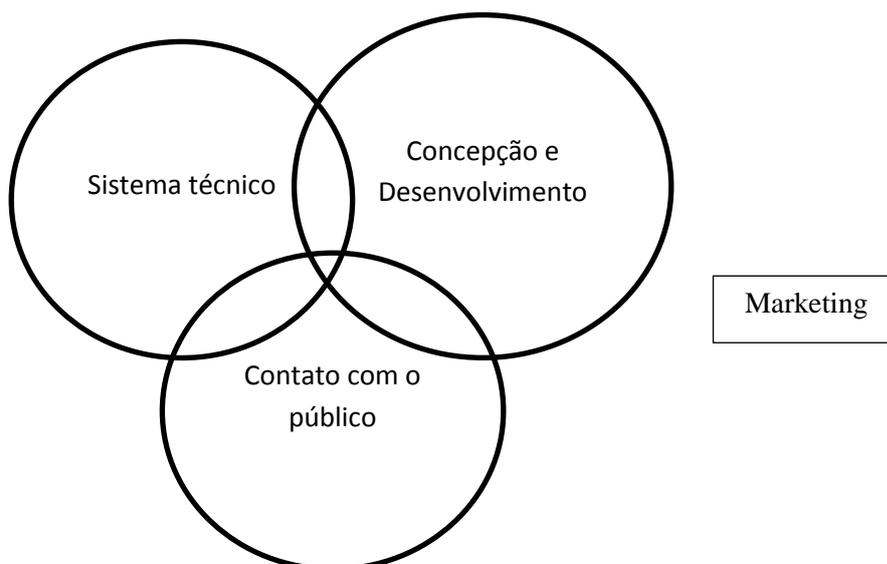


Figura 4: os três universos da produção.

Fonte: Zarifian (2001, p. 93).

O modelo de produção industrial dos serviços afeta os três universos de produção expressos na Figura 4. O encontro das duas lógicas (industrial neofordista e servicial) apresenta dois significativos problemas de acordo com Zarifian (2001), referentes à concentração e descentralização, além de venda e prestação de serviço.

Concentração versus descentralização: a concentração da produção é uma tendência da lógica industrial que objetiva a redução dos custos. Ela atinge cada vez mais o setor de serviços. A concentração teve papel, sobretudo, nos universos dos sistemas técnicos e de concepção e desenvolvimento. Em contrapartida, no universo do contato com o público houve uma tendência à descentralização, com o objetivo de manter proximidade com os clientes. Assim, é possível identificar movimentos em sentidos contrários, como destaca Zarifian (2001). Tal movimento gera dois riscos: existência de unidades técnicas produtivas, mas desconectadas das necessidades dos clientes, ou unidades comerciais próximas dos clientes, porém incapazes de atender às suas demandas.

O autor destaca que o serviço é um conceito transversal e que, portanto, deve abranger os três universos da produção e todas as áreas da empresa. Assim, uma possível solução para a situação descrita seria a capacidade da organização em antecipar os problemas dos clientes, além de estabelecer diálogos sobre seus produtos.

Zarifian (2001) cita alguns exemplos, tais como: a criação de redes de tratamento sistemático das reclamações dos clientes que conduzam os trabalhadores dos universos técnico e comercial a trabalharem em conjunto; troca sistemática de dados, que promovam também as trocas sociais para interpretação dos mesmos; e a criação de grupos comuns de agentes de áreas de marketing e comercial para reconhecimento de necessidades dos clientes e melhoria de seus produtos.

Venda versus prestação de serviço: segundo o autor, há uma confusão no universo comercial (contato com o público) sobre os conceitos de venda e prestação de serviços. Na lógica industrial, o ato da venda é participante direto do processo, o critério de avaliação “quantidade vendida” é válido. Por outro lado, na lógica servicial, a venda representa apenas a necessidade do cliente, que será atendida, sem considerar, entretanto, a duração da relação. A venda nesse caso só inicia a relação de serviço e não representa a totalidade da mesma. A avaliação de satisfação do cliente será feita ao longo da duração da relação. Assim, a venda como ponto inicial, não é condição suficiente para o estabelecimento de uma relação de serviço.

O tratamento da venda nessa perspectiva é dificultado no setor de serviços devido ao imperativo de vendas, que são consideradas mais importantes do que a duração da relação do serviço pelas organizações. Além disso, são destacados outros aspectos negativos, como a insuficiência de pessoal formado para atender aos

questionamentos mais técnicos dos clientes, além da falta de competências destes para acompanhar, registrar e até antecipar os problemas.

Sobre a perspectiva do trabalho exigido aos vendedores, é possível observar que quando seu trabalho é julgado pelo seu superior de acordo com um posicionamento quantitativo, ele deve dar prioridade aos produtos-alvo e dedicar menos tempo a cada cliente. Dessas condições resulta que o vendedor está submetido a situações de intenso ritmo de trabalho, a qualidade percebida pelo cliente tende a se degradar gerando o aumento das reclamações e a estagnação da competência profissional do vendedor. Para Zarifian (2001, p. 83):

[...] quando se confunde venda com prestação de um serviço de qualidade em uma relação duradoura, descobrem-se princípios de organização do trabalho totalmente idênticos ao taylorismo-fordismo (na versão renovada: controle da quantidade de trabalho pelos resultados, em vez de pelo acompanhamento imediato das operações elementares do trabalho).

Para exemplificar a situação exposta, o autor utiliza o exemplo dos serviços de atendimento telefônico, em que é dada prioridade a quantidade de atendimentos realizados por dia, o que leva a telefonista a ter que reduzir o tempo dispensado em cada atendimento. Assim, a operadora está sob forte tensão e incapacitada de aumentar sua competência. Além disso, se dedicar o tempo necessário para ouvir e resolver as reclamações dos clientes pode empregar mais tempo do que o considerado ideal. A solução para o aumento da qualidade percebida pelo cliente pressupõe o aumento do número de telefonistas qualificadas, porém seria custoso para a empresa.

Segundo Zarifian (2001, p. 85) a lógica de serviço faz sentido quando:

[...] o ato de venda for considerado como um aspecto integrado no estabelecimento e no acompanhamento de uma relação de serviço, de maneira que o vendedor será, na verdade, definido como um prestador de serviço; os clientes estiverem eles mesmos integrados em uma rede relacional permanente, na qual se lhes dá a possibilidade de ter papel ativo (...); as pessoas das agências comerciais podem ativar a qualquer momento uma rede de contatos com técnicos e especialistas de sua empresa, quando problemas colocados por um cliente ultrapassam suas possibilidades de esclarecimento.

Para compreender o que muda na organização a partir da alternância do modelo econômico industrial para o servicial, Hubault (2015) argumenta que é necessário considerar a natureza e a disposição dos componentes do desempenho econômico, a partir dos seus registros. O autor distingue os registros dos resultados, reflexividades e externalidades.

Os registros de resultados articulam as dimensões de produtividade, qualidade e rentabilidade (DU TERTRE, 2007). As três dimensões de forma isolada, mas principalmente como se relacionam, são fundamentais na caracterização do modelo econômico que sustenta a dinâmica da performance organizacional. Os registros da reflexividade se referem à forma como os resultados influenciam os recursos e reconfiguram suas condições. São sensivelmente relacionados aos recursos humanos. Os registros das externalidades estão centrados nos efeitos para além da organização, que ultrapassam o espaço e o tempo da avaliação da performance dos efeitos imediatos, considerando também os efeitos futuros. Estabelece relação com o desenvolvimento sustentável.

Hubault (2015) esclarece que por modelo econômico entende-se o sistema que organiza a relação entre os três registros, bem como os dispositivos de controle e avaliação do desempenho organizacional. Ainda segundo Du Tertre (2006) *apud* Hubault (2015), estamos no centro de uma mudança profunda de uma economia industrial para uma economia de serviço.

Conforme ressalta Hubault (2015), no contexto dessa transação os registros sobre os resultados alternam dos critérios descritivos estáveis, previsíveis e mesuráveis de produtividade, sobre a base de qualidade possível de ser medida, para o modelo servicial, que resiste à formalização e descrição. No modelo servicial, a busca pela rentabilidade baseada nos modelos de produtividade industriais pode gerar a perda da qualidade.

Os registros da reflexividade, com o papel central da cooperação, explicitam a subjetividade dos protagonistas, contrapondo à produção industrial. A coprodução do serviço e sua simultaneidade são características que evidenciam o envolvimento do operador com o cliente, e reflete sobre sua capacidade de engajamento e consequentemente na efetividade do serviço.

Sobre as externalidades, por tratar de interpelações, a produção do serviço impacta uma área mais ampla do que a produção industrial, abrangendo termos sociais, culturais e éticos. Desse conjunto depende a reputação e a confiança da organização, estando diretamente relacionado às atividades dos operadores a junção entre eficácia e desenvolvimento sustentável.

Du Tertre (2007) considera que nos últimos anos emergiu um novo modelo econômico empresarial, chamado de economia da funcionalidade, que destaca como as preocupações ambientais afetam as relações comerciais das empresas com seus clientes.

O modelo da funcionalidade é compreendido pela produção e venda de soluções globais.

No modelo econômico da economia da funcionalidade (DU TERTRE, 2007), os modelos de gestão de empresas atribuem papel central às relações de serviço estabelecidas entre o prestador e o destinatário/usuário. Tal relação é considerada fundamental para a criação de valor na cadeia produtiva do serviço, e, conseqüentemente, em sua avaliação. Assim sendo, o autor destaca que sob esta perspectiva não apenas o trabalho dos operadores de *front office* é imprescindível para a gestão da qualidade, mas também o trabalho dos gestores.

2.2. Continuidade dos serviços: a comunicação como fator crítico para a qualidade

O processo de produção dos serviços institui-se na comunicação entre os setores de *front office* (com participação do cliente) e *back office* (momentos anteriores e posteriores à oferta do serviço). Caon (2008, p. 26) afirma que a participação do cliente no processo produtivo do serviço se dá em diferentes níveis de contato. O autor estabelece que:

[...] as atividades de front office são atividades cujos resultados tendem a ter mais baixo grau de estocabilidade, mais alto grau de intensidade do contato, maior grau de extensão de contato e menor grau de objetivização possível (por serem mais ligadas à percepção quanto à experiência do serviço). Em outras palavras, é nas atividades de front office que se encontram as maiores complexidades, tradicionalmente associadas aos serviços propriamente ditos. Já os resultados das atividades desenvolvidas sem a interação do hóspede tendem a ter maior grau de estocabilidade, menor grau de interação com o cliente, menor extensão de contato com o cliente e maior grau de objetivização na avaliação de desempenho.

É necessário o conhecimento do processo de trabalho para que seja possível estar em coerência e em alguns momentos em cooperação com todos que participam da realização do serviço, como *front office* e *back office*. Os serviços são executados coletivamente e segundo Falzon e Cerf (2005), o agente necessita colocar em prática competências individuais e coletivas para o alcance da eficiência.

Falzon (2015) descreve sincronização de operação como sendo a coordenação entre os participantes envolvidos em um trabalho coletivo. Segundo o autor, esta

coordenação nunca está totalmente prescrita em procedimentos. A mesma é construída entre os agentes, por meio de comunicação verbal ou não verbal.

Assim, em atividades coletivas, os participantes devem construir conhecimentos compartilhados com o intuito de realizá-las, além de representações sobre o status das situações nas quais estão envolvidos e as funções dos demais participantes. Petit (2005) considera que as atividades de *front office* possuem fases de *back office*, e a ausência de conexões entre ambas as fases pode dificultar a execução de uma atividade coletiva.

Segunda Zarifian (2001), o trabalho em equipe é tema relevante nas discussões sobre a crise do fordismo. O autor ressalta duas limitações na abordagem presente do trabalho em equipe. A primeira está relacionada ao fato de que os contatos e trocas durante o trabalho de um operador é proveniente de uma rede na qual o mesmo está inserido, ultrapassando os limites da equipe. Isso significa que:

[...] grande parte dos problemas efetivamente tratados é transversal a diferentes setores e a diferentes ofícios da empresa (...) a demanda ou problema apresentado por um cliente pode mobilizar toda uma rede de ação, não só dentro de uma unidade, mas nos três universos de produção (ZARIFIAN, 2001, p. 87).

O autor destaca a importância das redes, o que, por sua vez, eleva a importância das tecnologias de comunicação. Para o bom funcionamento da equipe, é fundamental que o efetivo da mesma seja limitado, bem como suas competências e raios de ação. Entretanto, é necessário que haja comunicação com outras equipes, polos e especialistas, por meio de redes. O desafio é identificar se a estrutura das organizações é favorável ao estabelecimento de tais redes. Na realidade, o risco é de que as equipes existam formalmente, “no papel”, porém tenham autonomia limitada no cotidiano.

Ao trazer à discussão o termo “competência social”, Zarifian (2001) o define como o conjunto das capacidades desenvolvidas que abarcam autonomia, responsabilidade e comunicação social. Portanto, sublinha a utilidade de integração da autonomia, da responsabilidade e da comunicação nas competências de cada indivíduo da equipe.

Neste sentido, é possível confirmar a importância no fluxo das informações entre os setores de suporte e a linha de frente para o resultado final do serviço prestado. Além das informações, as pessoas na linha de frente necessitam de competências e autonomia que lhes permitam tomar decisões e encontrar a solução esperada pelo cliente de forma rápida e eficiente.

2.3. Críticas aos modelos de produtividade e desempenho

Os modelos de produção e de trabalho são historicamente desenvolvidos na indústria, por meio de estudos como taylorismo, fordismo, toyotismo etc. Conforme destacado por Salerno (2001), a classificação das empresas em lógicas industriais ou de serviços são pouco elucidativas sobre seus modelos de trabalho e de organização. Até o momento, admitiu-se a extensão de métodos e conceitos utilizados pela indústria e pela agricultura aos serviços, para medição da produtividade neste setor. Entretanto, Gadrey (2001) destaca que são emergentes novos olhares sobre a atividade produtiva de modo geral, em especial nos serviços “baseados em relacionamentos”.

Du Tertre (2007) salienta que na economia da funcionalidade, as empresas buscam compreender as expectativas dos clientes para projeção de respostas abrangentes às suas demandas. Assim, buscam novas formas de cooperação com os mesmos, envolvendo-os nos processos de concepção destas respostas, bem como no monitoramento e avaliação do desempenho.

De acordo com Hubault (2013), na economia de serviços, com a passagem da produção para a coprodução, a cooperação assume uma posição inédita de condição estratégica organizacional. Segundo o autor, a coprodução introduz o cliente no processo, que torna imprevisível a produção do serviço, e, portanto, dificulta sua prescrição. Assim como a avaliação da qualidade está baseada na interação (DU TERTRE, 2007), a definição dos critérios para a mesma não possui estabilidade, como no setor industrial.

De tais características resulta que, na produção de serviços, as prescrições não têm função de trazer os resultados esperados em termos de sua realização, e sim de apontar uma lógica de acompanhamento para apoio do desenvolvimento da ação.

As empresas prestadoras de serviços, no contexto da concorrência, sofrem grande pressão para manter os custos baixos e aumentar a produtividade. São identificadas sete abordagens que podem ser utilizadas na melhoria da produtividade dos serviços (KOTLER, 2000, p.465):

A primeira é ter funcionário com maior qualificação. A empresa pode contratar e desenvolver funcionários mais qualificados, por meio de processos de seleção e treinamento mais criteriosos. A segunda é aumentar a quantidade de serviços, mas abrir mão de alguma qualidade. [...] A terceira é “industrializar o serviço” na execução dos serviços [...]. A quarta é reduzir ou eliminar a necessidade de um serviço e desenvolver um “produto-solução”[...]. A quinta é desenvolver um serviço mais eficaz [...]. A sexta é

apresentar aos clientes incentivos para substituírem o trabalho da empresa pelo seu trabalho [...]. A sétima é aproveitar o poder da tecnologia para oferecer aos clientes um melhor atendimento e tornar os funcionários mais produtivos.

Alguns autores analisam de maneira crítica os modelos de produtividade e medição de desempenho aplicado aos serviços. A dificuldade gerada pela redução dos atendimentos à “modelos” de medição e avaliação de desempenho são difíceis tanto para o cliente, quanto para o próprio gestor, como já mencionado. A noção genérica de produtividade, que se trata da visão clássica industrialista para Gadrey (2001, p. 45), é de que “a produtividade do trabalho (...) no comércio aumenta quando se vende mais bens por hora de trabalho, caso contrário, ela regride”. O autor ainda acrescenta que métodos estatísticos expressam que quando há aumento da quantidade de mão-de-obra empregada na produção de certa quantidade de serviço, há redução da produtividade.

Caon (2008) destaca que não são aspectos tangíveis ou intangíveis que importam para a avaliação da operação por parte do gestor, e sim as consequências das avaliações de qualidade e valor, anteriores e posteriores à prestação do serviço. Em serviços de hotelaria, a avaliação dos hóspedes é fugaz. A avaliação sobre a cordialidade de um serviço, por exemplo, está muito mais relacionada à experiência pessoal frente à prestação do serviço do que a algum aspecto mensurável e controlável.

Os momentos de contatos do cliente com a empresa são denominados “momentos da verdade” (CASAS, 2008; NORMANN, 1993; CAON, 2008; CASTELLI, 2003). Os autores destacam que alguns desses momentos são: contato com recepcionistas, atendimento de vendedores, entrega de mercadoria, entre outros. Nesses contatos evidencia-se a importância de analisar os atributos da qualidade para que o atendimento seja eficaz.

Entretanto, Salerno (2001) analisa o conceito de “momento da verdade” difundido entre os estudiosos de gestão da qualidade em serviços. Ao considerar que os momentos da verdade são estritamente momentos de interação entre o cliente e o prestador de serviço, a qualidade estaria restrita ao sentido da percepção subjetiva do cliente. Nesse caso, não haveria relação direta entre a eficácia na prestação do serviço e suas consequências. Dejourns (2008) analisa de forma crítica os métodos de avaliação do trabalho e reconhece que os métodos de avaliação pelo tempo de trabalho são inadapitados, considerando que o empenho da subjetividade o ultrapassa, quando se trata

de atividades de serviços. Segundo o autor, esta é uma das razões pelo movimento para um sistema de avaliação em direção às competências.

Como exemplo e sustentação dessa teoria, Salerno (2011) questiona sobre a qualidade do atendimento médico a um paciente em um determinado hospital. Caso o paciente tenha sido bem atendido por enfermeiros e médicos simpáticos e solícitos, que o medicaram, reduziram os sintomas e o liberaram rapidamente, porém, tenha se sentido mal, poucos dias depois, com sintomas de infecção hospitalar. Será possível afirmar que o paciente e seus familiares irão avaliar a qualidade dos serviços pelos momentos em que estiveram em contato com os médicos e enfermeiros? Nesse e em outros casos como se mede o serviço? Ainda, como seria possível medir a produtividade na hotelaria hospitalar? Considerando a avaliação pelo que esse setor produz, os dias de internação, seria possível estabelecer que quanto maior o período de internação, maior a produtividade. Entretanto, maior tempo de internação implica mais tempo para a solução do diagnóstico de enfermidade do paciente. Uma alternativa para esses casos é o que Gadrey (2001) conceitua como método industrial enriquecido, pois mantém o raciocínio industrial, porém levando em consideração a complexidade do diagnóstico de cada paciente.

A partir dessas discussões, é salientada a necessidade de mudança de perspectiva sobre os critérios de medição de desempenho e avaliação de produtividade (Gadrey, 2001), a partir do enriquecimento dos conceitos de produtos, serviço e desempenho. É possível sublinhar a questão do produto do serviço e da produtividade em casos nos quais estes são baseados em relacionamentos, como o da hotelaria.

Entretanto, há limitações quando se tenta ampliar os métodos de avaliação de produtividade em serviços dos métodos industriais para os métodos industriais enriquecidos. Gadrey (2001) se refere à dificuldade de definição do “produto” do serviço ou das “unidades de produto” do serviço, resultantes das várias definições possíveis, dentre as quais nenhuma se sobrepõe às demais. Ou seja, o produto do serviço tem um caráter plural ou incompreensível. Esse fator deriva de duas causas: a fraca padronização e a dispersão das possíveis representações desse produto. A fraca padronização se refere à quase impossibilidade de classificar os serviços prestados em conjuntos industriais, que se manteriam relativamente iguais no decorrer do tempo. A dispersão está relacionada ao horizonte temporal de referência, que pode, em curto ou logo prazo, converter-se em diferenças nos resultados e impactos dos serviços; e à

diversidade do sistema de valor das grandezas e dos critérios de interesse pelo serviço e seus resultados.

Em uma versão mais aberta e ampla de análise de desempenhos, Gadrey (2001) propõe uma avaliação de multicritérios, expressa por uma matriz composta pelos seguintes universos: critérios técnicos ou industriais, critérios comerciais ou financeiros, critérios de relacionamento, critérios cívicos e ecológicos, critérios de criatividade ou inovação e critérios de imagem e reputação. Além de multicritérios, a grade proposta é potencialmente pluralista.

De acordo com Gadrey (2001) a avaliação pluralista e de multicritérios dos serviços pode resultar na ampliação dos objetivos dos serviços, no “enriquecimento” dos mesmos e da sua qualidade, desdobrando-se no crescimento dos empregos. Entretanto, as reorientações provindas dessas análises podem encontrar limitações ao se chocarem com as regras (resistência a mudanças) estabelecidas pelas instituições.

Assim, é possível observar que o setor de serviços possui algumas particularidades em relação ao setor industrial, que merecem ser tratadas de forma diferenciada, com foco nas relações estabelecidas durante a coprodução. Por outro lado, há também os serviços que por apresentarem menor intensidade na relação de coprodução, podem lançar mão de métodos industriais para sua melhoria e avaliação.

CAPÍTULO 3 - TURISMO E HOTELARIA NO BRASIL E NO RIO DE JANEIRO: CONTEXTUALIZAÇÃO E EXPECTATIVAS

Com a projeção internacional do país em virtude de uma série de eventos, acompanhados de uma fase de crescimento da representatividade do setor de serviços e do turismo no PIB, o setor hoteleiro no país vive uma fase de expansão de sua oferta. Portanto, é crescente a preocupação do setor com a qualidade dos serviços oferecidos, considerando o aumento da concorrência.

A hotelaria possui papel representativo na cadeia produtiva do turismo. Em pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em conjunto com o Ministério do Turismo (Mtur), a maior variação média de faturamento entre as atividades características do turismo do terceiro trimestre de 2014, comparado ao mesmo período de 2013, foi do setor hoteleiro. A variação foi positiva em 7,2%, acompanhada de expectativas de novos investimentos.

O setor hoteleiro se destaca no campo dos serviços pela capacidade de geração de emprego.

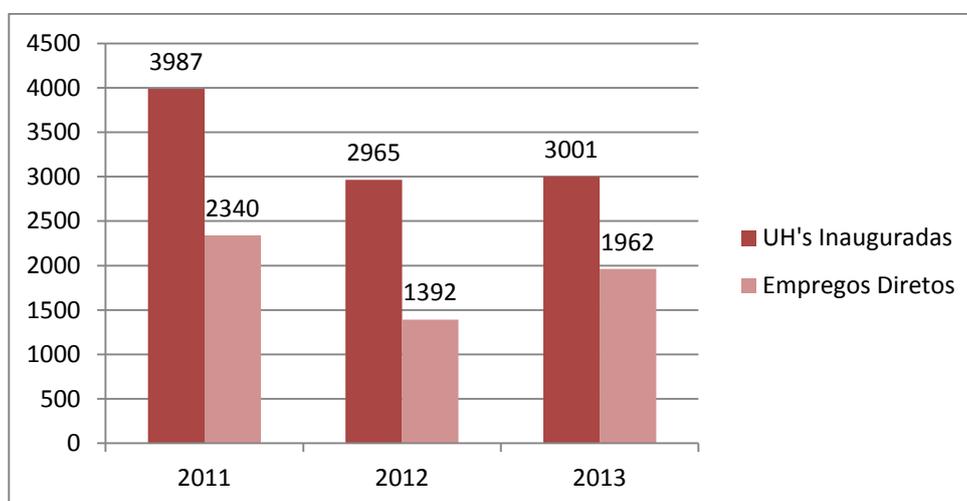


Figura 5: inauguração de UHs x empregos diretos no Brasil.

Fonte: BSH Travel Research, 2013.

Conforme observado na Figura 5, a inauguração de novas unidades habitacionais no período de 2011 a 2013 foi acompanhada da geração de novos empregos diretos. De acordo com pesquisa realizada pela *BSH Travel Research*, a expectativa de investimentos no setor hoteleiro nacional ultrapassa os 3 bilhões de reais.

A maior expectativa de investimentos no setor foi projetada para o ano de 2014. Com a entrada de novos hotéis no mercado, gradativamente a expectativa de investimentos é reduzida para os anos posteriores, 2015 e 2016. Entretanto, apesar da redução, a previsão de aberturas de hotéis é significativa.

Tabela 1: Previsão de Abertura de Hotéis 2013-2016

Ano	Nº de hotéis	Nº de UHs	Investimento estimado	Empregos
2013	47	6.177	841.535.000	2.863
2014	164	28.248	4.786.297.331	13.977
2015	144	23.492	3.805.137.095	11.058
2016	67	12.614	2.766.208.740	5.994
Total	422	70.531	12.199.178.166	33.892

Fonte: BSH Travel Research, 2013.

A Tabela 1 apresenta, em números absolutos, a previsão de abertura de novos hotéis, que totaliza 422 novos empreendimentos de 2013 a 2016, correspondentes a um acréscimo de mais de 70 mil unidades habitacionais acompanhado da geração de 33.892 empregos. É possível observar a concentração dos investimentos previstos na região sudeste. Com o aumento da movimentação de turistas de lazer e negócio, em decorrência, entre outros fatores, de eventos.

A pesquisa destaca que 59% dos investimentos são previstos para a região sudeste, seguida da região sul, com 11% e demais regiões com 20%. A mesma pesquisa demonstra que foram inauguradas 3.987 unidades habitacionais no Brasil em 2011, gerando 2.340 empregos diretos. Em 2012, estes números foram respectivamente 2.965 e 1.392, enquanto em 2013 foram 3.001 e 1.962.

A hotelaria na cidade do Rio de Janeiro, de acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em parceria com o Mtur, em 2011 (Mtur, 2011a) era composta por 250 estabelecimentos, dos quais 77,60% correspondiam a hotéis independentes, enquanto 14,80% integravam cadeias nacionais de hotéis, e 7,60% integravam cadeias internacionais. Estes estabelecimentos, ainda de acordo com o Mtur (2011b), totalizavam 31.594 unidades habitacionais.

3.1. A Empresa Hoteleira: organização e gestão

Os serviços de hospedagem são aqueles caracterizados pela oferta de alojamento temporário aos hóspedes, segundo Castelli (2003), mediante o estabelecimento de um contrato de hospedagem, tácito ou explícito, e cobrança de diária pela ocupação de uma unidade habitacional (UH).

As formas de gestão de meios de hospedagem são várias, de acordo com os projetos, estrutura e operações de cada empreendimento. De acordo com Ismail (2006) os hotéis podem ser operados pelos proprietários, caracterizado por uma estrutura na qual trabalham o proprietário e sua família, obedecendo a essa limitação; administrados pelos proprietários, que podem incluir empreendimentos de grande ou pequeno porte, mas nos quais o proprietário contrata funcionários para auxílio nas operações, mas permanece na gerência geral; independentes, ou seja, não administrados por redes; franqueados, afiliados a uma rede; ou por contrato de administração.

A forma de gestão dos empreendimentos irá determinar e conduzir aspectos de sua operacionalização. O nível de serviços e seu público-alvo irão determinar a tipologia de produto hoteleiro. Segundo Ismail (2006, p. 44), o nível de serviço “pode ser mensurado pelo montante de efetiva e perceptível atenção ou consideração que, em termos razoáveis, um hóspede pode esperar receber”.

Os diferentes níveis de serviço são *full service* e *limited service*. O primeiro refere-se aos hotéis que disponibilizam serviços, conforto e instalações para satisfazerem plenamente as aspirações dos hóspedes (ISMAIL, 2006). Em diferentes graus, podem incluir: restaurantes, *room service*, áreas para eventos, business center, academia, mensageiros, loja de presentes, serviços de cortesia, salas de entretenimento, *concierge*, cofres, serviços de transportes, entre outros. O segundo não se preocupa em ofertar os aspectos já mencionados, principalmente estrutura de restaurante e área para eventos.

3.1.1. Classificação dos meios de hospedagem

A classificação dos meios de hospedagem emergiu com o aumento da oferta hoteleira, como forma de assegurar a qualidade dos serviços e conforto, além de possibilitar a escolha antecipada. Esta iniciativa representou uma tentativa de controle

da atividade. Órgãos internacionais permanecem debatendo sobre a necessidade de equiparação internacional dessa classificação. Entretanto, atualmente, conforme ressaltava Castelli (2013), um hotel cinco estrelas em um determinado país pode não corresponder aos padrões de um hotel cinco estrelas em outro país. Essa divergência pode ocorrer inclusive no mesmo país.

Segundo o autor, os objetivos da classificação dos meios de hospedagem servem para orientar a sociedade em geral a respeito dos aspectos físicos e operacionais que podem esperar em determinado empreendimento; aos consumidores, para que seja possível auferir comparabilidade e escolha entre empreendimentos; aos empreendedores hoteleiros, que têm determinados os padrões que necessitam perseguir para o sucesso do negócio; bem como aos órgãos fiscalizadores, por representarem os padrões que devem ser observados para controle.

Ainda sobre a forma de organização e avaliação de qualidade e de serviços prestados, Cypriano (2014) frisa que não há um sistema universal de classificação hoteleira, originando critérios próprios de classificação em diversas regiões e países. O autor destaca que há três possibilidades de classificação: a autotranscrição, a classificação privada ou ainda a classificação oficial, às quais Castelli (2003) acrescenta as classificações por marcas, preço, função ou localização.

A autotranscrição ocorre quando o próprio estabelecimento se declara, ou se define, como de determinada categoria. A classificação privada é realizada pela Associação Nacional dos Hoteleiros, por meio de critérios considerados fundamentais. Já a classificação oficial é aquela estabelecida pela iniciativa pública. Alguns países possuem suas classificações oficiais, como é o caso do Brasil, que possui o Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem (SBclass), entretanto, são flexíveis quanto à adesão e não exigem seu reconhecimento aos empreendimentos hoteleiros. Em alguns casos, limitam seus investimentos aos empreendimentos aderentes à classificação. Por outro lado, determinados países apresentam maior rigidez em seus sistemas de classificação, determinando-o como pré-requisito de padrões para que novos hotéis se estabeleçam no mercado.

Alguns estabelecimentos regulam suas classificações a partir de um sistema de marcas. Este é o caso do grupo Accor, que possui as marcas Sofitel, Mercure, Novotel, Ibis, Formula 1 e Partheon.

Quanto ao critério preço, os hotéis podem ser classificados como econômicos e luxo, sendo essas as extremidades e podendo haver classificações intermediárias. Por

função, um hotel pode se caracterizar, conforme seu público-alvo, como hotel de negócio, lazer, convenções etc. Por fim, acerca da localização, um hotel pode ser central, aeroporto, industrial, de trânsito etc.

Os hotéis podem, em termos de gestão, estruturar-se de forma independente ou em rede. Segundo Cypriano (2014), as redes hoteleiras são empresas que operam em três unidades hoteleiras ou mais, mantendo suas atividades e processos de gestão de forma similar e conectadas a uma matriz. Por outro lado, os hotéis independentes são estabelecimentos administrados por famílias e possuem estruturas flexíveis.

3.1.2. Gestão e operação de serviços em hotelaria: o hotel como um sistema e a gestão da qualidade

Independente se sua forma de organização, um empreendimento hoteleiro possui as características de um sistema aberto, como demonstra Petrocchi (2002). Para a determinação da organização hoteleira, outros fatores são considerados, como destaca Ismail (2006), dentre eles: a localização, o tipo de produto (mercado-alvo e nível de serviço), bem como o porte do hotel.

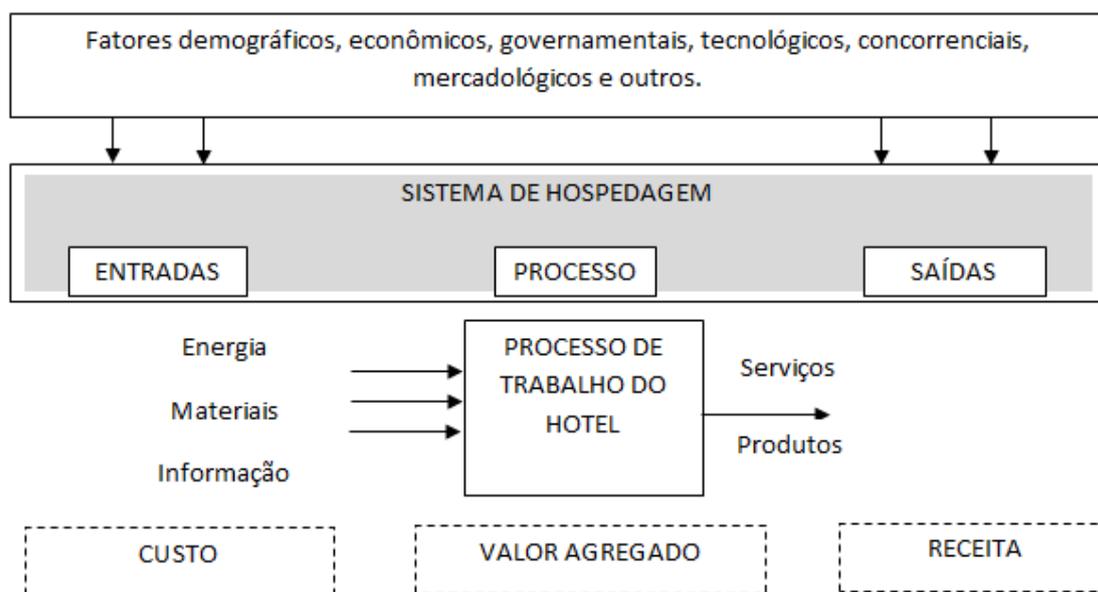


Figura 6: visão sistêmica de um hotel.

Fonte: Petrocchi, 2002, p. 45.

Na Figura 6, Petrocchi reforça a visão sistêmica do empreendimento hoteleiro, como um sistema aberto, em que as entradas de energia, materiais e informação, resultam em saídas de serviços e produtos após o processo de trabalho. Vale ressaltar que o processo de realização/consumo do serviço é um momento importante para a agregação de valor ao serviço.

Segundo Castelli (2003), um sistema corresponde ao agrupamento de processos correlatos, que, somados, geram um sistema harmônico. Ele caracteriza o sistema hoteleiro como a composição dos subsistemas de hospedagem, alimentos e bebidas e administração.

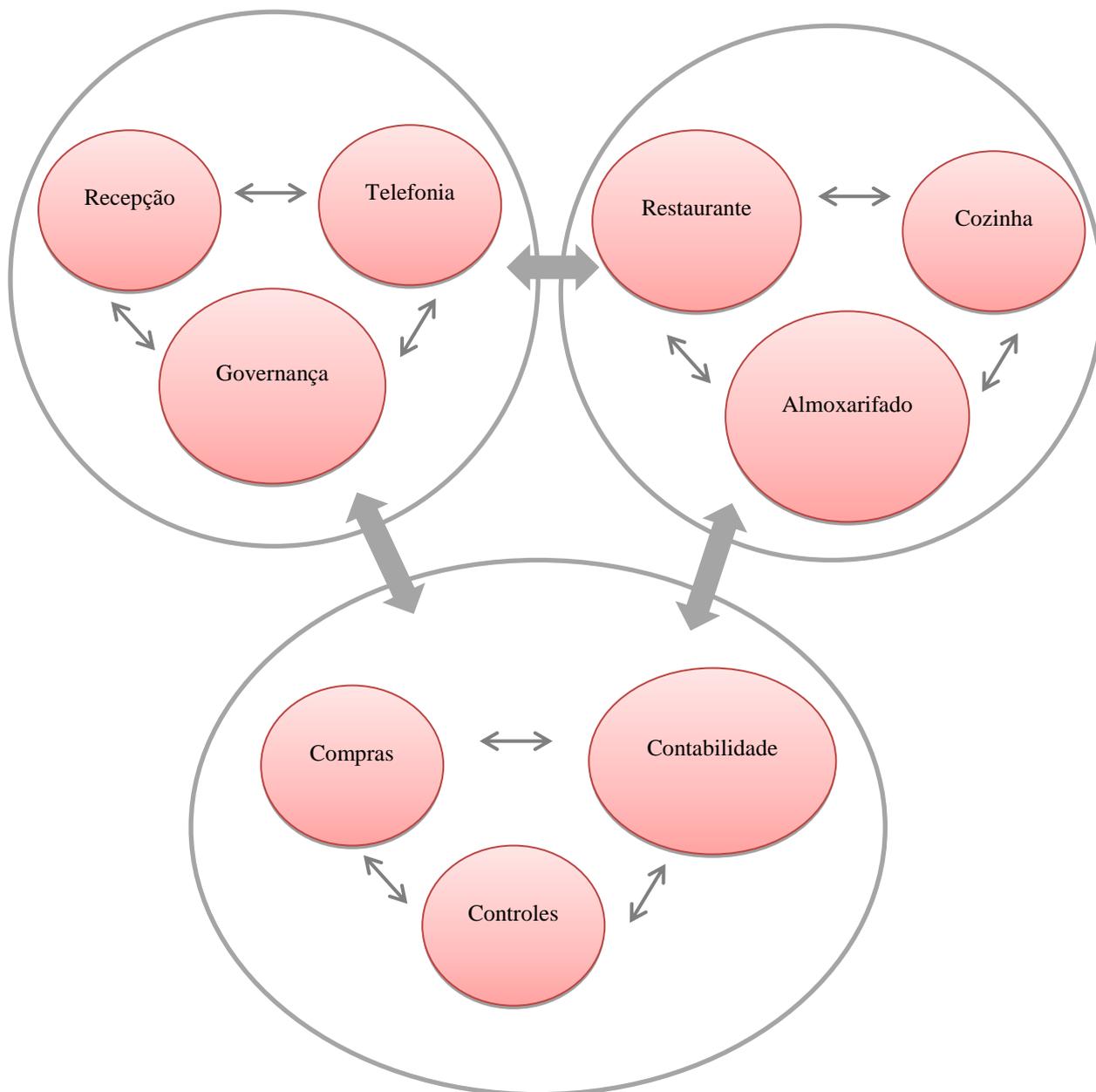


Figura 7: sistema hotel.

Fonte: Castelli (2003, p. 79).

O sistema de hospedagem, objeto principal deste estudo, está subdividido em unidades gerenciais básicas (UGBs) de recepção, telefonia e governança. A Figura 7 permite observar as interrelações entre os subsistemas, e, portanto, a relevância da comunicação entre os mesmos para o cumprimento das metas individuais das unidades gerenciais, bem como as da empresa.

Os departamentos funcionais destacados por Ismail (2006) são hospedagem, alimentos e bebidas, controladoria, recursos humanos, engenharia e manutenção e vendas/marketing/eventos. Essas áreas podem ser divididas em dois grupos: operacionais ou administrativas.

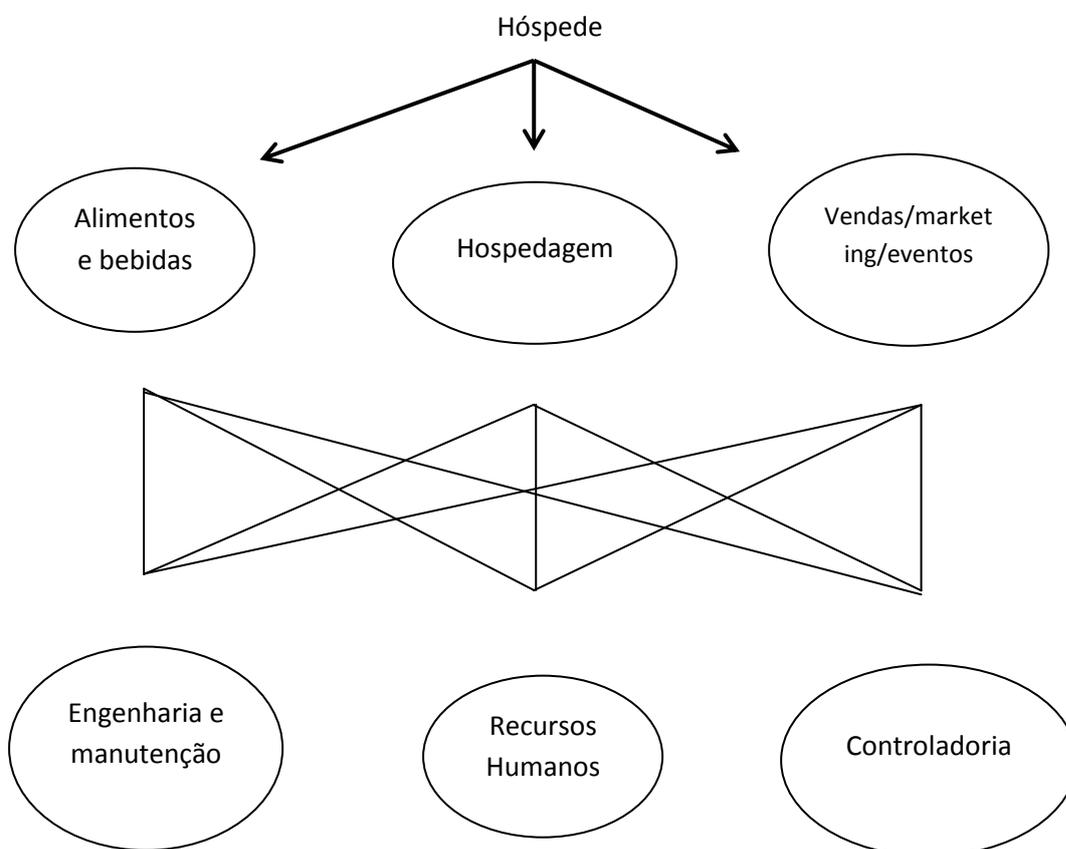


Figura 8: linha de frente x bastidores.

Fonte: Ismail, 2006, p. 114.

Conforme mostra a Figura 8, os níveis de maior contato com os hóspedes representam a linha de frente, enquanto as áreas que exercem papel de suporte compõem a retaguarda (ou *back office*). Todas as áreas se comunicam. Assim, a qualidade dos processos tem relação direta com a qualidade do serviço entregue.

Petrocchi (2002) destaca algumas funções na hotelaria, dentre as quais, para este estudo cabe ressaltar as funções técnicas, como: recepção, governança e reservas; e as funções administrativas como: planejamento, recursos humanos e controles operacionais. Os processos internos representam a capacidade de prestação de serviço de forma eficaz. Petrocchi (2002) evidencia a distribuição das responsabilidades entre os postos de trabalho. O autor destaca que as funções do administrador, ou seja,

planejar, organizar, executar e controlar estão distribuídas em diversos postos de trabalho que necessitam comunicar-se fluentemente, de modo que seja prioritário atender ao hóspede com qualidade.

A percepção da qualidade se dá a partir da comparação entre as expectativas e a satisfação do cliente. Portanto, os desafios para a gestão da qualidade hoteleira concentram-se nas situações de serviços de *front office*, constantemente sujeitas à heterogeneidade dos clientes, bem como na continuidade do serviço a partir da sua comunicação com os setores de retaguarda e do controle dos processos pela gestão.

Em hotelaria, Castelli (2003) considera os atributos percebidos pelos clientes como básicos, esperados, desejados e inesperados. Os básicos compreendem os atributos essenciais da hospedagem, como a limpeza e os móveis; os esperados, por sua vez, são os atributos que estão relacionados à experiência do cliente durante a estadia; os desejados são aqueles que serão apreciados caso sejam oferecidos; enquanto os inesperados, são atributos que quando oferecidos causam encantamento no cliente.

O conceito de qualidade é subjetivo e relacionado à percepção individual do cliente. Considerando a heterogeneidade das pessoas, as diferentes experiências e as expectativas, torna-se um desafio oferecer serviços de qualidade a um público diversificado. Sobre esse ponto, Souza (2010, p. 26) destaca que “a demanda pessoal e o relacionamento hóspede-funcionário proporcionam uma despadronização dos serviços e ao mesmo tempo multiplicam a variedade de expectativas diante das quais o serviço é medido”. Branco, Ribeiro e Tinoco (2010) ressaltam que os clientes buscam satisfazer suas necessidades e desejos ao consumirem um bem/serviço. O valor percebido pelo cliente é a avaliação dos benefícios agregados aos serviços ou produtos adquiridos em relação a essas necessidades e desejos.

A qualidade nesse setor depende do quanto a percepção dos serviços prestados atende às expectativas prévias do cliente. Ou seja, é o *gap* entre percepção e expectativa, que após a comparação do consumidor pode ser inferior, igual ou superior. De fato, o cliente traz uma expectativa prévia sobre a prestação do serviço que consome. Assim, pode haver confirmação ou desconfirmação. No primeiro caso, a percepção do serviço atende às expectativas, no segundo, não. Portanto, essa percepção pode ser positiva (quando a supera as expectativas) ou negativa (quando é inferior ao resultado esperado).

No turismo, essa busca mencionada pelos autores é acentuada, tendo em vista que é um serviço estritamente relacionado à experiência. Independentemente da

motivação da viagem (lazer, negócios ou outros), poucos são os aspectos tangíveis que estarão associados ao momento de oferta/consumo do serviço e principalmente ao momento posterior a esse consumo. O que restará ao consumidor são as memórias e as sensações das experiências vivenciadas, que podem ser positivas ou negativas.

3.1.3. Fator humano da qualidade em hotelaria: autonomia, subjetividade, criatividade e o desafio da produtividade

A oferta turística intensifica a disputada no mercado, de modo que as empresas do setor precisam estar aptas a enfrentar a concorrência. Leite (2011) destaca ainda as características intrínsecas ao próprio produto turístico, composto por uma estratégia comercial que combina ação e emoção. Assim, os aspectos tangíveis e intangíveis se sobrepõem numa mistura entre o real e o imaginário, e exige uma intensa criatividade do setor para atender às demandas do cliente de modo eficiente.

Considerando o aspecto relacional e a subjetividade da prestação de serviços, é notória a relevância das características pessoais e competências do funcionário no serviço entregue. Dejourns (2008, p. 58) afirma que:

O trabalho está fundamentalmente preso à subjetividade, mas deve-se reconhecer, também, que ele se nutre dessa subjetividade e do empenho da corporeidade na habilidade técnica, afinal, é o corpo e a subjetividade que conferem à inteligência no trabalho sua genialidade, ou seja, seu poder de pressentir soluções, de descobrir, inventar artimanhas, memorizar a experiência e a virtuosidade – o que é chamado em termos atuais de engenhosidade.

Sobre esse ponto de vista, Castelli (2003) enfatiza o valor do conceito de serviço interno para as empresas de prestação de serviço. Destaca que a organização deve levar as pessoas ao comprometimento com a excelência, transmitir sua estratégia e explicar como a mesma pode ser posta em prática no cotidiano, além de desenvolver as habilidades necessárias para que cada pessoa possa desenvolver suas atividades.

Seja sob a ótica do conceito de momentos da verdade (CASTELLI, 2003; CASAS, 2008) ou pelo conceito de situações de serviços (FALZON e CERF, 2005; CERF, VALLÉRY e BOUCHEIX, 2007; FALZON, 2000; FALZON e LAPEYRIÈRE, 1998; DEJOURS, 2008), é característica do setor de serviços a participação do cliente no momento da realização do mesmo. De acordo com os autores, os momentos da verdade são os momentos em que o funcionário e o cliente estão em interação,

determinando a qualidade percebida. Esse também é o conceito de situação de serviço, ressaltando que há a presença de atores profissionais e não profissionais. O conceito sob a ótica ergonômica ainda classifica os tipos de cliente de acordo com o seu grau de interação, bem como os tipos de serviços, sendo um deles o serviço de recepção. Ambos os conceitos enfatizam o fator humano da qualidade.

Conforme ressalta Serra (2005, p. 16), é uma premissa da qualidade “produzir o que se vende, e não vender o que se produz”. Castelli (2003) destaca que operacionalmente, a linha de frente do hotel tem como missão o encantamento do cliente. Entretanto, não é possível alcançá-lo sem que haja o adequado desempenho das funções de suporte e retaguarda. Compreendendo a relevância de cada ator no sucesso da organização, é possível identificar três componentes críticos fundamentais para atingir o compromisso dos funcionários: a cultura organizacional, a liderança e a organização.

Para Kotler (2000, p.79), “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) *apud* Caon (2008, pp. 49-50), a qualidade possui um conjunto de dimensões a ser utilizado em sua avaliação. Estas dimensões estão agrupadas em cinco aspectos: tangíveis, confiabilidade, empatia, competência e velocidade na resposta.

Para Casas (2008), os atributos da qualidade são essenciais para que o resultado do serviço esteja de acordo com as expectativas do cliente. Os mesmos possuem certas dimensões que, de acordo com o autor, são classificadas em: confiabilidade, que consiste na habilidade de ofertar o que foi prometido; segurança, que representa a transmissão de confiança do funcionário para o cliente, demonstrado pelo seu conhecimento e cortesia; aspectos tangíveis, que são o conjunto dos aspectos físicos em torno da prestação do serviço e que o influenciam, compostos pelas instalações, aparência dos funcionários e equipamentos; e empatia, que é o grau de atenção e cuidado que é dispensado ao cliente, caracterizado pelo funcionário disposto a ajudar e com presteza.

Os atributos destacados por Casas (2008) para o “momento da verdade” da recepção hoteleira, por exemplo, são simpatia, empatia, segurança, conhecimento da empresa e rapidez. Os atributos, ordenados em ordem de importância de acordo com o público de consumidores, pode ser uma ferramenta de auxílio no monitoramento da satisfação do cliente.

No âmbito da lógica de serviço, conforme destacado por Zarifian (2001) a qualidade consiste na melhoria qualitativa que o produto gera nas condições do cliente. Dadas a simultaneidade e a residualidade dos serviços hoteleiros, os fatores humanos são elementos-chave no desempenho e na qualidade dos mesmos. Caslelli (2003) considera que o desequilíbrio entre os funcionários e os clientes pode comprometer a competitividade das empresas hoteleiras. O autor ressalta que no ramo hoteleiro, é impossível triunfar sem a valorização dos recursos humanos.

Os momentos da verdade são os instantes críticos, vitais e fundamentais na criação de valor no ciclo do serviço. Esses momentos são vivenciados pelos colaboradores da linha de frente do hotel. Albrecht e Bradford *apud* Castelli (2003, p. 117) afirmam que:

O contexto no qual o encontro de serviço ocorre e como a pessoa que está enfrentando o momento da verdade lida com a interação, são o que determina o ganho ou perda de credibilidade da firma sob o ponto de vista do cliente.

Castelli (2003) vai além e considera que a empresa está nas mãos dos colaboradores, uma vez que são eles os protagonistas dos momentos da verdade. Ou seja, os profissionais têm determinado nível de controle sobre o resultado do momento da verdade ao ter controle sobre seu próprio comportamento. Vale ressaltar que para Dejourns (2008, p. 39) “trabalhar é preencher o espaço entre o prescrito e o real. (...) o caminho a percorrer entre o prescrito e o real deve ser inventado ou descoberto a cada vez pelo sujeito que trabalha”. Esse é um ponto de interseção com a literatura hoteleira, na qual Castelli (2003) reforça a importância da criatividade do operador na execução de suas tarefas.

Dejourns (2008) ainda sublinha a importância do trabalho intelectual e dos processos cognitivos envolvidos nas atividades de trabalho, sendo a carga física acompanhada pela carga mental. Entretanto, embora evidente a relação entre a gestão dos recursos humanos, a organização de suas atividades e competências e a qualidade no resultado do serviço, há uma lacuna entre a gestão operacional desses últimos e a gestão estratégica de pessoas nas organizações. Segundo Neumann e Dul (2010), um dos motivos está relacionado à percepção restrita dos fatores humanos com as preocupações relativas à saúde e à segurança. O distanciamento entre a gestão operacional e a gestão dos recursos humanos é uma das razões da rotatividade. Há o agravamento da situação, pois conforme ressalta Falzon (2000) é comum que, nas

empresas, as pessoas que são responsáveis pelo ponto de vista dos empregados estejam em departamentos diferentes daquelas responsáveis pelo ponto de vista do cliente (recursos humanos e marketing).

As principais causas para a rotatividade de funcionários envolvem processos seletivos inapropriados, local de trabalho inapropriado, insatisfação com o salário, benefícios e oportunidades, gestão inapropriada de pessoas, além de estresse e *burnout* no trabalho (YANG; WAN; FU, 2012). Os autores ressaltam ainda que os responsáveis pelo recrutamento necessitam ter conhecimento sobre as operações da organização de modo geral, além de compreender suas políticas, cultura organizacional e os requisitos e habilidades necessários para cada posição.

Uma das deficiências do mercado de trabalho de turismo, segundo Leite (2012) está relacionada à eficiência e à eficácia do profissional qualificado, que tem grande impacto na qualidade do serviço prestado e no aprimoramento do trabalho no turismo. De acordo com Ismail (2006), o treinamento, a experiência e a personalidade do funcionário são fatores que contribuem para o desempenho de suas atividades e consequentemente para a satisfação dos hóspedes. Assim, identifica a necessidade do apoio da gerência às habilidades dos funcionários de maneira integrada com o *empowerment* em suas tarefas. O *empowerment* consiste em dar poder ao funcionário na tomada de decisão referente ao hóspede. No setor de hospedagem, trata-se de um aspecto relevante, uma vez que ao identificarem problemas, terão autoridade para tomar as medidas cabíveis para solucioná-los conforme julgarem apropriado. O autor destaca que o gerente deverá se envolver em reclamações somente após um funcionário com autonomia já ter se esforçado para solucionar.

Segundo Guerin et al. (2001), muitas disfunções constatadas na produção ou na prestação de serviços, além das consequências para a saúde do trabalhador, são originadas pelo desconhecimento do trabalho, mais precisamente, das atividades de trabalho desempenhadas pelos operadores. Dentre os motivos, os autores destacam que são negligenciadas as informações que eles procuram ou detectam em seu ambiente, o tratamento das informações (em função da formação e da experiência), o raciocínio na tomada de decisão, além dos gestos, posturas e esforços sobre objetos e o ambiente.

Investimentos em qualidade e em recursos humanos apresentam valor estratégico para a organização (SERRA, 2005), uma vez que possuem potencial para melhorar a imagem da empresa no mercado, reduzir as reclamações, diminuir o índice de rotatividade entre os funcionários, o absenteísmo, entre outros. O desafio consiste em

repensar os métodos de avaliação da produtividade/qualidade na hotelaria, em consonância com a lógica de serviços.

3.1.4. O subsistema de hospedagem

O subsistema de hospedagem é definido por Petrocchi (2002) como a atividade central do empreendimento hoteleiro. Ismail (2006) denomina o departamento de “centro nervoso” do hotel e acrescenta que é a área que concentra a maior parte operacional e, portanto, a maior responsabilidade por produtos do hotel. Suas atribuições básicas podem variar de acordo com o porte do hotel. De modo geral, consistem em:

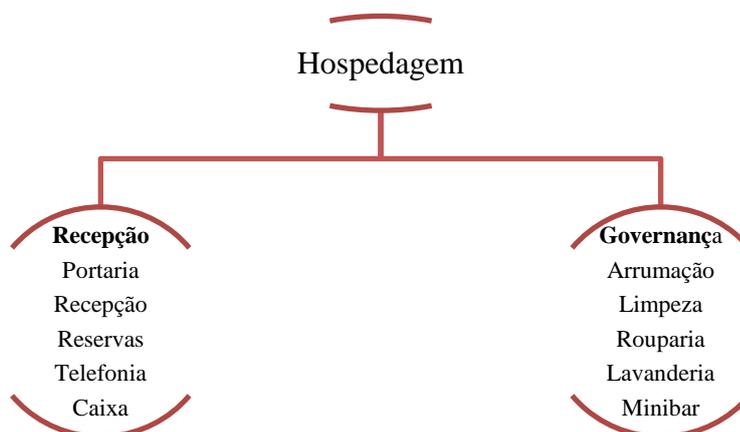


Figura 9: atribuições básicas do sistema de hospedagem.

Fonte: Petrocchi (2002, p. 118).

Para Ismail (2006) o departamento de hospedagem é a área operacional que inclui a recepção, portaria social, auditoria noturna, reservas, governança e segurança. As funções básicas da recepção consideradas por Davies (2010) incluem a manutenção do bom relacionamento de trabalho entre os diversos setores do hotel, abrangendo cooperação e harmonia, além de projetar uma imagem favorável à empresa.

O *front office* é composto por *front desk* e portaria social. A recepção (ou *front office*) representa o primeiro contato com o hóspede. Este contato é também o mais constante em relação aos demais setores, e por isso representa um posto de estratégia para a organização, ao controlar o fluxo de entrada e saída (KHAIRIZAM; AZMI; AHMAT, 2014). Além disso, é ponto de distribuição de informações, tanto para os hóspedes, quanto para as demais áreas do hotel (ISMAIL, 2006). A portaria social

engloba serviços como mensageria, telefonia, estacionamento ou garagem, serviços de traslado, *concierge* e capitão-porteiro.

A recepção é responsável, segundo Oliveira e Spina (2012), pela recepção e registro dos hóspedes (*check-in*) a partir das informações de reservas geradas pelo próprio departamento. Além disso, é responsável pelo encerramento das contas (*check-out*) no momento da saída dos hóspedes. Em hotéis de grande porte, há participação de outros atores durante esta interação com o hóspede, como o *concierge*, o mensageiro e o capitão-porteiro. A recepção administra grande parte dos momentos críticos do atendimento, os quais poderão determinar a satisfação ou insatisfação do hóspede.

As funções da recepção (PETROCCHI, 2002; DAVIES, 2010; OLIVEIRA E SPINA, 2012) incluem: registro, atendimento e controle de entrada e saída de hóspedes (*check-in/check-out*); atendimento/venda para passageiros sem reserva (*walk-in*); controle de hóspedes e caixa da recepção; elaboração de relatórios noturnos de ocupação; controle de cofres; controle de chaves das UHs; recebimento e entrega de correspondências; recebimento e entrega de mensagens e recados. Em detalhe, os principais cargos do subsistema de hospedagem assumem as seguintes responsabilidades (DAVIES, 2010):

Recepcionista: deve proporcionar serviço de qualidade, satisfazendo a necessidade do hóspede e promovendo o trabalho em equipe, lidar eficientemente com os problemas, comunicar-se de forma eficiente com outros funcionários, hóspedes e supervisores, além de realizar outras tarefas que sejam necessárias à qualidade do serviço. O recepcionista deve também cumprir suas obrigações de forma cortês e aderente aos procedimentos estabelecidos pelo hotel.

Capitão-porteiro: tem como função básica supervisionar e coordenar a equipe de mensageiros, para a realização do trabalho de forma rápida e eficiente, além de promover os restaurantes e outros serviços do hotel aos hóspedes, zelar pela aparência na entrada do hotel e contribuir para a segurança em geral.

Mensageiro: deve dar assistência de forma cortês e eficiente, além de promover os restaurantes e outros serviços do hotel aos hóspedes e realizar demais tarefas em favor deles quando solicitado pela recepção, como auxílio com a bagagem e solicitação de transporte.

Supervisor de recepção: tem como função principal o zelo pela eficiência das operações da recepção, atender às solicitações dos hóspedes com rapidez e cortesia,

manter e verificar as contas do hotel, atender às queixas de hóspedes e levá-las ao gerente da recepção, além de estar informado sobre as acomodações do hotel.

Gerente de recepção: tem como principais responsabilidades a orientação e coordenação das atividades operacionais da recepção de forma integrada (recepção, reservas, mensageria, *concierge* etc). O gerente deve atender às necessidades dos hóspedes, administrar as metas de receitas dos apartamentos, verificar a previsão de reservas e organizar o trabalho e a mão-de-obra na recepção, resolver problemas referentes a acomodações e tarifas e preparar relatórios quando necessário. Além disso, o gerente de recepção é responsável por coordenar as atividades em conjunto com setores de vendas, restaurantes, governança e outros.

Encarregado de reservas: é responsável por receber e processar com atenção as reservas de hóspedes, advindas dos diversos canais de reservas. Além disso, este profissional deve auxiliar no inventário de apartamentos, com o objetivo de maximizar a taxa de ocupação do hotel.

Gerente de reservas: tem como principal função a supervisão desse departamento, conforme os padrões do hotel. É sua responsabilidade a gestão das taxas de ocupação e receita média, para melhoria da rentabilidade. Deve verificar com atenção todas as reservas, garantindo que o hóspede seja tratado adequadamente. Em caso de hotelaria em rede, o gerente de recepção deve comunicar-se com o centro de reservas para reportar todas as informações. Além disso, deve trabalhar de forma integrada com outros departamentos, como governança por exemplo.

Telefonista: a função básica da telefonia consiste em operar o sistema de comunicação do hotel. Deve prezar por prestar ao hóspede e à equipe uma comunicação rápida precisa e cordial nas ligações internas e externas.

Governanta executiva: é responsável pela coordenação e direção das atividades operacionais de governança, para atingir a qualidade máxima e os padrões estabelecidos pelo hotel. Suas funções consistem em supervisionar as operações de lavanderia, certificar-se da qualidade no atendimento aos hóspedes, bem como da operação dentro do orçamento estabelecido. Além disso, o profissional deve estar atendo ao mercado e suas tendências, para que possa elaborar sugestões de inovação e preparar relatórios.

Supervisora de governança: deve supervisionar e coordenar o grupo de camareiras, para a manutenção da limpeza dos apartamentos, de acordo com os padrões do hotel, com presteza e eficiência; preparar as ordens de manutenção quanto aos ativos imobilizados, coordenar a prioridade na limpeza conforme a solicitação de hóspedes,

além da coordenação em atendimento aos setores de recepção, reservas, manutenção, entre outros.

Camareiro(a): as funções básicas do(a) camareiro(a) são relacionadas à limpeza e arrumação dos quartos, em busca da satisfação dos hóspedes. O funcionário deve limpar os apartamentos, conforme a frequência estabelecida nos padrões do hotel. Além de ser responsável pelo cuidado com o material de trabalho de limpeza e organização do seu espaço de trabalho.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO: CONHECENDO O MÉTODO E SUAS CONTRIBUIÇÕES

A ergonomia é a disciplina relacionada ao estudo dos fatores humanos nas organizações. A Associação Internacional de Ergonomia (IEA)² define esta disciplina como sendo aquela que visa compreender as interações entre os fatores humanos e os demais componentes de um sistema e que busca, a partir de conhecimentos teóricos, dados e métodos, otimizar o bem-estar das pessoas e a produtividade do sistema como um todo. Os dois objetivos da ergonomia, conforme destacam Guerin et al. (2001), podem ser complementares, conciliando ambas as lógicas, social e de produção.

4.1. Discussões sobre Ergonomia e a estratégia organizacional

Discussões sobre o futuro da ergonomia sugerem a necessidade de estudos voltados para o segundo objetivo da ergonomia, relacionado à produtividade. Essa dimensão abrangeria produtividade econômica, além de aspectos como a qualidade, entre outros, voltados à gestão estratégica organizacional. Ou seja, ampliar o campo de atuação dos ergonomistas, demonstrando o potencial de contribuição para níveis estratégicos de gestão. Não há a cultura da participação de ergonomistas na construção das estratégias organizacionais. Os mesmos são considerados atrasados no processo, uma vez que são requisitados após o design já ter sido concluído, para realizarem ajustes. Dadas estas circunstâncias, Dul e Neumann (2009, p. 745) consideram que o potencial de contribuição do ergonomista é limitado.

Hublault (2013; 2015) defende que devido às características da produção dos serviços, a atividade de trabalho se torna uma estratégia para o processo de inovação. Além disso, cabe ao profissional da engenharia e das ciências do trabalho a introdução das experiências do trabalho no processo de inovação industrial.

A ergonomia contribui para a estratégia da empresa, e “será considerada uma ferramenta para a percepção dos resultados desejados”, como defendem Dul e Neumann (2009, p. 746). O seguinte modelo é proposto:

² International Ergonomics Association: <http://www.iea.cc/whats/>

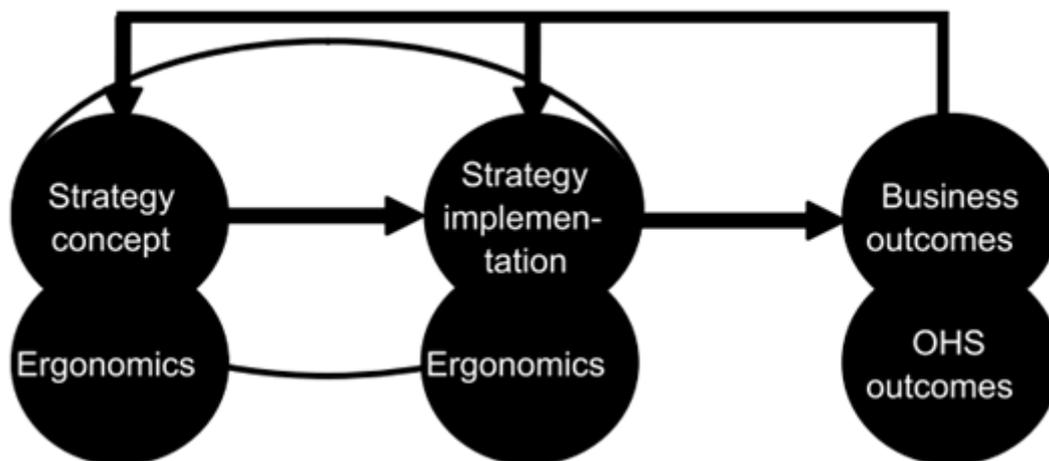


Figura 10: modelo de link entre ergonomia, estratégia e resultados do negócio.

Fonte: Dul e Neumann, 2009, p. 750.

Os autores acreditam que, conforme o modelo representado na Figura 10, há um link entre gestão estratégica e ergonomia. Este link pode representar um meio de obtenção dos resultados desejados e crescimento, de modo sustentável e com a redução dos custos sociais relacionados ao trabalho. Cabe ressaltar que a situação descrita necessita de longo prazo para sua difusão dentro da empresa.

Dul e Neumann (2009, p. 750) afirmam que “encontrar evidência para as ligações entre estratégia e ergonomia pode ser feito ao olhar para as variáveis que estão diretamente ligadas à estratégia e aos objetivos de negócios durante a análise e design de um ambiente”.

Segundo Falzon (2007, pp. 5-6), a ergonomia organizacional:

[...] trata da otimização dos sistemas sociotécnicos, incluindo sua estrutura organizacional, regras e processos. Os temas mais relevantes compreendem a comunicação, a gestão dos coletivos, a concepção do trabalho, a concepção dos horários de trabalho, o trabalho em equipe, a concepção participativa, a ergonomia comunitária, o trabalho cooperativo, as novas formas de trabalho, a cultura organizacional, as organizações virtuais, teletrabalho e a gestão pela qualidade.

Portanto, a ergonomia organizacional pode ser elemento constitutivo da estratégia da empresa, servindo-lhe de ferramenta para a percepção dos resultados desejados, como defendem Dul e Neumann (2009).

As situações de serviço são caracterizadas como relações de cooperação, o que significa que a produção é definida ao curso da interação entre dois atores. Para fins de seus estudos, Falzon e Laperrière (1998) consideram a relação direta (face-a-face) entre

um agente profissional (o operador) e um não profissional (o cliente). Essa característica evidencia a heterogeneidade ou assimetria entre os atores durante a construção do serviço. Cerf & Falzon (2005, p. 6) propõem quatro características para as situações de serviço:

Um objeto de trabalho comum aos interagentes;
Desigualdade de meios (físicos ou cognitivos);
Existência de meios complementares de uma parte e de outra;
Relação de ajuda instituída socialmente e que requer a disponibilidade do especialista, a sinceridade do pedido do usuário, além do dever de implementar os meios disponíveis para atender a demanda.

Os autores Cerf e Falzon (2005) destacam que as relações de serviço entre os agentes profissionais e não profissionais podem se estabelecer dos seguintes modos:

Profissional (A) e não profissional (B) na cooperação na produção do serviço: a interação é estabelecida entre um não profissional (B), que exprime uma demanda, e um profissional (A), que possui competências. Ambos buscam atender a demanda a partir da implementação dos meios disponíveis.

Profissional (A) utiliza recursos do não profissional (B) para satisfazer a demanda: situações em que o não profissional (B) identifica que não é capaz de satisfazer sua demanda sem recorrer aos meios dos quais o profissional (A) dispõe. Em última análise, (B) guarda pelo menos em parte a propriedade dos recursos.

Profissional (A) e não profissional (B) interagem apenas nos momentos de maior relevância: situações de interação simultânea entre agente profissional (A) e não profissional (B) apenas para a realização das atividades de serviço mais relevantes.

Os autores consideram que a transformação do trabalho é o objetivo primordial da ergonomia e que representa o projeto para o ser humano dentro das organizações. A transformação do trabalho tende a minimizar desperdícios, além de melhorar a qualidade e a competitividade. O estudo do trabalho pode, então, exercer as funções social e de produção na organização.

O trabalho, conforme Guerin et al (2001) consiste na unidade de três realidades: as condições da atividade de trabalho, a atividade em si e os resultados da mesma. Portanto, a análise do trabalho consiste na análise desse sistema.

Para casos relacionados aos serviços, há necessidade de reavaliação dos métodos da ergonomia (centrados na avaliação da tarefa) para métodos que incorporem tanto a tarefa, quanto as relações. Segundo Cerf, Valléry, Boucheix (2007, pp. 487-488), as demandas por intervenções ergonômicas em serviços buscam, na maioria dos casos, a

melhoria da qualidade, a partir de objetivos operacionais de transformação, como são destacados:

[1] o projeto das instalações – concepção dos espaços e meios de recepção, dos postos de trabalho, dos meios e equipamentos para o público e para o pessoal, a gestão das condições de espera, os modos de interface com o público (segurança, ambientação, sinalética); [2] uma melhor definição das situações de trabalho – em matéria de organização de competências requeridas, para facilitar a implementação do serviço para públicos variados, e, em particular, auxiliar a resolução dos problemas de recepção e tratamento de demandas.

Os autores ainda destacam que as análises em geral ocorrem sobre as condições de trabalho dos agentes de recepção e/ou responsáveis pela gestão das relações. Assim, são realizadas análises estritamente em situações em que há relação direta entre os atores (profissionais e não profissionais). Para esta análise são considerados aspectos como os objetivos da relação, o tempo da relação, o espaço de sua realização, a codependência entre os atores, além das prescrições e suportes técnicos que regulam a interação, segundo Cerf, Valléry, Boucheix (2007).

A AET pode resultar em contribuições de ordens diversas, que, a partir do aprofundamento das atividades de atendimento, permitirão propostas de transformação dos postos de trabalho e, conseqüentemente, melhoria na qualidade percebida pelo hóspede, no bem-estar dos funcionários e no desempenho do sistema hoteleiro. Algumas contribuições praticáveis, baseadas nos conceitos de Falzon e Cerf (2005) são:

- Sobre a organização do trabalho: concepção ou transformação de ferramentas para o desenvolvimento técnico do serviço; concepção e/ou reformulação de processos para atendimento de públicos e demandas variadas; concepção e/ou reformulação da organização do trabalho, privilegiando o coletivo, com o objetivo de reduzir a carga emocional dos operadores individualmente, além de melhorar a eficiência a partir da comunicação entre os setores de *front office* e *back office*; a melhoria na comunicação entre os setores pode agilizar a identificação, bem como a resolução de problemas, reduzindo a ocorrência de incidentes críticos e reduzindo o tempo de espera do cliente para a solução de sua demanda.
- Sobre a organização do espaço: transformação do espaço para facilitação das interações; transformação de espaço de trabalho, de modo que permita limitar os efeitos de estresse sobre funcionários e hóspedes, decorrentes de possíveis ineficiências.

- Sobre a formação profissional: otimização profissional, a partir do desenvolvimento de competências e organização de treinamentos, além da melhoria na motivação profissional.
- Sobre a qualidade: concepção de formas inovadoras de ajudar o agente não profissional a integrar as restrições de ação e ajustar suas demandas à oferta do profissional, além da redução de falhas no atendimento e agilização das respostas aos clientes, pela melhoria nos processos e nas atividades.

4.2. AET: Conhecendo o método aplicado

Para fins de realização de um estudo empírico em hotéis do Rio de Janeiro, foi considerada a metodologia de Análise Ergonômica do Trabalho (AET), apresentada por Guerin, Laville, Daniellou, Duraffourg, Kerguelen (2001) na obra *Compreendendo o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*.

A ação ergonômica inicial ocorre geralmente a partir da identificação de uma demanda. Neste estudo, surgiu a partir de motivações pessoais da autora, resultantes de experiências profissionais que despertaram o interesse pela compreensão e propostas de melhorias sobre a estrutura organizacional hoteleira.

A partir de então, empresas hoteleiras foram captadas e suas demandas foram identificadas por meio de entrevistas com interlocutores, como proprietário, gerente geral, gerente de recepção, operadores, entre outros. Considerando a demanda identificada, realizou-se a etapa de análise e reformulação da mesma.

A demanda integra a análise de uma situação de trabalho. O problema expresso por ela pode representar apenas uma parte do que corresponde a situação de trabalho (GUERIN et al., 2001), de acordo com o interlocutor. Portanto, é necessário que seja reavaliada pelo ergonomista, visando integrar os diferentes pontos de vista acerca do problema levantado.

Em seguida à reformulação da demanda, é realizado o levantamento do funcionamento da empresa, a partir do qual a análise contextual permite a elaboração das hipóteses de 1º nível. Estas hipóteses equivalem às primeiras percepções sobre fatores responsáveis pelo desencadeamento da problemática em estudo. Estas hipóteses, conforme destacam Guerin et al. (2001), conduzirão a escolha das situações a serem analisadas em observações abertas (ou globais), que devem considerar os fatores motivacionais da demanda, para estabelecimento de relações entre as condições da

atividade, seu desenvolvimento pelos operadores e os resultados. As hipóteses de 2º nível são formuladas a partir das articulações resultantes das observações globais. Representam o pré-diagnóstico da situação, e, de acordo com Guerin et al. (2001, p. 86), têm o seguinte formato “parece que tais fatores levam os operadores a trabalhar de tais maneiras, o que pode explicar tais consequências”.

A partir do pré-diagnóstico é estabelecido um plano de observações, que compreende um conjunto de observações sistemáticas, de determinadas situações características, considerando os observáveis, para demonstração das hipóteses. A partir dos registros das atividades, são elaborados o diagnóstico local e o diagnóstico geral. A Figura 11 apresenta o esquema geral da abordagem ergonômica apresentado por Guerin et al. (2001).

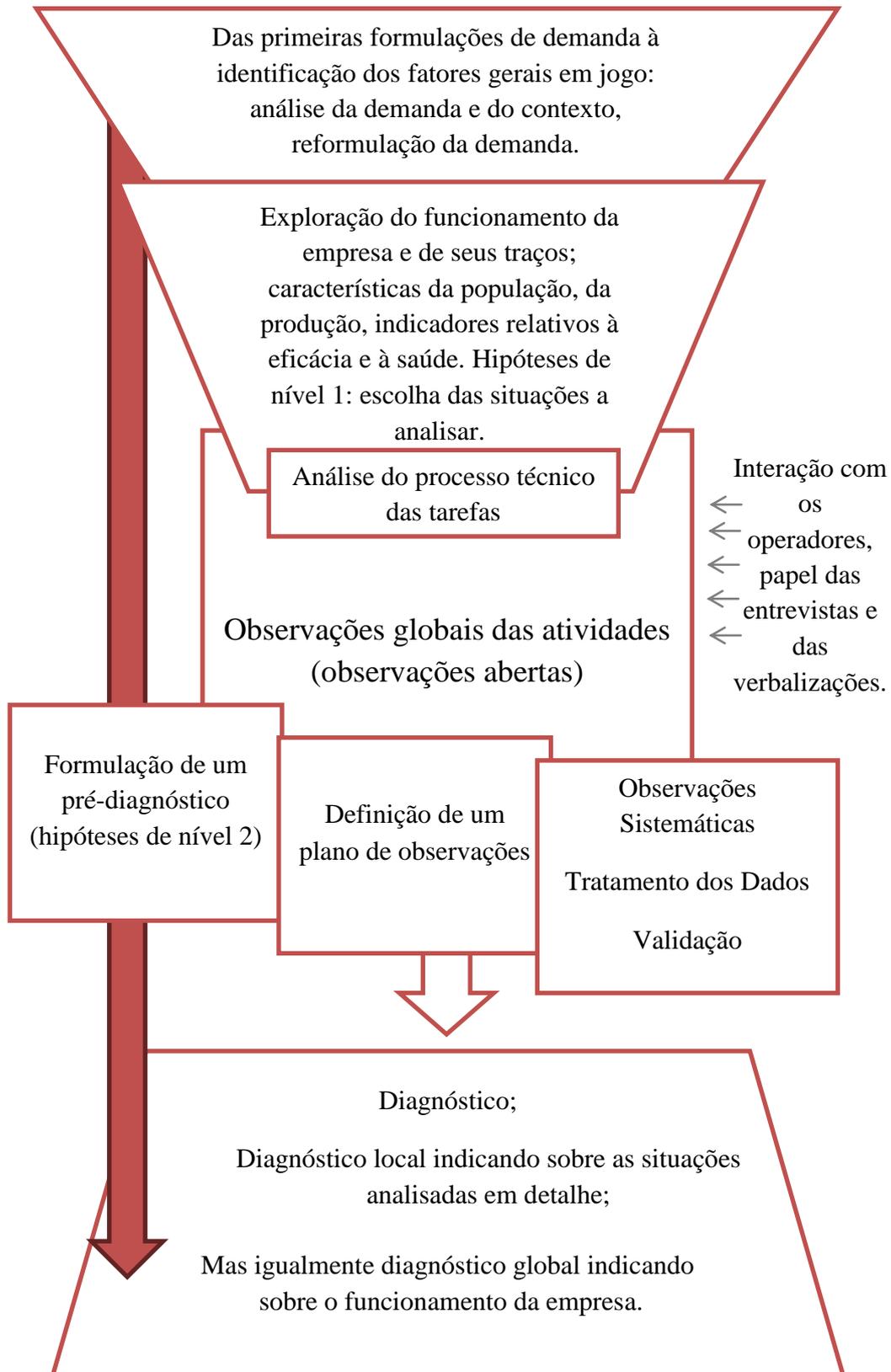


Figura 11: esquema geral da Abordagem Ergonômica.
 Fonte: Guerin et al. (2002, p. 86).

4.1.1. Coleta e análise de dados

- Métodos de observações

De acordo com Guerin et al. (2001) a observação consiste na abordagem mais imediata da atividade. Este é o diferencial entre a AET e outras abordagens. Enquanto estas se apoiam em representações do trabalho, aquela “incide sobre um trabalho efetivamente realizado, num dado momento (portanto em condições específicas)” (GUERIN, et al., 2001, p. 143). As observações podem ser globais ou sistemáticas.

As observações globais dedicam-se à verificação das hipóteses exploratórias (de 1º nível) e identificação de situações e observáveis a serem considerados no plano de observações sistemáticas, que são realizadas após a definição dos observáveis e das situações características no protocolo de observações. Essa modalidade de observações pretende comprovar as hipóteses de 2º nível e obter resultados para a elaboração do diagnóstico global e local.

- Métodos de interações

Os métodos de interação utilizados foram entrevistas e verbalizações. As entrevistas abertas são realizadas nos momentos de reformulação da demanda e estudo das tarefas e dos processos junto aos interlocutores da pesquisa. As verbalizações permitem delimitar as propriedades das situações que estão sendo analisadas. As verbalizações podem ser simultâneas ou consecutivas. As primeiras ocorrem no momento em que o trabalho está sendo realizado, ao passo que as consecutivas são realizadas posteriormente. Esta última preserva o desenvolvimento normal da atividade, segundo Guerin et al. (2001).

- Métodos de Registros

Os registros foram realizados em papel, não havendo a possibilidade de registros em vídeo.

- Análise de dados e indicadores

Para análise dos dados e descrições cronológicas dos eventos, o software *Actogram Krono* foi utilizado como suporte para produção dos gráficos das atividades, que auxiliaram as descrições narrativas.

Identificou-se limitação do método de aplicação da AET na recepção hoteleira, em considerar a relevância dos aspectos coletivos das atividades dos operadores na construção dos resultados, uma vez que o estudo enfrenta a dificuldade de associar as

duas propostas de abordagens de Guerin (2001) para apreensão dos aspectos coletivos das atividades de trabalho. O autor sugere que seja mantido foco em um operador, privilegiando suas ações, e que também seja focalizada a observação na estruturação do grupo. Entretanto, nesses casos há necessidade de mais de um observador.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE TRABALHO NA RECEPÇÃO HOTELEIRA: O CASO DO HOTEL A

Este capítulo é dedicado à apresentação dos resultados da análise das atividades de trabalho dos operadores da recepção do Hotel A, durante o período do estudo, bem como as pistas de transformação resultantes.

5.1. Análise e reformulação da demanda

A partir das entrevistas com os interlocutores (gerente geral, gerente de recepção e operadores de recepção) foi possível consolidar a seguinte demanda: **a qualidade do serviço percebida pelo hóspede e a capacidade de resposta rápida e efetiva da recepção às suas demandas.**

A demanda consolidada partiu da integração das demandas apresentadas pelos interlocutores, a saber:

- Gerente geral: a recepção precisa de treinamento para melhorar a qualidade.
- Gerente de recepção: a recepção precisa de maior suporte das áreas de *back office* para melhorar a qualidade do trabalho e do serviço prestado.
- Operador: a recepção precisa que os setores de reservas, governança e manutenção realizem efetivamente o seu trabalho.

Após a reformulação da demanda, foi realizado o levantamento de informações da empresa, buscando auxiliar na condução da pesquisa e elaboração das etapas seguintes, bem como do diagnóstico e das propostas finais de melhoria.

5.2. Funcionamento geral da empresa

O Hotel A é um hotel de grande porte, localizado no bairro de Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro. De acordo com a gestão, é classificado na categoria quatro estrelas, a partir de classificação própria. O hotel possui 242 apartamentos e se insere no mercado de turismo corporativo, atendendo empresas do ramo petrolífero, embora atenda também demanda de turistas de lazer. De acordo com a informação gerencial, a proporção de hóspedes de negócios e lazer compreende 70% e 30%, respectivamente.

O empreendimento se insere em uma rede nacional, aqui denominada “Rede”, composta por oito empreendimentos hoteleiros, dos quais sete apresentam classificação quatro estrelas, e um, três estrelas. O Hotel A oferece um pacote de serviços que inclui hospedagem, sendo este o serviço núcleo, alimentação, *room service*, lavanderia, bar, entre outros.

Entretanto, foi possível observar que embora o grupo se considere uma rede, o modelo de gestão não se adequa ao conceito de rede hoteleira, na medida em que não apresentam processos similares nas gestões dos empreendimentos, que, conforme Cypriano (2013) são características básicas para definição de redes hoteleiras, mantendo na prática modelos de gestão individuais.

Em entrevista com o gerente geral foi possível construir o organograma organizacional para o Hotel A, representado na Figura 12.

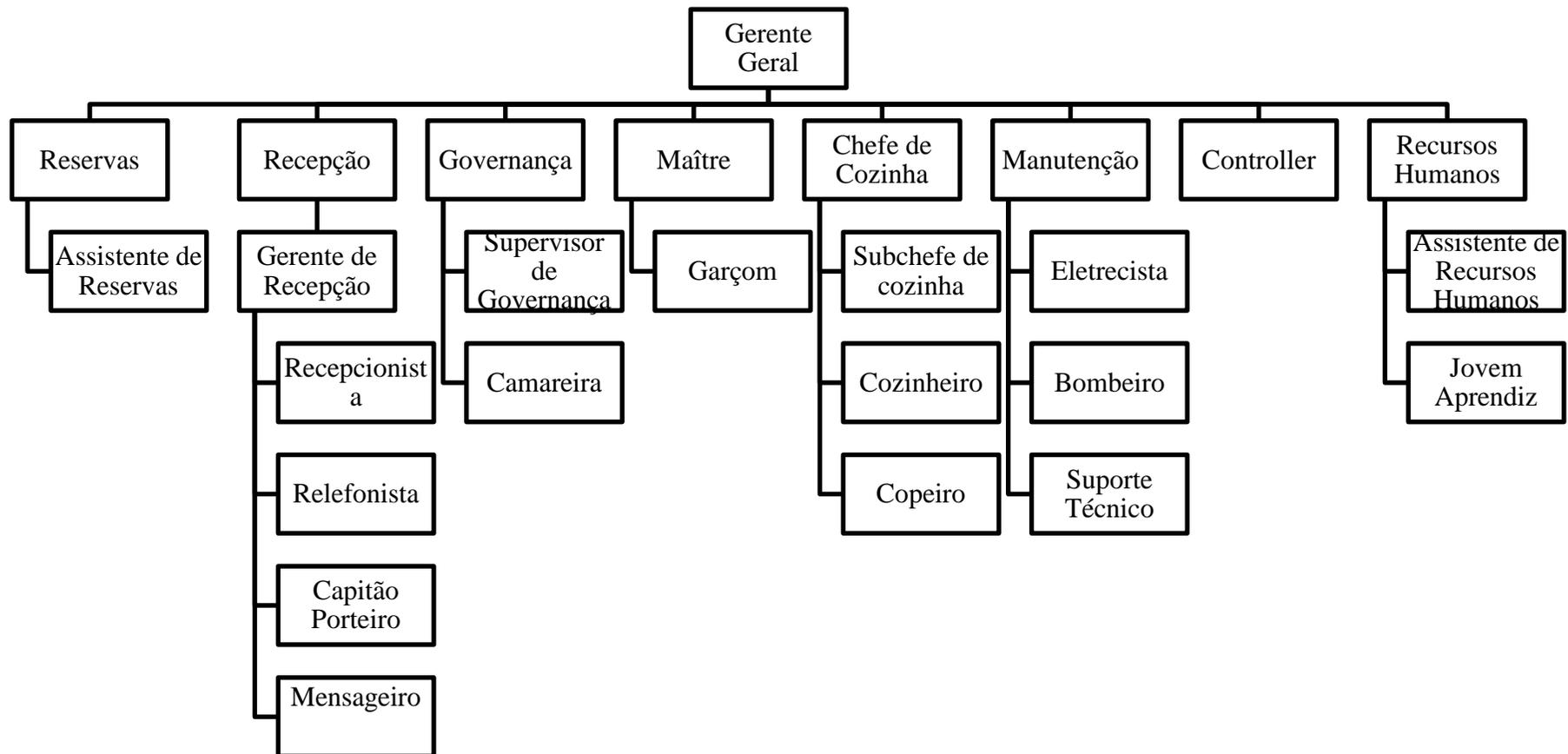


Figura 12: organograma organizacional – Hotel A

Fonte: elaboração da autora, 2015.

A distribuição dos funcionários pelos setores é expressa na Tabela 2, segundo relatório informado pela gestão do hotel, no qual estão em destaques os cargos relativos ao setor de hospedagem.

Tabela 2: Relação dos Cargos - Hotel A

Função	Data		
	jan/14	jan/15	mar/15
Gerente geral	1	1	1
Gerente	2	3	3
Assistente administrativo	1	1	1
Chefe de departamento de pessoal	1	1	1
Assistente de departamento de pessoal	1	2	2
Encarregada de reservas indiv.	3	3	3
Encarregado de faturamento	1	1	1
Auxiliar de cobrança	1	1	1
Encarregado almoxarifado	1	1	1
Auxiliar de serviços hoteleiros (aprendiz)	6	6	6
Gerente de recepção	1	1	1
Recepcionista	8	9	9
Capitão-porteiro	2	2	2
Mensageiro	7	7	7
Maître	2	1	1
Caixa restaurante	1	1	1
Garçom	12	14	13
Padeiro confeitoiro	1	1	1
Auxiliar de padeiro	1	0	0
Chefe de cozinha	1	1	1
Subchefe de cozinha	1	0	0
1º cozinheiro	3	5	5
2º cozinheiro	3	3	2
Copeiro	2	4	2

Porteiro de serviço	3	3	3
Telefonista	1	3	3
Governanta	1	1	1
Auxiliar de governança	1	1	1
Supervisora de andares	1	2	1
Encarregado de rouparia	4	4	4
Arrumadeira	30	25	29
Auxiliar de serviços gerais	7	5	7
Coordenador de manutenção	1	1	1
Oficial de manutenção	6	5	6
Marceneiro	1	1	1
Pedreiro	1	1	1

Fonte: elaboração própria – dados da gerência, 2015.

5.2.1. Análise qualitativa da percepção da qualidade – Hotel A

A demanda informada pela gerência do hotel, e que orientou o estudo, está relacionada à qualidade dos serviços prestados e à consequência percepção e satisfação dos hóspedes. Portanto, foi realizada uma pesquisa para levantamento de dados sobre a percepção da qualidade do Hotel A pelos hóspedes.

O levantamento concentrou-se em identificar quais são os gargalos na prestação do serviço de qualidade no hotel. Foram analisados os comentários dos hóspedes a respeito de sua percepção dos serviços recebidos durante sua estadia, expressos em formulários disponibilizados pela gerência. Este material informativo corresponde ao período de novembro de 2014 a abril de 2015. Além disso, foram analisados, no mesmo período, os comentários realizados por hóspedes no site *Booking.com*, que representa, segundo a gerência, o principal canal de reservas do hotel, após os convênios empresariais. O site *TripAdvisor* não foi incluído no levantamento, pois o mesmo não exige que o usuário tenha se hospedado no hotel para realizar o comentário, reduzindo a confiabilidade das avaliações.

Os dados qualitativos foram codificados e analisados de acordo com o teor do comentário (positivo, negativo ou neutro), considerando principalmente dimensões da qualidade (CASAS 2008) e atributos da qualidade percebidos pelo hóspede (CASTELLI, 2003).

Dos formulários entregues (171 no total), 134 hóspedes responderam à questão aberta sobre reclamações/sugestões ao hotel. A composição desse grupo é de 33% viajantes a negócio, 49% viajantes a lazer, 4,5% viajantes para congressos, feiras e exposições, e 13,5% viajantes por outras motivações. Percebe-se que, embora o público de negócios seja maioria no hotel, os visitantes a lazer representam a maioria nos formulários respondidos, podendo indicar uma diferença no perfil do hóspede, que possui maior disponibilidade para preenchimento da avaliação ao final da estadia.

As razões da escolha do hotel, de acordo com dados quantitativos do formulário foram à experiência anterior (24%), a localização (29%), decisão da empresa (20%) e outros (27%). As razões predominantes (localização, experiência anterior e decisão da empresa) estão de acordo com o perfil do público-alvo do hotel.

Considerando as dimensões da qualidade, os comentários codificados dos turistas de lazer e negócio apresentaram expressivos resultados negativos em relação aos aspectos de confiabilidade e tangibilidade.

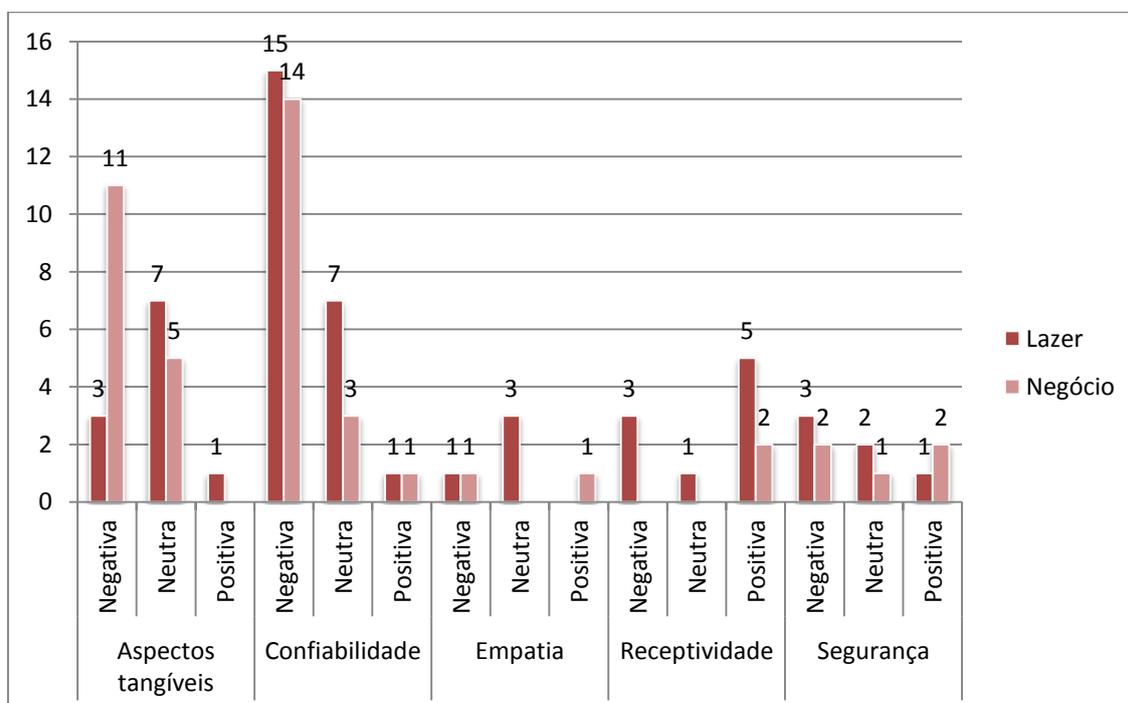


Figura 13: dimensões da qualidade para lazer e negócio.

Fonte: elaboração da autora, 2015..

As reclamações a respeito do não cumprimento dos serviços prometidos que mais ocorreram foram a respeito do sinal do Wi-Fi e da falta de conforto decorrente de barulhos internos e externos ao apartamento. Os aspectos tangíveis que resultaram em mais reclamações foram decorrentes da ausência de manutenção no banheiro, como problemas na ducha ou vazamentos, além de problemas de iluminação, falta de limpeza e odor no apartamento. A receptividade, que obteve maior número de avaliações positivas, refere-se ao atendimento de alguns funcionários e variedade de opções no restaurante.

Sobre os atributos da qualidade percebidos pelo hóspede, é possível perceber que os atributos básicos foram os que obtiveram o maior número de avaliações negativas. Este dado se deve aos problemas percebidos em aspectos físicos da hospedagem, como estrutura e limpeza, já mencionadas. Dentre os aspectos inesperados mencionados com avaliação positiva está o envolvimento do dono do hotel no trabalho e na prestação de serviço, em contato com o hóspede.

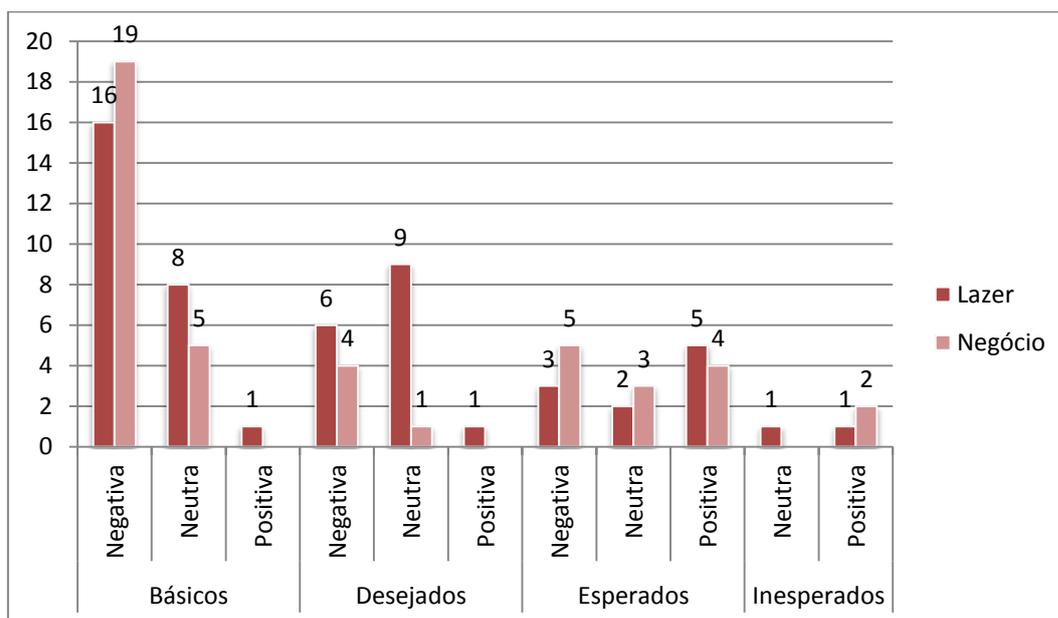


Figura 14: atributos da qualidade lazer e negócios.

Fonte: elaboração da autora, 2015.

Analisando separadamente, os turistas de lazer avaliaram 64% dos aspectos básicos mencionados como negativos e 4% como positivos. As avaliações neutras (32%) correspondem a sugestões de melhorias.

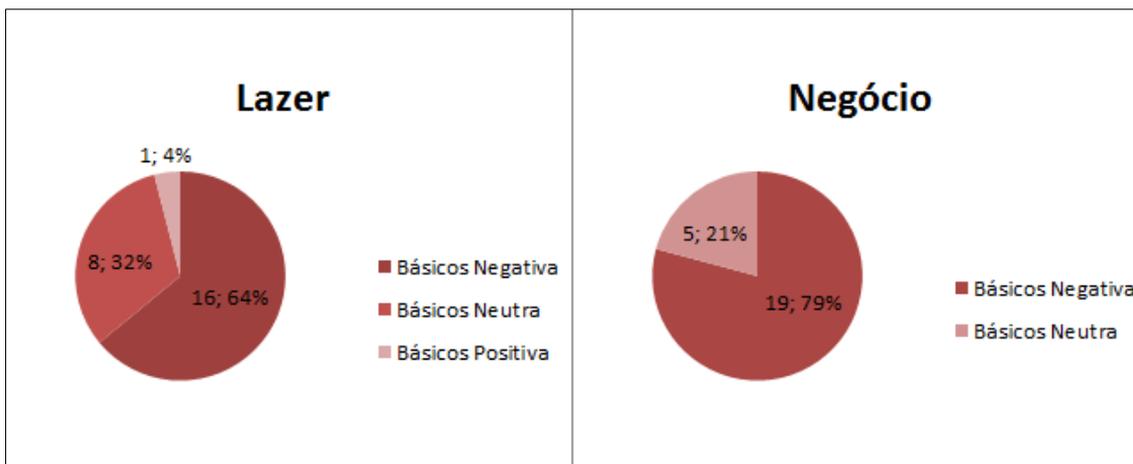


Figura 15: aspectos básica.

Fonte: elaboração da autora.

Os turistas de negócio avaliaram 79% dos aspectos básicos como negativos e 21% neutros, não havendo aspectos positivos. É possível perceber uma avaliação mais crítica por parte dos turistas de negócio, que costumam hospedar-se no hotel com maior frequência.

Em relação aos aspectos desejados, é possível observar o mesmo padrão. Os turistas de negócio realizam mais avaliações negativas (80%), enquanto os turistas de lazer avaliam 38% dos aspectos desejados como negativos.

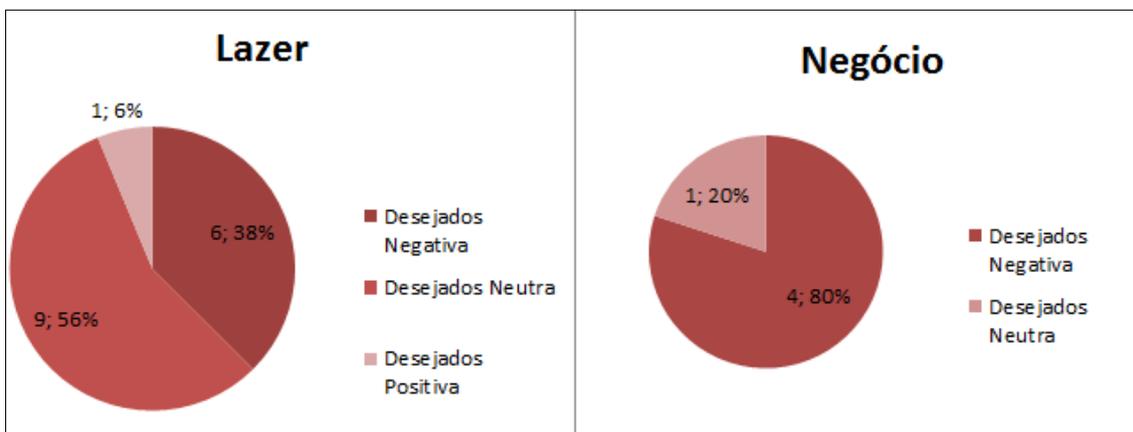


Figura 16: aspectos desejados.

Fonte: elaboração da autora, 2015.

Os aspectos esperados obtiveram 50% das avaliações positivas entre os turistas de lazer. Entretanto, os turistas de negócio avaliaram em maior proporção (42%), como negativos.

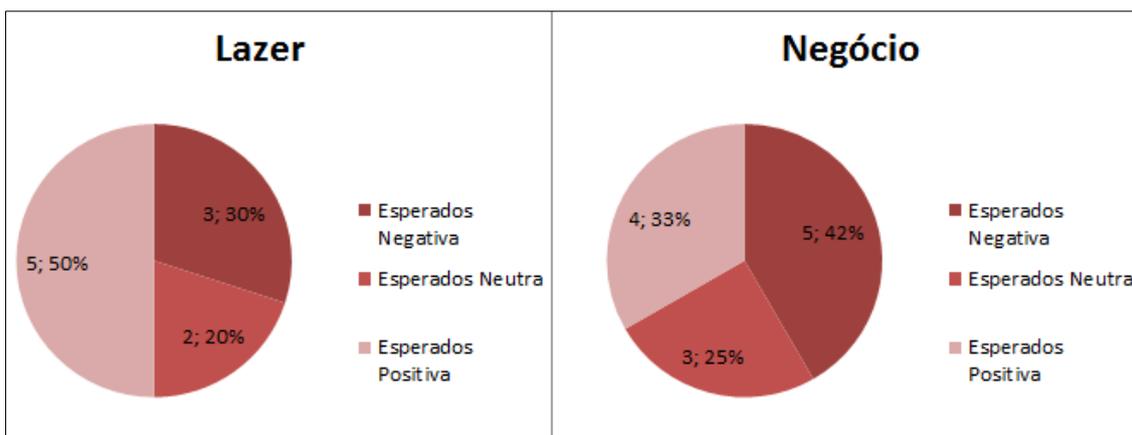


Figura 17: aspectos esperados.

Fonte: elaboração da autora, 2015.

Os observáveis nesses casos foram o atendimento, os funcionários, os preços aplicados aos serviços de alimentação, além da relação custo-benefício.

Os comentários analisados estão disponíveis no Apêndice H. Seguem alguns exemplos das avaliações negativas:

“Péssima internet ou não funcionou ou ficava muito lenta durante toda semana.” C8

“O atendimento ao cliente na recepção, os funcionários não são compreensíveis (ignorantes).” C55

“Housekeeping does not clean the room. They called at the afternoon. The safe at the room does not work.” C66

“Deveria haver um padrão de conforto mínimo. Estava no apt 508 e por motivo externo retornei ao hotel para o apt 1313 totalmente diferente o conforto.” C89

Após a análise dos dados foi possível interpretar que a estrutura hoteleira tem dificuldades na execução dos serviços básicos, esperados e desejados, pois as avaliações negativas e neutras (sugestões) foram superiores às avaliações positivas. O resultado confirma o gargalo da falha na comunicação entre os setores de *front office* e *back office* apontados pelos gestores durante a fase de entrevistas.

Foram analisados, ainda de acordo com os atributos e dimensões da qualidade, os comentários das avaliações negativas realizadas no *Booking.com*, durante o mesmo período.

Foram identificados 147 comentários negativos, dos quais aproximadamente 19% foram provenientes de turistas em viagem de negócio e 81% de turistas em viagem a lazer.

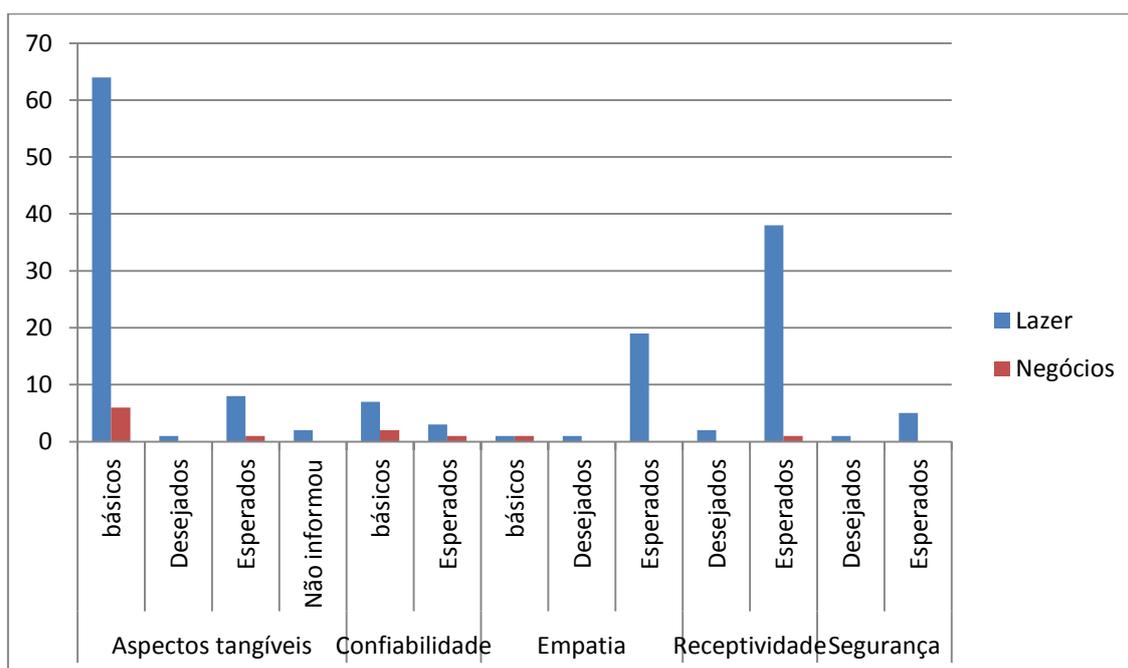


Figura 18: avaliações negativas – *Booking.com*.

Fonte: elaboração da autora, 2015.

É possível observar na Figura 18 que os aspectos básicos foram responsáveis pela maior parte das avaliações negativas, em especial referentes à dimensão dos aspectos tangíveis.

Além disso, foi alvo das reclamações a dimensão da receptividade. Alguns comentários exemplificam as avaliações. Os comentários analisados estão disponíveis no Apêndice I.

“Recepção na chegada não foi boa, questão de treinamento de funcionários, sorrir não faz mal e nem custa nada. A cobertura de wi fi, foi péssima, caia toda hora” B15

“O hotel é muito grande e recebe muitos turistas, ainda que o atendimento na recepção seja muito rápido também não é personalizado. Os funcionários não chegam a ser grosseiros, mas ao tentar serem ágeis não escutam as reais necessidades. (...)” B3

“A recepcionista nos ligar de madrugada, sem saber se havíamos feito check in.” B5

“Empáfia e arrogância na recepção. Os recepcionistas não dão atenção aos clientes.” B59

5.3. Hipóteses de 1º nível e seleção de situações a analisar

As primeiras hipóteses elaboradas em primeiro nível envolveram a desqualificação dos profissionais da recepção, bem como dos setores relacionados. Esses fatores são intensificados por falhas na comunicação entre a operação e a retaguarda e pelas restrições na estrutura de realização do trabalho. São considerados os seguintes aspectos:

- ✓ A recepção não possui pessoal qualificado de operação e supervisão do trabalho;
- ✓ A recepção não possui organização/processos de atendimento, e, portanto, não tem critérios de avaliação da qualidade;
- ✓ As falhas na comunicação entre os setores de suporte sobrecarregam o trabalho na recepção e inviabilizam a melhoria do atendimento;
- ✓ As áreas de suporte não têm estrutura para realização do trabalho;
- ✓ O distanciamento dos setores administrativos, em especial o de gestão de pessoas, afasta as preocupações com o trabalho e a organização;

Com base nas hipóteses exploratórias foram selecionadas situações de atendimento em horários de maior volume de *check-in/check-out*, no turno da manhã durante os dias de semana, a fim de verificar as hipóteses de 1º nível e reformulá-las.

5.4. Análise dos processos técnicos e das tarefas

O hotel não possui prescrição de tarefas ou quaisquer recomendações acerca da realização do trabalho. A partir de entrevistas com interlocutores e observações globais, foi possível esboçar o processo de *check-in*, descrito na Figura 19.

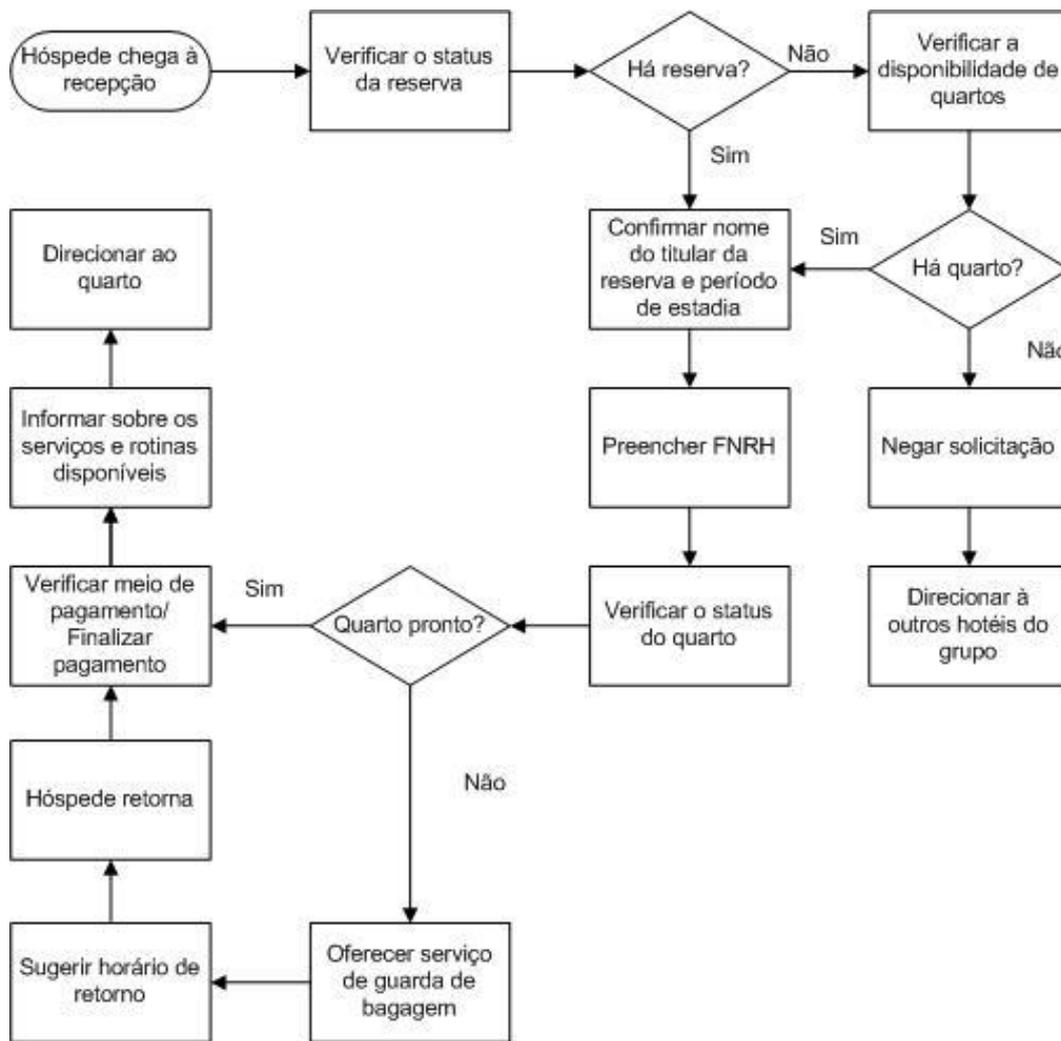


Figura 19: *check-in* Hotel A.

Fonte: elaboração do autor, 2015.

Da mesma forma, a partir de entrevistas foi construído o processo de *check-out*, representado na Figura 20.

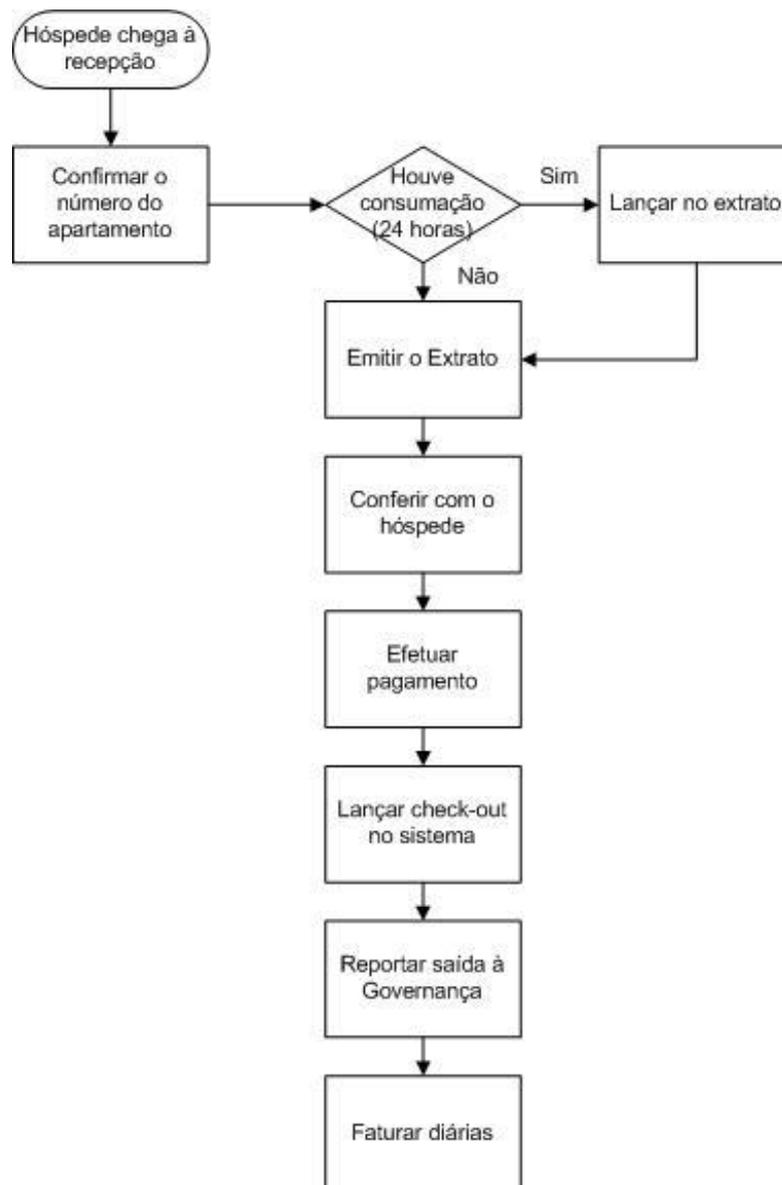


Figura 20: *check-out* – Hotel A
Fonte: elaboração da autora, 2015.

5.5. Observações globais das atividades



Figura 21: ambiente da recepção.

Na medida em que foram realizadas observações abertas, foi possível identificar que os horários de maior movimentação durante os dias da semana são o início da manhã e o final da tarde/início da noite. No período da manhã, é realizado em maior quantidade o *check-out*. Além disso, é característico dos hóspedes chegarem ao hotel antes do horário de *check-in*, às 12h, gerando uma demanda ao hotel para que mantenha o hóspede confortável e bem atendido até o horário de entrada.

A recepção funciona em três turnos, mantendo um ou dois operadores por horário. A supervisão é realizada pelo gerente de recepção, que está no hotel no período das 6h às 14h. Observa-se, portanto, que durante um período de intensidade das demandas dos hóspedes não há supervisão.

Sobre a formalização dos processos, não há script ou recomendações formais sobre a forma de realização do trabalho de atendimento ou de qualquer outra atividade desenvolvida pelos operadores no setor. O gerente da recepção afirma que cada turno “trabalha do seu próprio modo”. Entretanto, as observações e entrevistas possibilitaram a descrição dos processos básicos da recepção.

Acerca do recrutamento e seleção de funcionários, também não há critérios pré-estabelecidos. O processo é feito por indicação ou mediante entrega de currículo no hotel. Entre outros aspectos foi destacada a alta rotatividade entre os funcionários de

todo o hotel, principalmente nas áreas de manutenção e limpeza (governança), como fator de comprometimento da gestão da qualidade.

Na recepção, o gerente acrescenta que os novos funcionários chegam com uma expectativa alta e quando percebem que o crescimento profissional não será tão rápido quanto desejável, começam a negligenciar o trabalho e “se esforçar para serem demitidos”.

Durante as atividades de *check-in*, é possível ressaltar as comunicações com os setores de reserva e governança para a realização da atividade. O setor de reservas é o responsável pela inserção dos dados da reserva no sistema, ao qual o operador tem acesso na recepção durante o *check-in*. Em caso de ausência ou erros nas informações, a qualidade da prestação do serviço no atendimento fica comprometida, além de exigir esforços de correção por parte dos operadores de recepção.

A governança é responsável pela preparação e liberação do apartamento, além da atualização dos dados sobre o status dos apartamentos no sistema, em que o operador de recepção pode verificar se é possível a liberação da entrada do hóspede.

O processo de *check-out*, embora mais rápido, requer maior atenção por parte do operador. Novamente informações inseridas pelo setor de reservas, são fundamentais para a qualidade no atendimento. Além disso, a governança é responsável por atualizar no sistema a consumação do hóspede no apartamento, após verificar o frigobar, além de estar atenta à saída do mesmo, para, dentro do tempo estimado, preparar o apartamento para o próximo hóspede.

Foram realizadas duas observações semiestruturadas, com o intuito de identificar as rotinas de trabalho na recepção, bem como caracterizar as demandas e solicitações nos turnos da manhã e da tarde.

A primeira data de observação foi 04/09/15, sexta-feira.

Tabela 3: Previsão e distribuição de entradas e saídas

04/09/15	Previsão	6h	às	%	9h	às	%	12h	às	%	Total/dia
Sexta-feira		9h			12h			14h			
Check -in	113	17		15%	20		18%	25		22%	55%
Check-out	112	88		79%	16		14%	8		7%	100%

Fonte: elaboração da autora, 2015.

A Tabela 2 apresenta a previsão de entradas e saídas para o dia. Por se tratar de uma sexta-feira e ser véspera de feriado nacional prolongado, ambas as expectativas estavam altas e o hotel operava com taxa de ocupação de 100%. O volume de saídas na sexta-feira justifica-se pela característica do empreendimento em receber hóspedes de negócios.

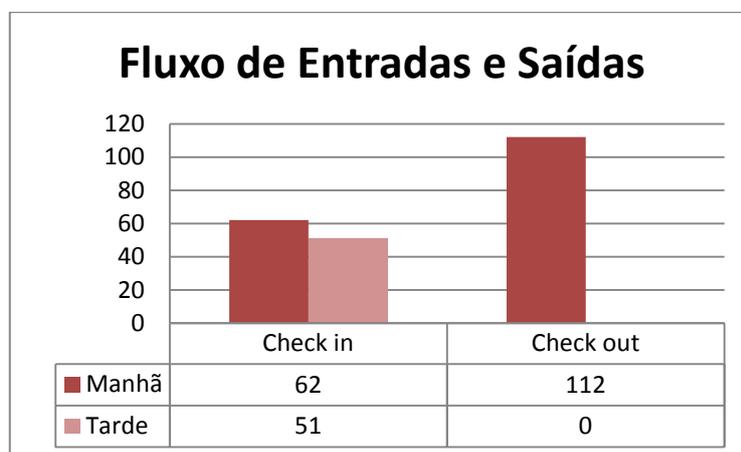


Figura 22: fluxo de entradas e saídas manhã x tarde.

Fonte: elaboração da autora, 2015.

A Figura 22 apresenta a distribuição do fluxo de entradas e saídas nos turnos da manhã e da tarde durante o dia 04/09. Observa-se que todas as saídas foram realizadas no horário da manhã, sendo impossível conceder *late check-out* aos hóspedes, em virtude da taxa de ocupação prevista. Os procedimentos de *check-in*, por outro lado, estiveram bem distribuídos entre os períodos de manhã e da tarde.

O período observado diretamente foi durante o turno da manhã, que se estende de 6h às 14h:30. Entretanto, a operadora observada deixou o posto de trabalho para o almoço às 14h e não retornou. Foram listadas 91 ações da operadora durante esse período de observação com observáveis referentes à comunicação e ao setor. Ou seja, buscou-se identificar os canais de comunicação utilizados (verbal, telefone, rádio, computador e outros), além do setor ou destinatário da comunicação (hóspede, interno, externo).

Observou-se que as demandas de atendimento são diversas e que variam quantitativamente durante o período de trabalho da operadora. Por essa razão, foram identificadas estratégias de antecipação da funcionária, com o objetivo de reduzir os riscos de erros e formação de longas filas na recepção. Dentre a estratégia está o *check-in* antecipado de grupos. A operadora lança no sistema o *check-in* e prepara os cartões

(chaves) dos apartamentos, antes da chegada do grupo. Ao chegarem, o atendimento já antecipado reduz-se ao preenchimento obrigatório das fichas de registros de hóspedes.

Os atendimentos realizados compõem os seguintes grupos:

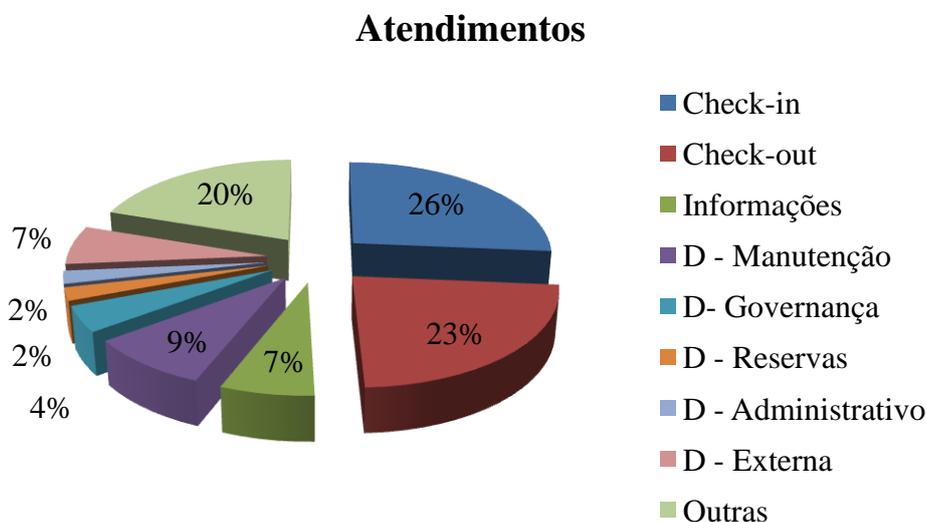


Figura 23: classificação dos atendimentos/demandas.

Fonte: elaboração da autora, 2015.

A Figura 23 apresenta a classificação dos atendimentos realizados durante o período de observação. É importante ressaltar que atividades como organização do balcão, conversas entre operadores sobre reservas ou hóspedes, conferência de caixa e de *log book*³ não estão incluídas como atendimentos. Os atendimentos de *check-in* totalizaram 26% dos realizados pelo operador observado durante o período de trabalho, ao passo que o *check-out* totalizou 23%. Além disso, o operador teve 7% de suas demandas de atendimento referentes à prestação de informações, sejam turísticas ou sobre o entorno do hotel. Foram totalizadas 31% de demandas referentes a outros setores. Tais demandas foram caracterizadas considerando sua origem de responsabilidade, ou seja, foram atendimentos realizados pela recepção, que poderiam inicialmente ter sido encaminhadas ou realizadas por outros setores. Das demandas, 9% estão relacionadas ao setor de manutenção, e incluem, por exemplo, solicitações de manutenção de conexão com a internet ou pedido de adaptadores de tomada e extensões. Enquanto 4% das demandas referem-se à governança, e incluem fatores como limpeza dos apartamentos, solicitação de material de escritório e solicitação de

³ Livro de ocorrência da recepção. Utilizado para registro e compartilhamento de informações relevantes entre os turnos.

água no frigobar. As demandas relacionadas a reservas incluem a confirmação de repasse de hóspede, que não tenha sido informado à recepção, e ainda a inventariação de UHs disponíveis e bloqueios de acordo com entradas aguardadas. Além disso, tarefas administrativas, como separação de faturas para o responsável financeiro, foram realizadas pelo operador de recepção.

As demandas caracterizadas como “outras” são demandas diversas que incluem atividades da recepção, como elaboração de segunda via de chaves de apartamentos, solicitação de troca de apartamento, diálogos com equipe e com outros setores para atendimento de solicitações dos hóspedes.

Algumas demandas são solucionadas imediatamente, ao passo que outras necessitam ser retomadas em mais de um momento, seja por interrupção de outra demanda simultânea, ou pela necessidade de repasse a outro setor para a solução.

Foi possível observar a distribuição quantitativa das demandas/solicitações ao longo do período de observações.

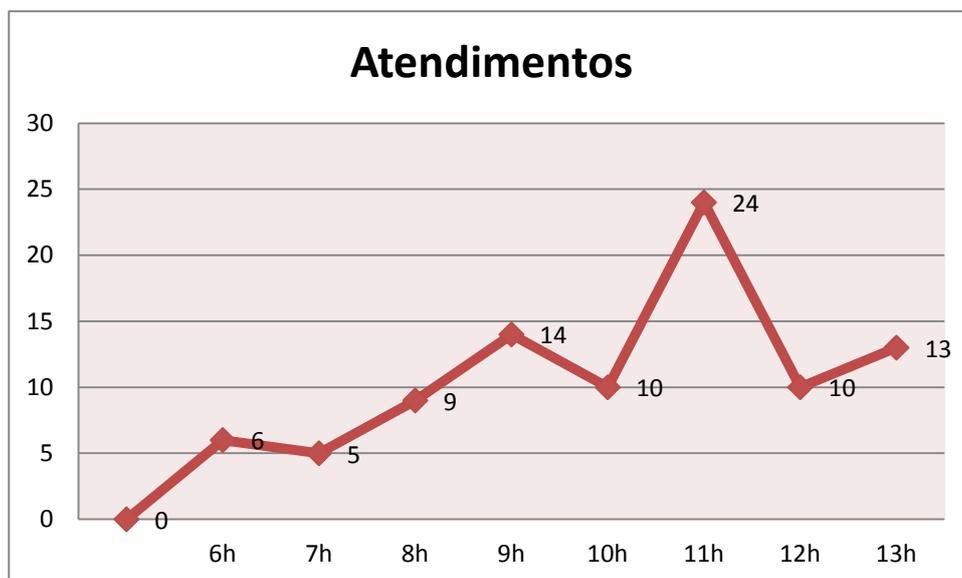


Figura 24: distribuição quantitativa das demandas.

Fonte: elaboração da autora, 2015.

A Figura 24 permite ratificar as informações obtidas em entrevista com o gerente da recepção, sobre o pico de atendimento no período de 10h às 13h.

A segunda data de observação foi no dia 10/09/15, quinta-feira, no turno de 14h30 às 23h. O fluxo de entradas e saídas previstos para o dia era:

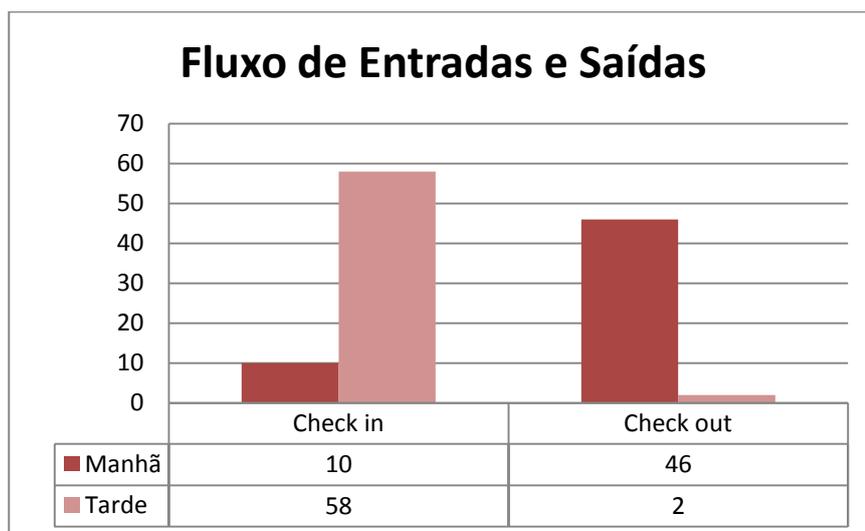


Figura 25: fluxo de entradas e saídas manhã x tarde.

Fonte: elaboração da autora, 2015.

Durante o dia de observação do turno da tarde, o hotel operava com taxa de ocupação de 71%. No período da tarde concentraram-se as entradas, totalizando 85% das mesmas, conforme demonstra a Figura 25.

Atendimentos

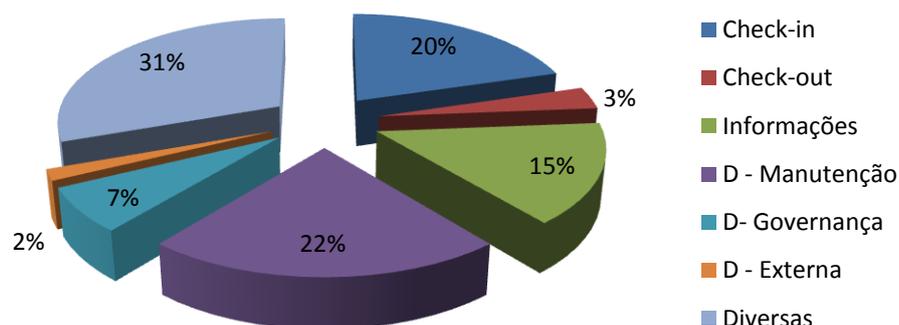


Figura 26: classificação dos atendimentos.

Fonte: elaboração da autora, 2015.

A análise e classificação dos atendimentos realizados no turno observado demonstram que a maior parcela do tempo do operador é dedicada às solicitações diversas da recepção, que incluem informações sobre câmbio, emissão de chaves extras

de apartamentos, solicitações de trocas de apartamento, solicitação de taxi e transfer, entre outras.

O segundo maior grupo de demanda se refere aos assuntos do setor de manutenção, 22% das solicitações ao operador trataram-se desses casos. Dos quais 100% foram referentes a reclamações sobre o mau funcionamento da conexão da internet.

Além disso, observou-se que 20% das demandas de atendimento foram para *check-in*, enquanto 3% foram para *check-out*, em virtude do horário limite para o procedimento ser às 12h. Em alguns casos, quando há capacidade, o hotel pode autorizar a saída posterior ao limite (*late check-out*). As demandas externas, somente 2% dos atendimentos, foram referentes às informações de hóspedes repassadas por operadoras de viagens. Algumas demandas relativas ao setor de governança foram identificadas, como por exemplo, reclamações de mau cheiro no apartamento, solicitação de toalha, procura por objeto perdido e solicitação de cobertor extra.

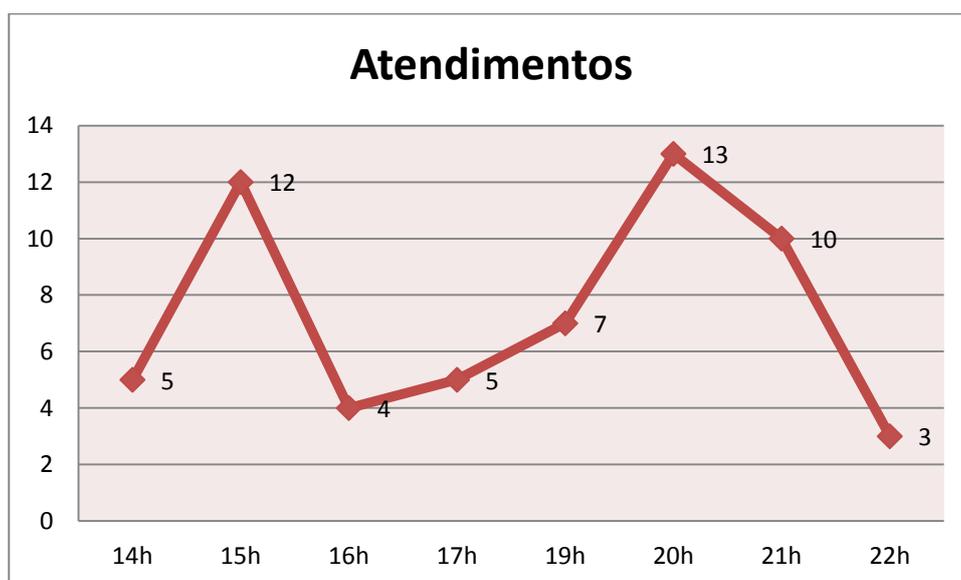
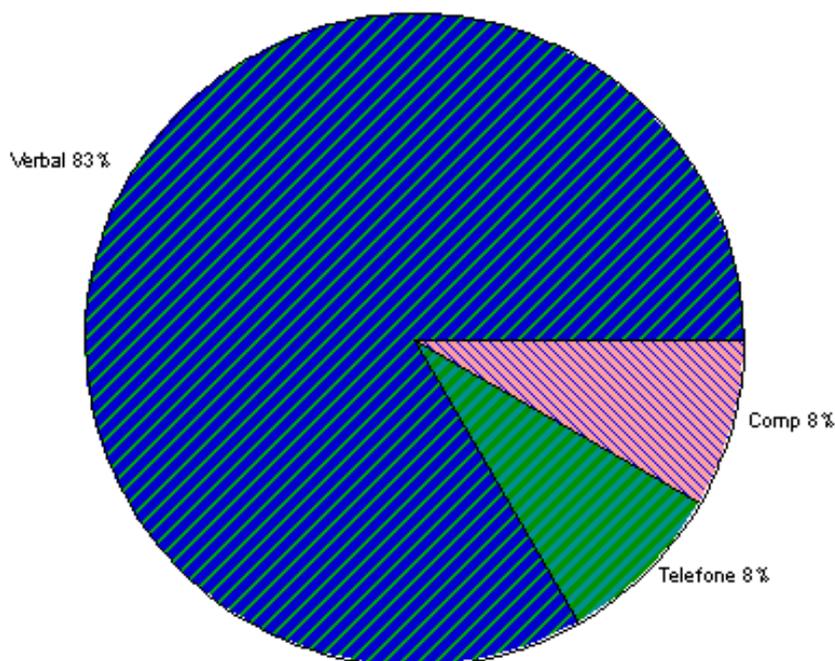


Figura 27: distribuição de demandas por horário.

Fonte: elaboração da autora, 2015.

A distribuição das solicitações durante o período de observações concentra-se no período de 14h às 16h e de 19h às 21h, como mostra a Figura 27. No primeiro período, predominaram solicitações diversas, enquanto no segundo, solicitações de manutenção.

Em ambos os períodos, uma característica identificada foi a simultaneidade na realização de atividades. Analisando um pequeno extrato das observações (15 minutos) é possível exemplificar.



Repartição das durações de Comunicação

Figura 28: comunicações.

Fonte: elaboração da autora, 2015.

As atividades foram inseridas no software considerando a comunicação (verbal, telefone, computador ou rádio); o atendimento (*check-in*, *check-out*, informação e diversos); e relação (*front office*, *back office*, interno e externo). No trecho analisado, as atividades compreenderam aproximadamente 83% em atendimentos verbais, enquanto 8% foram desempenhadas por meio de computador ou telefone, conforme mostra a Figura 28.

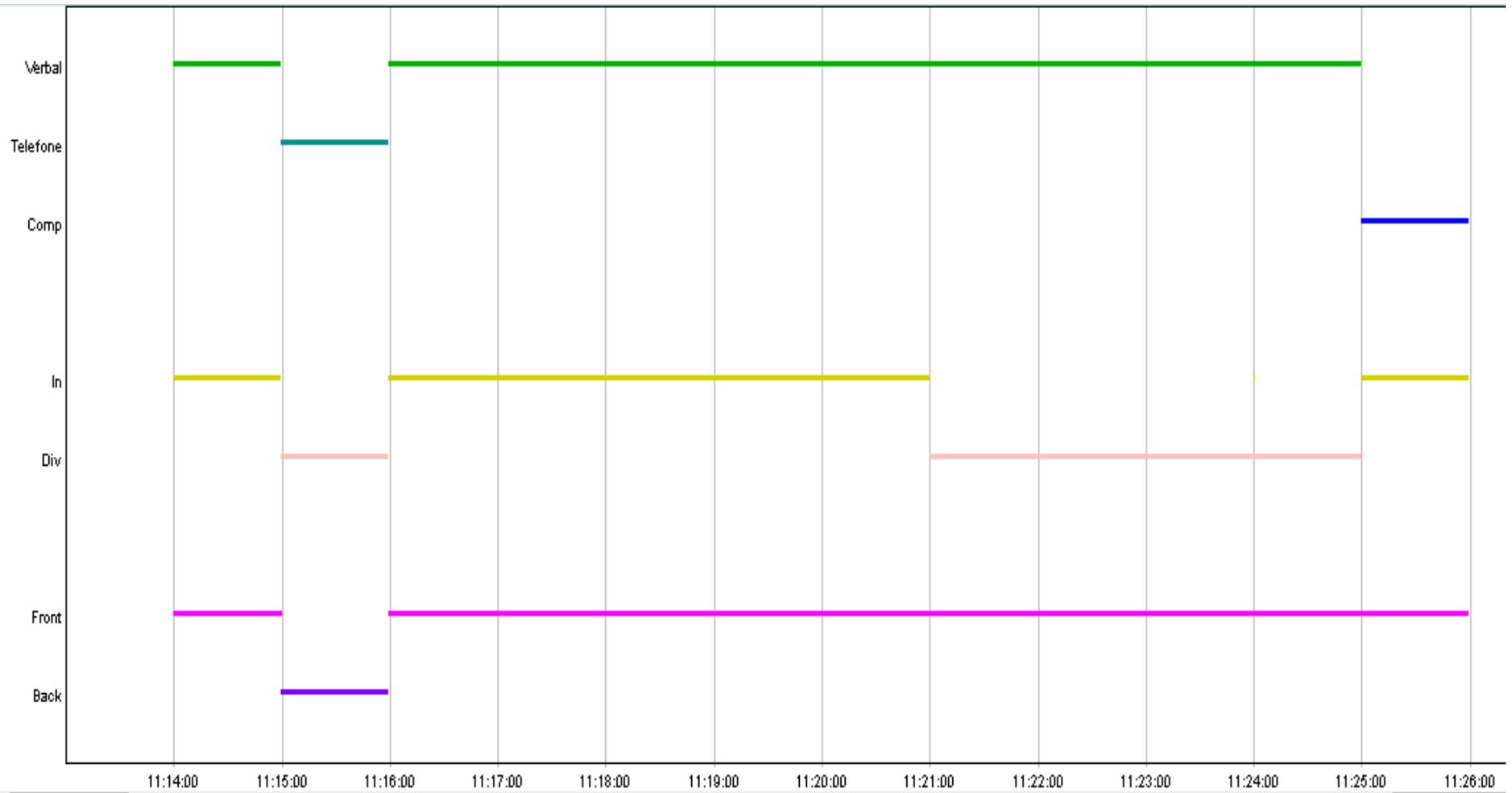


Figura 29: relatório de atividades.

Fonte: elaboração da autora, 2015.

Observou-se que enquanto o operador realizava um procedimento de *check-in* verbalmente com o hóspede, houve interrupções por telefone do *back office* e, posteriormente, interrupção para atendimento de outro hóspede verbalmente, para atendimento de demandas diversas. Em seguida, o operador seguiu com a finalização do *check-in* no sistema.

5.6. Pré-diagnóstico: hipóteses de 2º nível

Em 2º nível, as hipóteses levantadas a partir da observação do trabalho da recepção conduzem ao diagnóstico de que as disfunções em outros setores, como governança, reservas e manutenção, ocasionam sobrecarga do setor com demandas de outras áreas. Além disso, tais disfunções criam a dependência dessas áreas em relação à recepção, para a identificação e solução de seus problemas/demandas. A sobrecarga e o desempenho de atividades simultaneamente podem ter consequências sobre a saúde do operador (estresse), bem como impactar negativamente na qualidade dos serviços prestados e no desempenho organizacional.

Destacam-se algumas percepções:

- ✓ O pessoal da recepção não possui autonomia para a solução de incidentes críticos: em determinados momentos em que ocorrem incidentes críticos e o operador não tem autonomia para solucionar, o mesmo se limita a atender a demanda na presença do seu superior, ficando sem saber como agir caso o mesmo não esteja presente;
- ✓ A recepção não possui organização/processos de atendimento, e, portanto, não tem critérios de avaliação da qualidade: com a realização de diversas atividades simultâneas, é comum que o operador “se perca” em determinados momentos, ocasionando falhas, como por exemplo o não lançamento de um pagamento, que pode gerar erros no caixa. Outro exemplo comum é o não acompanhamento de demandas dos hóspedes, que em alguns casos ficam sem resposta, gerando insatisfação;
- ✓ As falhas na comunicação entre os setores de suporte sobrecarregam o trabalho na recepção e inviabilizam a melhoria do atendimento: em determinadas situações, o desempenho das atividades da recepção está comprometido pela ausência de informações de outros setores. Um fator crítico para o bom

desempenho da recepção é, por exemplo, a exatidão das informações no sistema de reservas. Entretanto, o setor de reservas não funciona 24 horas por dia, o que eventualmente ocasiona descompasso entre as informações e a chegada do hóspede;

- ✓ As áreas de suporte não têm estrutura e qualificação para realização do trabalho, resultando na transferência de parte de suas responsabilidades para a recepção: os setores de governança, manutenção e reservas possuem problemas, como o alto índice de rotatividade e falta de mão-de-obra, destacados em entrevista com o profissional de Recursos Humanos. Os funcionários da governança, por exemplo, não dominam idioma estrangeiro, apoiando-se na ajuda da recepção para o cumprimento de algumas atividades. Além disso, suas estruturas de trabalho possuem espaço físico limitado para o desempenho e organização das atividades;
- ✓ A falta de definição clara dos cargos e funções gera sobrecarga nos operadores da recepção: os operadores da recepção não têm bem definidas quais são suas atribuições, e por isso, em diversos momentos, realizam atividades de outros setores, como por exemplo inventariar as unidades habitacionais e bloqueá-las conforme as reservas, que deveria ser realizado em conjunto com o setor de Reservas;
- ✓ O distanciamento dos setores administrativos, em especial o de gestão de pessoas, afasta as preocupações com o trabalho e sua organização: não há estruturada no hotel uma área responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento e capacitação de funcionários. Existe apenas um funcionário, responsável por organizar a documentação dos demais e encaminhar para o escritório terceirizado, para realização dos processos legais de admissão/demissão. Essa situação acentua o despreparo da mão-de-obra que atua nos setores do empreendimento.

5.7. O plano de observações

Considerando a relação entre os determinantes (fluxo de informações-comunicação), a atividade (atendimento ao hóspede) e os efeitos (qualidade na prestação de serviços), a partir das hipóteses exploratórias, as situações de trabalho a serem observadas serão:

- ✓ Datas com previsões de ocupação máxima: período de realização do Rock in Rio 2015;
- ✓ O atendimento durante os horários de maior variação quantitativa da demanda (dias úteis nos períodos de 10h às 13h e 19h às 21h);

Os observáveis propostos são:

- ✓ Comunicação: verbal, telefone, rádio, computador;
- ✓ Atividade: *check-in*, *check-out*, informações ou diversas;
- ✓ Relações: *front*, *back*, interna ou externa.

Data: 04/09/2015 - Sexta-feira				
Hora	Comunicação	Setor	Ação	Demanda
10:15	Verbal	Hóspede	Finaliza <i>check-out</i> .	35
10:15	Telefone	Interno	Liga para Governança para perguntar se foi encontrada chave no cofre. Governança irá verificar.	36
10:16	Telefone	Interno	Liga para Governança para pedir prioridade nos quartos .	37
10:19	Telefone	Interno	Governança informa que encontraram as chaves.	36

Figura 30: registro de atividades.

Fonte: elaboração da autora, 2015.

Os dados foram coletados conforme a planilha de registro de atividades proposta na Figura 30, e posteriormente analisados com o auxílio do software *Actogram Krono* e com organização por histórias de atendimentos no MS Excel, para elaboração de narrativas das histórias de atendimento.

5.8. Análise da Atividade

A análise das atividades foi realizada conforme as observações sistemáticas apresentadas no protocolo de observações. A partir das mesmas, foram elaboradas narrativas de “histórias de atendimentos”, com base nas histórias registradas. O registro está disponível ao final do trabalho, nos Apêndices de B a G.

Narrativa 1: solicitação de ajuda do hóspede e a simultaneidade de ações

(04.09.2015- H72)

De acordo com Castelli (2003), é possível que o hóspede se dirija à recepção para realizar alguma reclamação diversa sobre sua estadia. É recomendável que as reclamações sejam ouvidas, registradas, resolvidas, e se necessário, repassadas aos superiores ou a outros setores.

A Figura 31 representa em quadrinhos a história de atendimento descrita na narrativa 1.

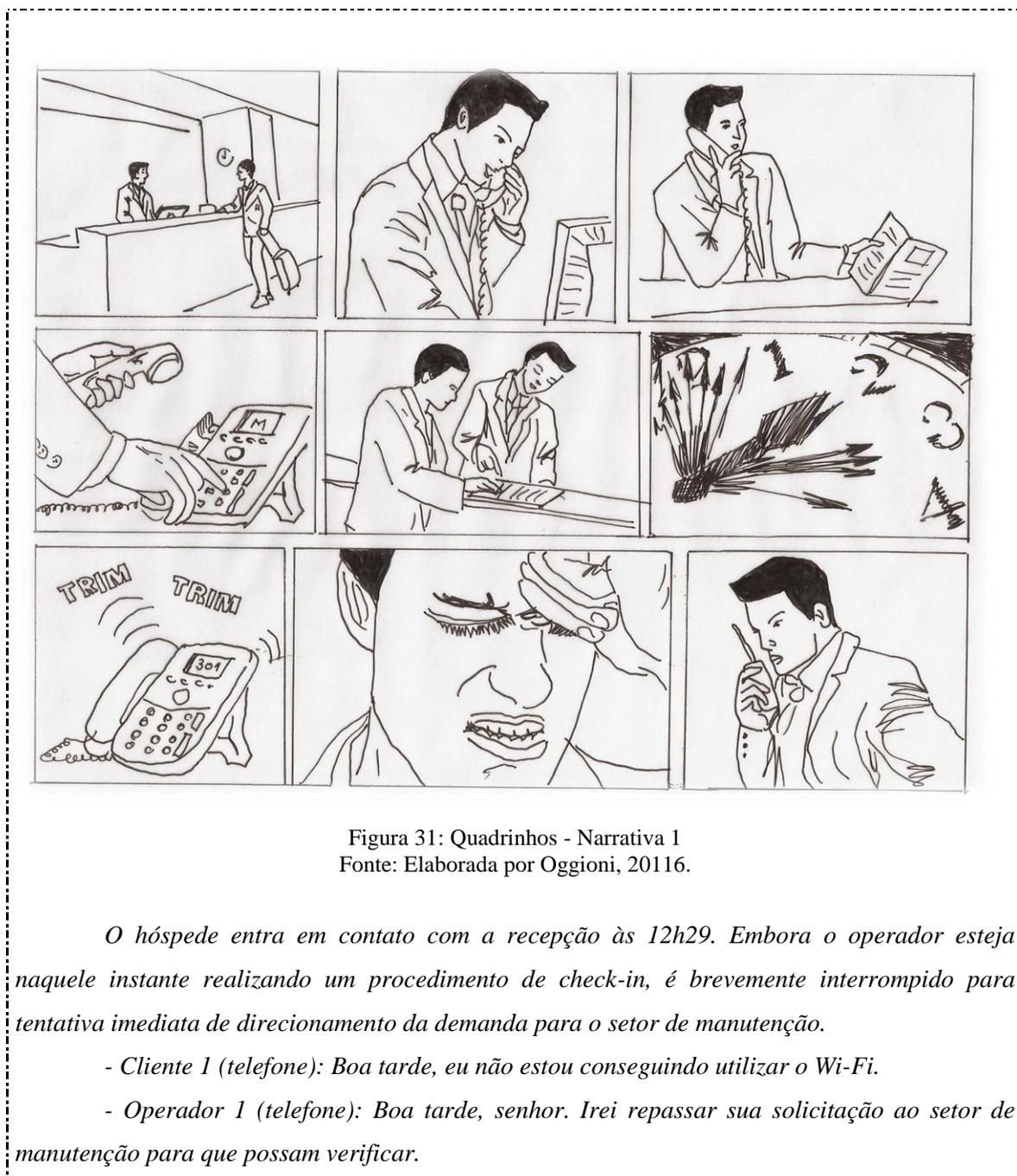


Figura 31: Quadrinhos - Narrativa 1
Fonte: Elaborada por Oggioni, 20116.

O hóspede entra em contato com a recepção às 12h29. Embora o operador esteja naquele instante realizando um procedimento de check-in, é brevemente interrompido para tentativa imediata de direcionamento da demanda para o setor de manutenção.

- Cliente 1 (telefone): Boa tarde, eu não estou conseguindo utilizar o Wi-Fi.

- Operador 1 (telefone): Boa tarde, senhor. Irei repassar sua solicitação ao setor de manutenção para que possam verificar.

[O operador realiza tentativa de contato com o setor de manutenção]

Entretanto, não obtém sucesso no contato telefônico e então se direciona novamente ao procedimento de check-in, que é sucedido por outros como informações turísticas e solicitações de separação de faturas. A simultaneidade de atividades o leva a esquecer da demanda de manutenção ainda pendente. Às 12h48 o hóspede retorna a ligação, reclamando do não posicionamento quanto à sua solicitação. Somente então, via rádio, o operador passa o comunicado à manutenção para contato urgente com a recepção, que é realizado 1 minuto depois, para o repasse da demanda ao setor responsável.

Considerando a variabilidade quantitativa e qualitativa das demandas que chegam à recepção, são comuns os momentos em que os operadores realizam diversas atividades e lidam com mais de uma demanda simultaneamente. É necessário que haja registro e organização das solicitações, para que seja possível monitorar e agilizar as respostas. A ausência de resposta às solicitações pode comprometer a dimensão da confiabilidade na qualidade do serviço entregue.

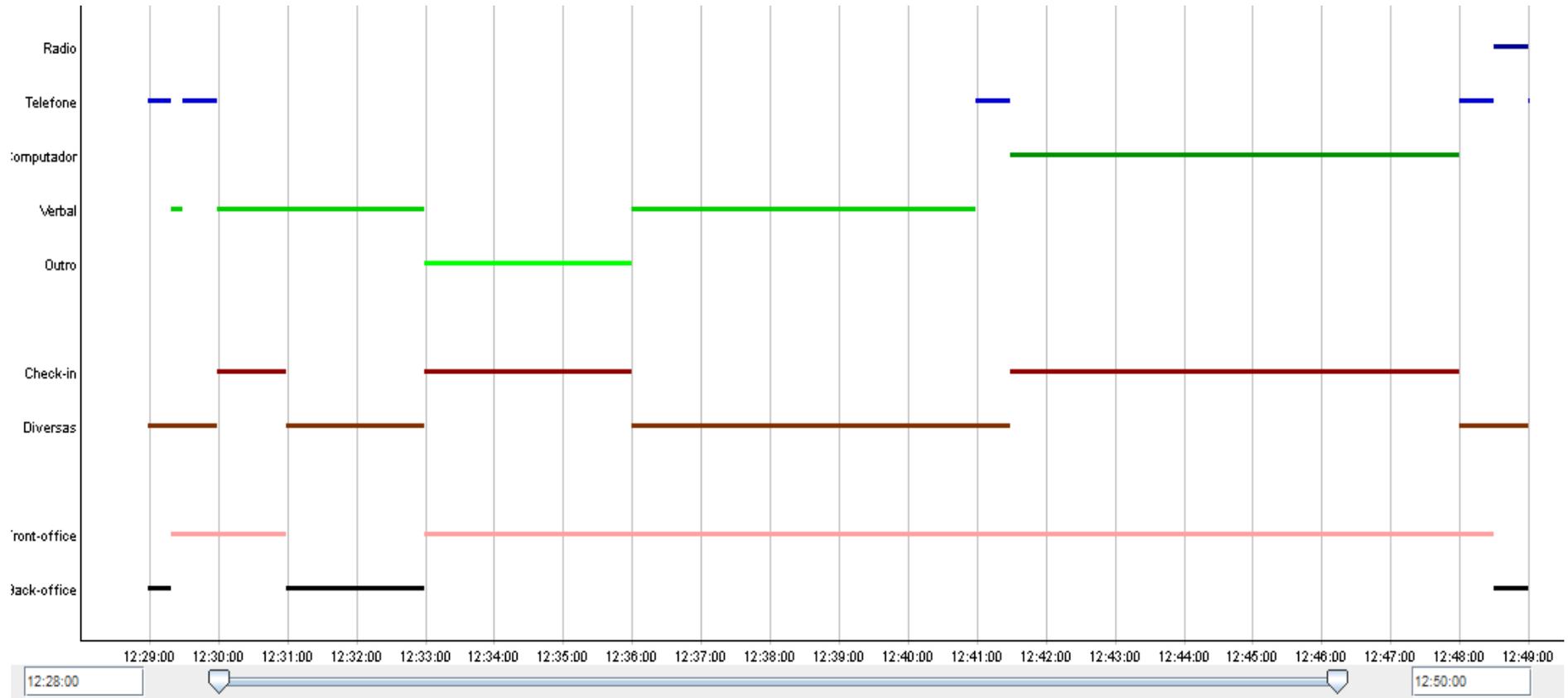


Figura 32: gráfico da atividade - narrativa 1.

Fonte: elaboração da autora, 2015.

A Figura 32 ressalta a simultaneidade das ações. Considerando a variabilidade quantitativa da demanda, conforme destacado por Falzon (2000), o atendimento a demandas diversas pode prejudicar o desempenho do operador na execução das suas atividades de modo geral, resultantes do estresse ao qual está submetido.

A situação exemplificada a seguir demonstra uma demanda dependente do setor de reservas para solução.

Narrativa 2: falha no repasse de *overbooking*

(04.09.2015- H84)

Castelli (2003) caracteriza *overbooking* como sobre venda, ou seja, venda de quantidades de UHs superiores às que o hotel tem efetivamente disponíveis. Segundo o autor, essa é uma prática comum nos períodos de alta temporada, para minimizar as perdas com no-show (desistência e cancelamento da reserva). A prática confirma que é possível haver uma previsão de cancelamentos, porém não é aconselhável operar com elevadas taxas de *overbooking*, considerando os transtornos que podem acontecer. Diante de sua ocorrência, o hotel deve providenciar ao hóspede outra opção de hospedagem de igual categoria ou superior (repasse), além de assumir as responsabilidades com deslocamento e o compromisso de comunicar ao cliente.

A figura 33 representa em quadrinhos a história de atendimento descrita na narrativa 2.

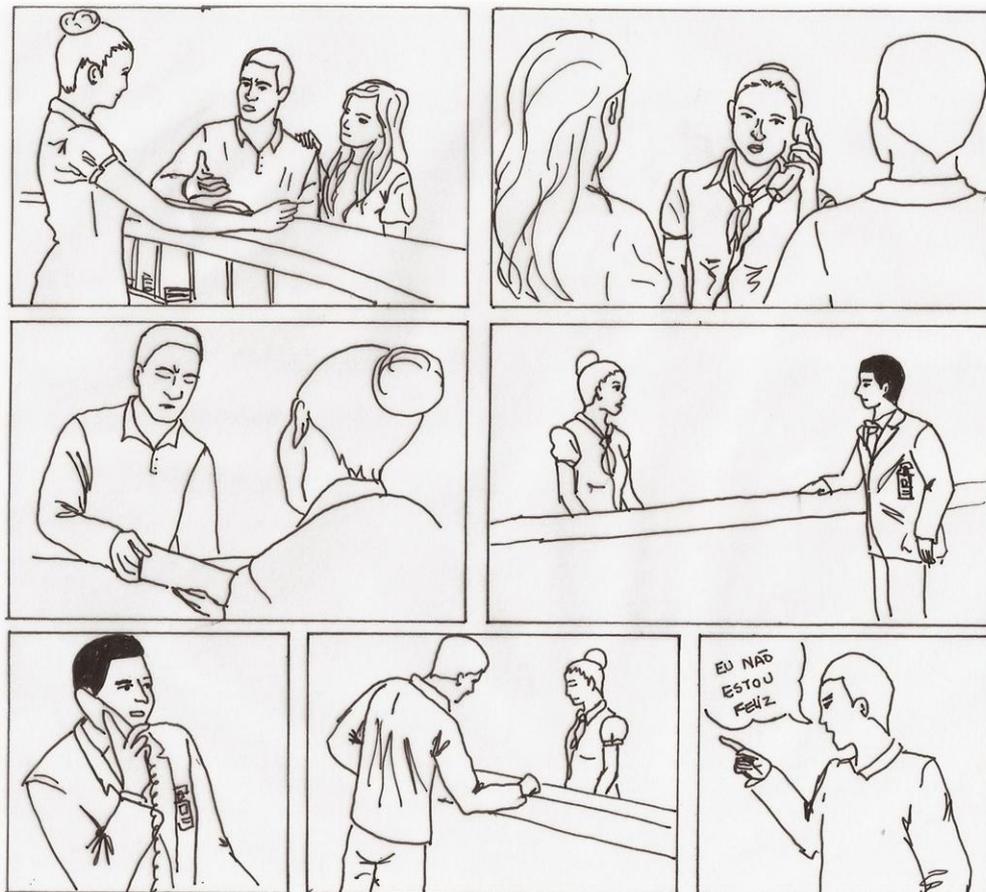


Figura 33: Quadrinhos - Narrativa 2
Fonte: Oggioni, 2016.

Às 13h18 um mensageiro de outro hotel do grupo (Hotel B) chega à recepção trazendo um casal de hóspedes, sem informação sobre o que ocorreu. Os hóspedes se apresentam no balcão, com voucher de reserva para o Hotel B. Sem ciência sobre o possível repasse, e considerando a ocupação máxima prevista, o operador entra em contato com o setor de Reservas buscando compreender. Enquanto o setor de Reservas busca informações, o operador solicita que o hóspede preencha a ficha de registro, uma vez que o mesmo já se encontra bastante irritado. Às 13h22 o setor de Reservas entra em contato, informando que não há qualquer registro sobre o repasse. Assim, o operador de recepção fica em uma situação aparentemente sem solução. O gerente geral passa pela recepção no momento, e o operador o questiona sobre o que fazer. O gerente geral entra em contato com o setor de Reservas do Hotel B e identifica que houve falha no repasse. O hóspede deveria ter sido levado pelo mensageiro ao Hotel C, que possui nome similar ao Hotel A. Por fim, restou ao operador notificar o hóspede sobre o equívoco e desculpar-se pela falha dos hotéis. O hóspede foi encaminhado pelo mensageiro ao Hotel C.

- Operador 1: Senhor, infelizmente não será possível realizar o seu check-in, pois

estamos com ocupação máxima. Houve uma falha do B e o senhor foi encaminhado para o hotel errado.

- Cliente 1: Isso não é possível, é inadmissível, eu tenho a minha reserva. Estou cansado e vocês ficam me mandando de um lado para o outro! – O hóspede já havia demonstrado bastante irritação.

O operador reforçou o pedido de desculpas e informou que o Hotel C está localizado a alguns metros de distância, do outro lado da rua. O hóspede foi novamente direcionado pelo mensageiro.

- Cliente 1: Eu não estou feliz! Eu não estou feliz! – Encerrou o hóspede.

Por se tratar de um grupo de hotéis pertencentes ao mesmo proprietário, de classificação majoritariamente 4 estrelas e no mesmo bairro, é comum a prática de repasse de overbooking entre os hotéis. Em princípio, o problema foi desencadeado pelo overbooking e agravado pela falha de comunicação entre os setores de Reservas dos hotéis envolvidos, ou ainda pela falha de comunicação entre recepção e mensageiro do Hotel B, havendo a inversão de hotéis. Entretanto, a situação comprometeu aspectos como segurança, confiabilidade, empatia e responsividade na percepção da qualidade do hóspede em relação ao Hotel A e os demais envolvidos. O caso compromete a avaliação da qualidade sobre todo o grupo de hotéis.

Devido ao extremo impacto na percepção da qualidade, bem como da relevância sobre a fluidez da comunicação entre setores, foi elaborado o gráfico das atividades da narrativa.

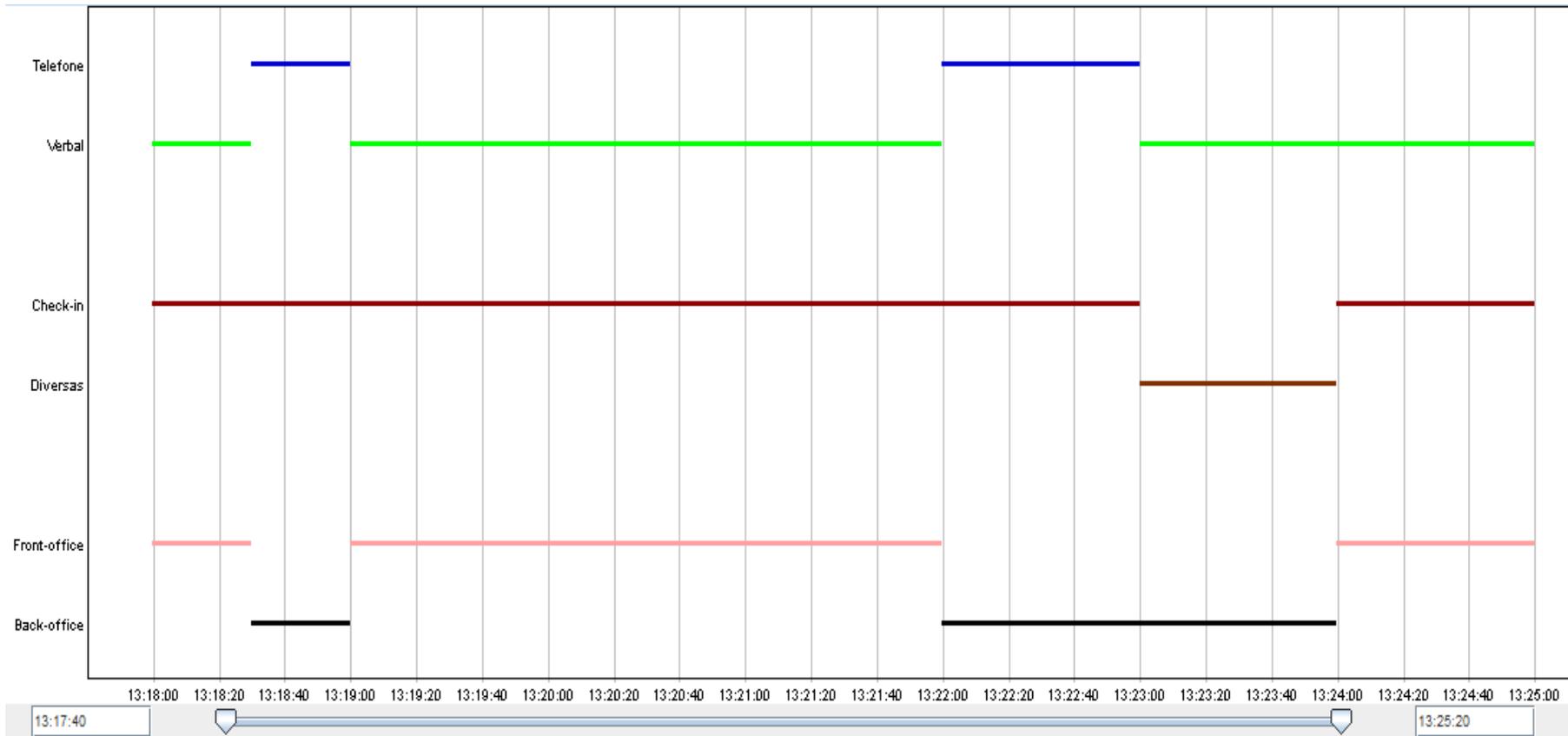


Figura 34: gráfico da atividade - narrativa 2.

Fonte: elaboração da autora, 2015.

A Figura 34 enfatiza a continuidade do serviço, conforme Petit (2009), por meio da relação entre setores de *back office* e a recepção para a solução do problema apresentado pelo hóspede. Além disso, a demanda ressalta a importância da gerência geral para atuação em momentos nos quais o operário já esgotou suas possibilidades de autonomia de atuação. Entretanto, o caso especificamente foi resultado de uma falha na comunicação entre os setores de reservas entre os hotéis do grupo.

Durante a verbalização, o operador informou sobre o procedimento de *overbooking*:

Quem decide o percentual de *overbooking* é o dono do hotel. Às vezes ele pede um percentual alto, mas temos que fazer. Quando acontece do hóspede chegar e não ter disponibilidade, nós transferimos para outros hotéis. Em alguns casos para hotéis de categoria inferior, o que deixa o hóspede insatisfeito com o grupo.

Box 1: verbalização – *overbooking*.

No dia 19/09/2015, sábado, o hotel operava com taxa de 100% de ocupação em razão do Rock in Rio. Durante todo o período de observação foi intenso o fluxo de hóspedes e de demandas para a recepção, sendo essas das mais diversas naturezas. A previsão de entradas e saídas para o dia eram de 101 e 52, respectivamente. Às 9h30 haviam sido realizadas 11 saídas e 3 entradas de todas previstas.

O dia começou atípico, mesmo para as rotinas de dias de grandes fluxos. O hotel havia iniciado as operações com falha no sistema e na conexão com a internet. No período de 7h às 8h da manhã, o sistema da recepção não funcionava e não havia técnico disponível para reparo no hotel. O reparo só foi realizado após às 8h, quando um operador conseguiu contatar o técnico por telefone e receber as instruções para reestabelecimento do sistema. Entretanto, a conexão com a internet ainda estava comprometida em todo o hotel.

O gerente geral não estava no estabelecimento, pois trabalha apenas de segunda à sexta-feira. Além disso, o gerente da recepção estava em seu período de férias. Somado a este fato, o terceiro operador da recepção estava compensando uma folga. Os dois operadores na recepção não tinham capacidade para atender a todo o fluxo de hóspedes e ao mesmo tempo lidar com os problemas técnicos. As reclamações acerca da falta de conexão com a internet eram constantes, pessoalmente e por telefone. Em certo momento, dois hóspedes se dirigiram ao balcão e exigiram que o operador tomasse

providências, uma vez que a oferta de Wi-Fi estava incluída na descrição do serviço que reservaram e pelo qual pagaram.

O técnico de informática do hotel não estava em seu horário de trabalho (também de segunda à sexta-feira) e, portanto, não atendia ao telefone. Os operadores tentavam insistentemente entrar em contato com a assistência técnica da empresa que oferece o serviço de internet. Entretanto, o contato não era fácil, nem tampouco os operadores tinham em sua alçada o poder para solicitar um atendimento de urgência. Apenas às 10h45 um técnico chegou ao hotel para tentar solucionar o problema. O tempo para reparo foi de aproximadamente 30 minutos, seguidos de diversos atendimentos para orientação dos hóspedes sobre acesso à internet e liberação de novas senhas.

Outro fator de destaque é o volume de solicitações de informações acerca do deslocamento do hotel até o local de realização do Rock in Rio. Diversos hóspedes solicitavam transporte, e o hotel não tinha indicação. Alguns solicitaram informação sobre como chegar de ônibus, porém, o operador também não sabia informar. Segue um exemplo:

Narrativa 3: informação de transporte

(19.09.2015- H38)

Uma das funções determinadas por Davies (2010) para o recepcionista consiste em atender e, se possível, superar as expectativas dos hóspedes. Ao viajar para uma cidade para participar de um megaevento como o Rock in Rio, o hóspede espera que o destino, bem como seus empreendimentos, estejam informados das principais informações sobre o evento.

A Figura 35 representa em quadrinhos a história de atendimento descrita na narrativa 3.



Figura 35: Quadrinhos - Narrativa 3
Fonte: Oggioni, 2016.

Um grupo de hóspedes se aproxima da recepção e questionam sobre informações de deslocamento até a Cidade do Rock:

- *Cliente 1: Bom dia, a gente queria saber como fazemos para chegar até a Cidade do Rock?*
- *Operador 1: Vocês podem pedir um taxi, ou ir de ônibus.*
- *Cliente 1: Você sabe informar mais ou menos o preço do taxi?*
- *Operador 1: Não. Mas vocês podem perguntar para o capitão-porteiro ou para os mensageiros. Eles têm contato com os taxistas e devem saber.*
- *Cliente 1: E como fazemos para ir de ônibus?*
- *Operador 1: Não sei informar. Vocês podem perguntar para eles também.*

Durante o período observado, foram diversos os questionamentos e solicitações de informações dos hóspedes acerca do evento. Nesse caso, seria indispensável ao hotel buscar as principais informações, para que fosse possível demonstrar cortesia no atendimento aos questionamentos. Além disso, a desinformação sobre algo tão representativo como o Rock in Rio pode comprometer aspectos de segurança e confiabilidade na percepção da qualidade sobre o serviço entregue.

Vale ressaltar que se tratava de um dia de intenso fluxo de hóspedes, com ausência de operador na recepção, e que adicionalmente já havia iniciado com um problema que exigiu imenso esforço para a solução. O momento não foi favorável para que o operador buscasse respostas à solicitação do hóspede, porém, a antecipação dessa natureza de demanda poderia minimizar o esforço necessário para atendê-las.

As demandas simultâneas ocasionaram uma série de situações críticas e dificultaram a resposta imediata a todas. Um exemplo é o caso da perda de uma bagagem, como segue:

Narrativa 4: bagagem desaparecida...

(19.09.2015- H13)

Castelli (2003) prevê no layout da recepção hoteleira um espaço reservado para as bagagens. Trata-se de um local para a guarda temporária de bagagens de hóspedes que tenham chegado ao hotel antes do horário de *check-in*, ou que tenham realizado *check-out* antes do horário de saída do hotel. Ao oferecer esse tipo de serviço, o hotel se responsabiliza pelos bens dos hóspedes. Portanto, é fundamental que haja mecanismos de controle e gerenciamento dos volumes.

A Figura 36 representa em quadrinhos a história de atendimento descrita na narrativa 4.



Figura 36: Quadrinhos - Narrativa 4
Fonte: Oggioni, 2016.

Durante o sábado do primeiro final de semana do Rock in Rio, com 100% de ocupação, muitos hóspedes chegaram ao hotel antes do horário de check-in. Como de costume, o hotel oferece a guarda da bagagem, até que o apartamento esteja disponível. Somando a esses os casos em que hóspedes realizam check-out, mas não deixam o hotel imediatamente, era notória a limitação da capacidade do hotel em guardar um grande volume de bagagens. Às 10h, a recepção recebe ligação de um dos apartamentos, em que uma hóspede reclama que deixou três volumes de bagagem no guardador do hotel, mas que, entretanto, ao chegar ao apartamento, recebeu apenas dois volumes. A mesma questionava se houve algo de errado com o terceiro volume ou se o mesmo ainda seria entregue. O operador informou que iria verificar e tão logo possível retornaria o contato.

Operador 1 (telefone): Recepção, bom dia.

Cliente 1 (telefone): Bom dia, eu gostaria de saber sobre a minha terceira mala, que não chegou ao apartamento.

Operador 1 (telefone): Não chegou, senhora?

Cliente 1 (telefone): Não. Nós deixamos três malas, mas só trouxeram duas.

Operador 1 (telefone): Eu vou verificar e retorno a ligação.

Com tantas outras demandas simultâneas, somente às 10h11 o operador verifica se os demais colegas têm alguma informação sobre a bagagem. Entretanto, ninguém tem informação. Às 10h30, o operador solicita à telefonia que entre em contato com a hóspede no apartamento para perguntar as características da bagagem. A telefonista informa que não foi possível realizar o contato. A informação é repassada aos mensageiros. Diante do intenso fluxo de hóspedes e solicitações na recepção durante aquele dia, a demanda foi deixada em segundo plano. Questionado posteriormente, durante a verbalização, o operador informou que nem sequer tomou conhecimento acerca do desfecho da história. A bagagem foi encontrada no final da tarde, portanto em outro turno, em um espaço no restaurante, onde é pouco comum guardar bagagens.

A situação comprometeu a efetividade e a agilidade na resolução do problema relatado pela hóspede. Além disso, a não informação sobre o paradeiro da mala pode comprometer aspectos de segurança e confiabilidade do serviço entregue.

O caso exposto na narrativa 4 é de extrema gravidade. Já foi ressaltado o contexto caótico no qual o hotel estava inserido durante o dia. Entretanto, são fundamentais critérios para o controle das bagagens pelas quais o hotel se responsabiliza, visando justamente o afastamento da possibilidade de ocorrências dessa natureza.

Durante a verbalização, o operador informou sobre o procedimento de guarda de bagagens:

Às vezes o hóspede chega e ainda não tem quarto vago. Ou às vezes o hóspede vai fazer o *check-out*, mas ainda vai sair antes de ir para o aeroporto. Aí a gente pede para o mensageiro guardar as bagagens aqui atrás da recepção.

Sobre o controle do procedimento, o operador informou:

O mensageiro guarda um papel com o nome do hóspede.

Box 2: verbalização - guarda de bagagem.

Durante a verbalização, o operador informou sobre o caso da bagagem desaparecida:

Ela foi encontrada mais tarde, num espaço lá no restaurante. Como o hotel estava cheio e o hall já estava cheio de bagagens, foram levando algumas para o restaurante.

Box 3: verbalização - bagagem desaparecida.

No dia 17/10/2015, sábado pela manhã, a taxa de ocupação prevista para o hotel era de 95%. Um dos fatores de destaque no dia consistiu na identificação do método do operador para realizar o bloqueio das unidades habitacionais. O bloqueio é iniciado pelas categorias mais altas de unidades habitacionais, seguidas das mais baixas: suíte presidencial, superluxo, luxo e standard. O procedimento busca garantir que o hóspede terá no mínimo sua categoria de reserva, sendo oferecido upgrade quando houver necessidade e disponibilidade. Trata-se de uma relevante estratégia de antecipação das demanda, que pode auxiliar na redução dos incidentes críticos, além de contribuir para a redução do tempo de atendimento. Entretanto, verificou-se a baixa participação do setor de reservas nesse procedimento, executado pela recepção.

Durante a verbalização, o operador informou sobre o procedimento de inventário das unidades habitacionais:

Todos os dias, quando tenho um tempo, eu tento alocar as reservas e as entradas do dia aos quartos disponíveis. No sistema eu consigo visualizar os quartos que estão ocupados, livres e sujos ou livres e já limpos. Eu começo pelas reservas da categoria mais alta, que precisam ter a categoria garantida, e vou inserindo o número do apartamento na reserva, para adiantar o *check-in*. Quando chego à categoria standard, eu priorizo as reservas para os apartamentos triplos, porque não são todos os standards que têm acomodação tripla. Se um hóspede chegar e o apartamento que havia previsto para ele na reserva ainda não estiver pronto, faço a troca com outro que já esteja limpo e antecipamos o *check-in*, como cortesia.

Sobre o inventário de apartamento duplo casal ou *twin*, o operador informou:

Geralmente a informação já está incluída na reserva, mas sempre confirmamos no *check-in*. No mapa dos apartamentos no sistema tem a informação de quais quartos são cama de casal ou duas camas de solteiro, mas nós já sabemos de cabeça. Às vezes quando temos dúvida, perguntamos à outro operador.

Box 4: Verbalização - inventário de apartamentos

Outra situação relevante refere-se à compra de passeios pelos hóspedes na recepção. Quando um hóspede opta por comprar um passeio de uma agência de turismo emissivo, por intermédio da recepção, o operador é responsável por realizar a reserva junto à agência e repassar todas as informações relevantes ao hóspede. Além disso, depois de o pagamento feito na recepção do hotel, o operador repassa para o setor financeiro. O parceiro (agência) é responsável por solicitar o repasse do valor devido descontando a comissão do hotel pela venda.

Narrativa 5: solicitação de compra de ingresso de futebol

(17.10.2015- H15)

Como já mencionado, o recepcionista deve buscar atender às expectativas dos hóspedes. Na cidade do Rio de Janeiro, o Maracanã é um dos atrativos com maior representatividade para visitas de turistas nacionais e estrangeiros. É comum que os

mesmos busquem informações sobre transportes e ingressos. Além disso, a cidade possui uma oferta de agências de turismo receptivo, que, em contato com hotéis, oferecem esse tipo de serviço. Com o Hotel A não é diferente. A empresa possui parcerias com agências locais para indicação e reservas de pacotes.

A Figura 37 representa em quadrinhos a história de atendimento apresentada na narrativa 5.



Figura 37: Quadrinhos - Narrativa 5
Fonte: Oggioni, 2016.

Durante um sábado, com 95% de ocupação, foram diversas as demandas dos hóspedes. Um deles se dirigiu ao balcão da recepção às 10h05 do dia 17/10, com a intenção de comprar ingressos para um jogo de futebol no Maracanã.

- Cliente 1: Olá, bom dia, eu gostaria de comprar ingressos para o jogo amanhã no Maracanã. Como devo fazer?

- Operador 1: O senhor pode comprar direto na bilheteria do estádio.

Não se sentindo satisfeito com a resposta do operador, o hóspede respondeu de maneira rude:

- Cliente 1: Não. Eu acho que você não entendeu que eu sou turista, e que pra mim, comprar na bilheteria do estádio não é tão simples.

O operador então se desculpou e imediatamente entrou em contato com uma agência de viagens parceira do hotel, que informou o preço e os detalhes de pacotes incluindo ingressos, guias e transporte para o jogo, e logo repassou as informações ao hóspede e procedeu com a reserva.

Na situação descrita, não houve empatia do operador, bem como atitude para auxiliar o cliente em sua solicitação. Após a reação negativa do cliente, o operador

imediatamente entrou em contato com a agência de receptivo e solucionou a demanda. Entretanto, essa atitude pode comprometer a percepção do cliente sobre a disponibilidade e receptividade do operador, contribuindo negativamente para a percepção da qualidade.

No momento em que recebeu a solicitação do ingresso, o operador não ofereceu auxílio imediato ao hóspede, embora esta seja a forma de trabalho do hotel.

Durante a verbalização, o operador informou sobre a oferta de serviços de receptivo:

Nós temos agências que são parceiras do hotel. Então, se o hóspede perguntar por algum passeio, ingresso ou algum outro serviço, nós sugerimos. Se ele tiver interesse, nós ligamos para a agência, fazemos a reserva e recebemos o pagamento do hóspede. Depois a agência vem buscar o pagamento no hotel.

Box 5: verbalização - serviços de receptivo.

Narrativa 6: inconsistência de informação na reserva

(17.10.2015 – H11)

De acordo com Castelli (2003), na chegada do hóspede à recepção, o recepcionista deve ser capaz de identificar no sistema, seja ele manual ou informatizado, a ficha de reservas devidamente preenchida pelo setor de reservas, permitindo que o recepcionista tenha maior disponibilidade e agilidade para atender ao cliente.

A Figura 38 representa em quadrinhos a história de atendimento apresentada na narrativa 6.



Figura 38: Quadrinhos - Narrativa 6
Fonte: Oggioni, 2016.

Às 9h52 quatro hóspedes se apresentam para o check-in e informam nome do titular da reserva, como padrão. O operador verifica e não identifica reserva no sistema. Ao informar sobre a inexistência de registro, as hóspedes ficam nervosas.

- Operador 1: Bom dia.

- Cliente 1: Olá, bom dia. Temos reserva em nome de Thurler⁴.

- Operador 1: As senhoras têm certeza que possuem reserva? Pois não consigo identificar.

- Cliente 1: Sim, temos. Mas não temos o voucher impresso. Vou buscar na internet.

O operador volta a buscar, a partir dos nomes dos demais hóspedes do apartamento, porém também não obtém sucesso. Após novamente informar que não havia reserva, a hóspede acessa via celular o e-mail que recebeu com a confirmação. Ao verificar o e-mail, o operador consegue identificar a reserva no sistema. Não havia sido possível antes em razão de um erro de digitação no nome do titular da reserva, no registro inserido no sistema pelo setor de Reservas do hotel. O check-in iniciou-se às 9h55.

A inconsistência das informações inseridas pelo setor de Reservas na ficha do hóspede gerou atraso no atendimento durante o check-in. Além disso, a não identificação da reserva pode ter comprometido os fatores relacionados à segurança e confiabilidade do serviço entregue.

⁴ O nome não corresponde ao nome real do hóspede.

O momento do *check-in* é o primeiro contato do hóspede com o hotel. O atendimento pode causar boa ou má impressão, comprometendo a percepção da qualidade do serviço e conseqüentemente sua avaliação. A inconsistência ou ausência de informação é prejudicial às dimensões de confiabilidade e segurança da qualidade do serviço prestado.

Durante a verbalização, o operador informou sobre as informações nas reservas:

As informações são inseridas no sistema pelo setor de Reservas. As que os hóspedes fazem diretamente com os clientes e as feitas por sites de reservas, como o *Booking.com*. Se tiver informação errada, podemos ter problemas. É complicado não termos acesso a essas páginas. Só a equipe de Reservas tem. Mas eles não trabalham sábado à noite e nem domingo. Pode acontecer, por exemplo, de alguém fazer uma reserva nesse período e chegar aqui ou no domingo ou na segunda cedo e nós ainda não termos a informação no sistema. Então, se o hóspede não tiver o voucher, não sabemos nem a tarifa que foi cobrada.

Box 6: verbalização - informações reservas.

Narrativa 7: walk-in e o trabalho coletivo entre recepção e reservas

(17.10 2015 - H13)

O *walk-in*, segundo Castelli (2003), é o hóspede que não comunicou sua chegada ao hotel. Assim, exige do operador de recepção que o mesmo verifique a disponibilidade e as tarifas, para que possa então definir sobre a viabilidade de reserva e *check-in*.

A Figura 39 representa em quadrinhos a história de atendimento descrita na narrativa 7.



Figura 39: Quadrinhos - Narrativa 7
Fonte: Oggioni, 2016.

Às 9h58 uma senhora aproxima-se do balcão com interesse em conhecer as tarifas e a disponibilidade de apartamentos para hospedagem imediata.

- Cliente 1: Bom dia, eu gostaria de saber os preços das diárias.
- Operador 1: [Após verificar] O valor é XX reais, senhora.
- Cliente 1: E como é o apartamento standard do hotel?

O operador realiza contato telefônico com o setor de Reservas e responde instantaneamente as dúvidas da passante. Ao ser questionado sobre detalhes físicos das instalações, após a passante afirmar que o valor da diária para apartamento standard era elevado, o operador a coloca diretamente para falar com o setor de Reservas. Às 10h01, uma funcionária do setor dirige-se à recepção para levar a passante para conhecer um dos apartamentos, para que decida sobre a hospedagem. Após a visita, a mesma optou por não hospedar-se.

A situação representa a necessidade de trabalho coletivo entre os setores de recepção e reservas. A narrativa 7 confirma e exemplifica a continuidade dos serviços, e as etapas de fase de back office em cada fase de front office, conforme já mencionado. No caso apresentado, há coordenação entre os setores de recepção e reservas para o atendimento da solicitação da passante, que deseja conhecer as instalações do hotel antes de optar pela permanência ou não.

No dia 29/10/2015, quinta-feira, o hotel estava em operação com 100% de ocupação. Entretanto, havia recebido da agência fornecedora de água que nas próximas 48 horas haveria falta de água na cidade do Rio de Janeiro. Nesse sentido, a manutenção do hotel mantinha a bomba ligada, para sucção de água. Entretanto, o aparelho provocava um barulho alto, além de tremores na estrutura do hotel.

O operador preparava-se para a chegada de um grupo de turistas alemães que havia reservado 17 apartamentos. Foi possível observar a estratégia de antecipação para casos de *check-in* de grandes grupos. Com o objetivo de evitar a formação de filas na recepção, o operador antecipa a inserção das informações no sistema para o lançamento do *check-in*. A partir desse procedimento, é possível gerar o cartão-chave e a senha de acesso à internet, que são as informações passadas ao hóspede no momento da entrada.

Além disso, o operador imprime a *room list*, que consiste em uma listagem por titular da reserva, indicando os respectivos apartamentos. A lista é solicitada pelo guia que chega ao hotel com o grupo e o mesmo orienta os hóspedes, que ao preencherem a ficha nacional de registro de hóspede são direcionados aos apartamentos, reduzindo o tempo de espera e execução do *check-in*.

A antecipação do *check-in* consiste em uma importante estratégia de trabalho, que minimiza a possibilidade de ocorrências de situações críticas, além de agilizar o atendimento aos hóspedes. Em muitos casos, o hóspede não se agrada por longas esperas e procedimentos no *check-in*.

Durante a verbalização, o operador informou sobre a antecipação de reservas de grupos:

Quando tem grupo para chegar no dia, nós tentamos antecipar o *check-in*. Já “damos entrada” no sistema, preparamos as chaves separamos as fichas de cadastro.

Imprimimos a lista já com os números dos quartos e os nomes dos respectivos hóspedes. Isso evita a demora do *check-in* no balcão, que dura, nesse caso, somente o tempo deles preencherem as fichas. Quando o grupo é acompanhado por um guia, a lista e as chaves são entregues para que ele possa distribuir e orientar o preenchimento.

Box 7: verbalização - antecipação de *check-in* grupo.

O operador ressalta que a disponibilidade de uma única máquina para a elaboração de chaves é um fator restritivo para a operação dos serviços na recepção.

Além disso, observa-se que o sistema de confecção da chave não está vinculado ao sistema do hotel. Outro fator limitante é que o sistema não permite a emissão de uma única chave, para quartos onde há mais de um hóspede. Pode exemplo: se foram inicialmente emitidas três chaves, caso um hóspede perca ou tenha problemas com a sua chave, o sistema obriga que sejam emitidas três novas chaves, ao invés de uma. É comum que as chaves, com o passar do tempo, apresentem falhas e, portanto, são constantes as solicitações de emissões de segundas vias.

Embora o volume de demandas no período da tarde seja inferior ao do período da manhã em dias correntes, é possível identificar modos diferentes de trabalho dos operadores nos respectivos turnos em alguns aspectos. Durante as entrevistas iniciais, o gerente de recepção identificou a não padronização do modo de trabalho e a liberdade individual para a execução das tarefas. Foi possível observar diferenças entre os turnos. Um exemplo é referente ao contato de externos com hóspedes ou outros setores do hotel. No turno da manhã, é comum o operador intermediar o contato. Entretanto, verificou-se que no turno da tarde o operador direciona o interessado externo a falar diretamente pelo telefone do hall, como os exemplos que seguem:

Narrativa 8: walk-in... Autoatendimento?

(29.10.2015- H14)

Conforme destacado por Castelli (2003) um *walk-in* pode ser um hóspede tradicional ou um novo hóspede que não comunicou previamente sua chegada ao hotel. O procedimento para o caso consiste em verificar a disponibilidade e posteriormente, preencher a ficha do hóspede, se necessário, e iniciar o *check-in*.

A Figura 40 representa em quadrinhos a história de atendimento apresentada na narrativa 8.



Figura 40: Quadrinhos - Narrativa 8
Fonte: Oggioni, 2016.

Uma passante dirige-se à recepção com interesse em saber sobre tarifas e disponibilidade para hospedagem imediata. O operador, embora não estivesse envolvido em outras atividades, direciona a passante diretamente para falar com o setor de Reservas:

- *Cliente 1: Olá, eu gostaria de saber os valores para a hospedagem hoje.*
- *Operador 1: Você pode falar diretamente com o nosso setor de Reservas. Dirija-se à esquerda no hall. Ali tem dois telefones. Você pode discar o ramal XX e falar diretamente com Reservas.*

Portanto, durante a interação, o operador comprometeu os aspectos empatia e confiabilidade no serviço entregue, podendo prejudicar a percepção do hóspede sobre a qualidade do serviço.

A narrativa 8 é o contraponto da narrativa 7, na qual o operador realizou o atendimento diretamente ao hóspede, buscando o suporte do setor de reservas pelo telefone. Não cabe o julgamento sobre o modo correto de agir. Entretanto, as atitudes da narrativa 8 podem influenciar a avaliação do hóspede sobre as dimensões de empatia e receptividade da qualidade.

Narrativa 9: operador busca hóspede para transfer

(29.10.2015- H13)

Além de hóspedes e passantes, o recepcionista é responsável pelo atendimento à terceiros que apresentem alguma demanda à recepção. Castelli (2003) destaca dentre as funções do operador de recepção, o recebimento de encomendas e recados, bem como a anotação e repasse destes.

A Figura 41 representa em quadrinhos a história de atendimento descrita na narrativa 9.

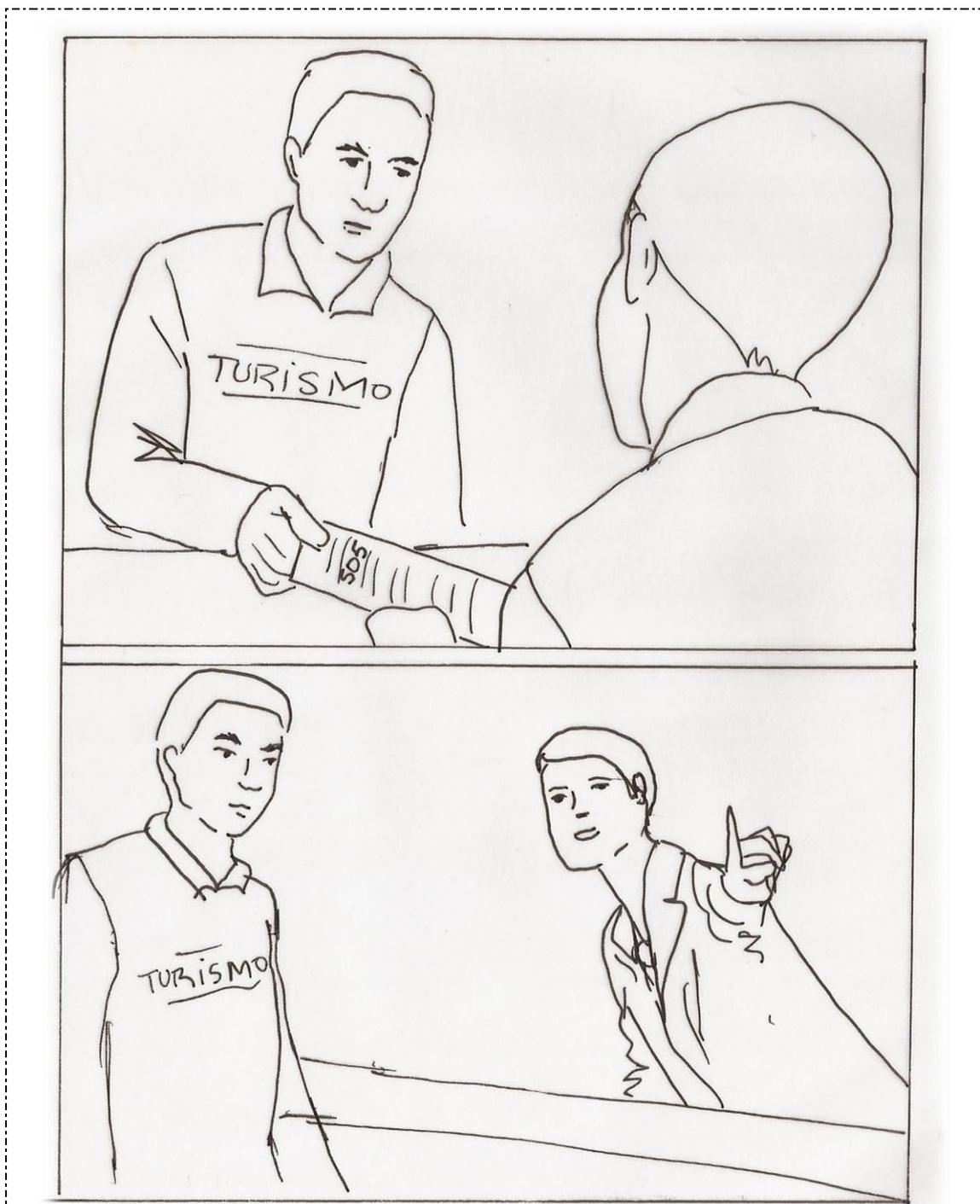


Figura 41: Quadrinhos - Narrativa 9
Fonte: Oggioni, 2016.

Um guia aproxima-se da recepção e solicita contato com o hóspede que viera buscar para transfer:

- Boa tarde, marquei com o hóspede do apartamento 505.
- Você pode utilizar o telefone do hall. Basta digitar 505 e irá falar diretamente com ele.
- Obrigado.

No caso narrado, a receptividade no operador foi comprometida, além do aspecto empatia na percepção do parceiro sobre a qualidade do serviço. Além disso, ao receber em seu apartamento uma ligação direta de um agente externo (guia) sem intermédio da recepção, pode ser prejudicial à percepção da qualidade.

Um caso similar ao da narrativa 8 ocorre na narrativa 9. Entretanto, o guia na situação descrita representa uma empresa contratada pelo hóspede para um serviço extra aos serviços do hotel e é um cliente externo, representando parcerias para o hotel. É importante destacar a necessidade de manutenção do bom relacionamento com os parceiros, para que problemas nesse relacionamento não afetem a avaliação final do hóspede.

No dia 30/10/2015, sexta-feira, véspera de feriado prolongado, o hotel estava operando com 100% de taxa de ocupação. O gerente geral e o gerente de recepção estavam auxiliando a recepção, além dos três operadores em serviço. Logo no início do dia, a recepção foi surpreendida pelas críticas feitas por um hóspede que exigia a troca de apartamento, como segue:

Narrativa 10: upgrade para parte de um grupo?

(30.10.2015)

O *check-in* de grupos, como apresentado por Castelli (2003), apresenta algumas particularidades. Uma delas é que, antes da chegada do grupo, a recepção prepara a *room list*, que consiste no inventário dos apartamentos por hóspedes. A *room list* pode ser entregue diretamente ao guia de viagem que acompanha o grupo, para que, no momento do *check-in*, o mesmo possa orientar os hóspedes aos apartamentos e ao próprio preenchimento da FNRH.

A Figura 42 representa em quadrinhos a narrativa 10.



Figura 42: Quadrinhos - Narrativa 10
Fonte: Oggioni, 2016.

No dia anterior, 29/10/2015 foi realizado o check-in de um grupo de 17 apartamentos para turistas alemães, todos com reservas para apartamentos standards. Entretanto, devido à disponibilidade e necessidade do hotel, alguns receberam upgrade. Os demais acomodados em standard foram distribuídos entre o prédio principal e o anexo. Um dos hóspedes acomodados em apartamento standard, logo pela manhã do dia 30/10/2015, dirigiu-se à recepção com queixas de que o seu apartamento era inferior aos demais, e que ele exigia a troca imediata.

- Cliente 1: Eu gostaria de saber quando vocês vão me hospedar em um apartamento? Pois a dependência onde estou não tem condições de receber hóspedes.

- Operador 1: Senhor, vou verificar o que podemos fazer, pois estamos com ocupação máxima.

- Cliente 1: Eu gostaria de falar com o gerente!

Considerando a previsão de 100% de ocupação, o operador informou que iria verificar a possibilidade. O hóspede exigiu falar com o gerente. Entretanto, o gerente geral do hotel não fala inglês e, portanto, foi necessária a intermediação do gerente de recepção. O hóspede argumentou

que ele havia sido acomodado em um “quarto de empregado”, e que este não era um quarto preparado para receber um hóspede. Demonstrou total insatisfação por estar no anexo. O gerente geral autorizou a mudança para outro apartamento standard, porém no prédio principal.

A situação narrada compromete todos os aspectos da percepção da qualidade do serviço entregue, como os aspectos tangíveis, a segurança, confiabilidade, empatia e a receptividade. Além disso, é possível destacar falhas como a não fluência de idiomas por parte da equipe principal do hotel. É necessário ressaltar que, em termos operacionais, o fator “grupo” deve ser considerado no momento da inventariação e distribuição dos apartamentos no room list. Não é recomendável oferecer upgrade para apenas alguns apartamentos em um grupo de reservas para o mesmo tipo de UH, principalmente no caso do Hotel A, que possui apartamentos standard no prédio principal e no anexo do hotel.

Ao longo do dia foi possível observar outras estratégias de antecipação de situações críticas pelo operador, como a organização dos *slips* de reservas – fichas das reservas com previsão de entrada para o dia seguinte, que são deixadas na recepção no final do expediente do setor de Reservas. O operador da recepção organiza os documentos em ordem alfabética, com as informações relevantes para o *check-in*.

A sexta-feira pela manhã é um momento característico pelo grande volume de *check-out*, em razão dos clientes do ramo de negócios. Das 122 saídas previstas para o dia, às 8h30 da manhã já tinham sido realizadas 76. A preparação para o intenso fluxo de hóspedes se inicia durante o turno da madrugada. O operador imprime os extratos referentes aos clientes de parcerias de empresas e os organiza em ordem alfabética sobre o balcão. Assim, ao solicitar o *check-out*, o hóspede apenas deve informar se houve alguma consumação adicional durante a noite e assinar o extrato. Em eventuais casos, realizar o pagamento do saldo da conta. Desse modo, as filas na recepção são curtas e o atendimento é ágil.

Considerando as revisões realizadas e a análise das narrativas apresentadas, foram elaborados os diagnósticos geral e local.

5.9. Diagnóstico global e local

A recepção, como espelho da organização, permite identificar disfunções em outros setores, como governança, reservas e manutenção. Tais disfunções geram problemas como a sobrecarga da recepção, para atendimento de demandas que poderiam ser solucionadas totalmente por outra área, ou ter a solução agilizada pelo devido suporte da retaguarda. Além disso, identificou-se que há dependência de outras áreas em relação à recepção para a identificação e solução das próprias demandas. Um exemplo é a não fluência de idiomas estrangeiros pelos funcionários de outros setores. Embora a recepção se esforce para a antecipação de suas demandas, a sobrecarga e a execução simultânea de atendimentos pode impactar negativamente no desempenho, além de gerar efeitos prejudiciais à saúde e bem-estar do operador.

Algumas percepções locais são:

- ✓ A equipe da recepção não tem autonomia na resolução de incidentes críticos. Em momentos extremos, o operador não possui autonomia ou informação suficiente para tomada de decisão e conseqüentemente para a solução da demanda exposta;
- ✓ A recepção não possui orientação sobre modo de trabalho conforme os valores da organização. Ainda, não há compartilhamento dos objetivos ou outros métodos que favoreçam o engajamento dos operadores aos objetivos de gestão. Além disso, ao lidar com a variabilidade qualitativa e quantitativa das demandas na recepção, sem que haja o conhecimento sobre a organização do trabalho e das suas funções, o operador potencializa as chances de não atender às expectativas dos hóspedes, gerando insatisfação;
- ✓ A precariedade da comunicação entre os setores de *front office* e *back office* inviabiliza a melhoria da qualidade dos serviços. Em determinados momentos, as atividades de trabalho da recepção são diretamente prejudicadas pela ausência de informação ou de posicionamento das áreas de retaguarda. Destaca-se o setor de reservas e seu horário de funcionamento, diferente da recepção, sem que haja formas alternativas de comunicação entre as áreas durante tais momentos;

- ✓ As áreas de suporte não possuem estrutura e qualificação para a plena execução de suas funções. Assim, parte de suas responsabilidades são absorvidas pela recepção. Os setores de governança e manutenção, por exemplo, possuem altas taxas de rotatividade. Os setores de reservas, governança e manutenção sofrem com a falta de qualificação, conforme destacado em entrevista com profissional de Recursos Humanos. Além disso, seus espaços físicos de trabalho são pequenos e desestruturados para o desenvolvimento de suas tarefas;
- ✓ A ausência de clara definição dos papéis e funções relativos a cada setor e cargo sobrecarrega a recepção, que passa parte do seu período de trabalho dedicando-se a atividades que poderiam ser compartilhadas com outros setores;
- ✓ O distanciamento físico e organizacional entre os setores administrativos e operacionais, especialmente o setor de Recursos Humanos, enfraquece as preocupações relativas ao trabalho e sua organização. A estrutura do hotel responsável pelo recrutamento e seleção de funcionários, é composta por um único profissional e um assistente aprendiz. Os procedimentos burocráticos são realizados por empresa terceirizada, e não há preocupação com desenvolvimento e treinamento de pessoal, agravando a situação pelo despreparo dos operadores/funcionários.

5.10. Pistas de melhorias e transformações

Conforme o potencial de contribuição da análise da atividade para a estratégia organizacional foi possível elaborar as seguintes propostas de melhorias:

Sobre a organização do trabalho:

Para a atividade da recepção o Hotel A é viável propor a transformação de ferramentas para o desenvolvimento técnico do serviço, bem como a reformulação dos processos para atendimento de públicos e demandas variadas e da organização do trabalho.

Aspectos técnicos como a tecnologia utilizada foram identificados como gargalos para a prestação do serviço de qualidade. Observou-se que há defasagem das tecnologias utilizadas em relação à que há disponível no mercado, já utilizada por concorrentes. Além disso, a baixa conectividade e a subutilização da tecnologia para

aprimorar o fluxo de comunicação dentro e fora do hotel podem ser fatores restritivos ao crescimento organizacional.

Sobre os processos, o estudo enfatiza a dificuldade de prescrição das tarefas em situações de serviços onde a intensidade das relações entre o agente profissional e não profissional é maior, considerando sua variabilidade e imprevisibilidade, além dos fatores subjetivos inerentes a cada operador e a cada relação operador x cliente. Entretanto, para situações recorrentes e nas quais a intensidade das relações é menor, é possível elaborar prescrições que possam servir de acompanhamento para o desenvolvimento das atividades. Ainda, é possível a redução das discrepâncias das formas de trabalho entre os turnos, a partir da aproximação dos níveis estratégicos, táticos e operacionais da gestão. É necessário que os operadores estejam em consonância com os valores e a cultura organizacional, contribuindo para o alcance dos objetivos preestabelecidos.

Além disso, a organização das atividades de trabalho, privilegiando o coletivo, e a clara definição do escopo de cada posto de trabalho, podem reduzir a carga emocional dos operadores individualmente, além de melhorar a eficiência a partir da comunicação entre os setores de *front office* e *back office*; a melhoria na comunicação entre os setores pode agilizar a identificação, bem como a resolução de problemas, reduzindo a ocorrência de incidentes críticos e reduzindo o tempo de espera do cliente para a solução da demanda.

Sobre a formação profissional:

Sobre a atuação profissional, é necessário o estreitamento das comunicações entre os operadores, supervisores e gerente geral. Os postos de supervisão são fundamentais para o aconselhamento e acompanhamento da prestação dos serviços. É imprescindível fornecer aos operadores os recursos necessários para a execução plena de suas tarefas, que incluem aspectos ambientais, psicológicos e de autonomia. O conhecimento da cultura organizacional e a capacidade de antecipação dos problemas teria relevante contribuição sobre a delimitação da autonomia em nível operacional.

A otimização profissional, a partir do desenvolvimento de competências e organização de treinamentos, além da melhoria na motivação profissional são fatores relacionados à gestão dos recursos humanos. É fundamental que o setor responsável por tais medidas tenha fácil diálogo com a gestão operacional, visando à projeção de medidas de transformação no trabalho.

Sobre a qualidade:

O hotel, embora tenha apresentado inicialmente a demanda referente ao aspecto da qualidade, não demonstrou iniciativas de controle e gestão da mesma. Os instrumentos de avaliação dos hóspedes não são bem elaborados ou analisados. Além disso, espera-se que haja esforços para a concepção de formas inovadoras para auxiliar a relação entre os agentes profissionais e não profissionais, para a agilização das respostas aos clientes e consequente redução das avaliações negativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do aumento da competitividade no mercado, intensifica-se a necessidade de qualificação e profissionalização dos sistemas organizacionais em hotelaria, para melhoria de suas performances e dos serviços entregues. A eficiência organizacional torna-se condicionante à geração de vantagem competitiva, sobretudo nos hotéis de gestão independente ou individual, que necessitam buscar inovações para sua sobrevivência no mercado em expansão.

A percepção da qualidade está constantemente sujeita à heterogeneidade dos clientes, bem como à continuidade do serviço, uma vez que a percepção individual durante a relação é determinante para sua avaliação de qualidade e fidelização. Portanto, os desafios para a gestão da qualidade hoteleira concentram-se nas situações de serviços de *front office* e na gestão da sua continuidade nos setores de *back office*.

No campo da lógica de serviço, a qualidade abrange a melhoria qualitativa que o produto gera nas condições do cliente. Seja sob a ótica do conceito de momentos da verdade ou pelo conceito de situações de serviços, é característica do setor a participação do cliente no momento da realização do mesmo, sendo, portanto os fatores humanos considerados elementos-chave no desempenho e na qualidade. Ainda, o desequilíbrio entre os funcionários e os clientes pode comprometer a competitividade das empresas hoteleiras. Portanto, para a hotelaria, é impossível triunfar sem a valorização dos recursos humanos.

O modelo econômico de empresa determina os modos de produção e criação de valor, a mobilização de recursos humanos e suas compreensões sobre o trabalho, suas relações de mercado (clientes e fornecedores), entre outros. Está em curso no mercado uma transição da lógica industrial para uma lógica de serviços e, portanto, há aumento da importância da relação de serviço na economia. Porém, ainda há incorporação e talvez predominância de lógicas industriais clássicas nos processos produtivos dos serviços. Sendo assim, consiste em um desafio a construção de um modelo de produção que seja alternativo ao clássico, abarcando a noção de serviço (no singular – relação de serviço).

Objetivou-se elaborar propostas de transformação do trabalho, inovação organizacional e melhoria da qualidade em sistemas hoteleiros, a partir da compreensão do fator humano e das atividades de trabalho na recepção de um hotel. A Análise Ergonômica do Trabalho foi aplicada no *front desk* hoteleiro, para compreender sua

lógica de organização do trabalho, bem como suas relações de interdependência com outros setores, buscando a elaboração de pistas de melhoria do bem-estar e performance organizacional. Pretendeu-se realizar a análise do trabalho e da produtividade pelo acompanhamento imediato das operações, distanciando-se da lógica de avaliação industrial.

O Hotel A foi captado para pesquisa. Trata-se de um hotel de grande porte, localizado no bairro de Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro, classificado como categoria quatro estrelas, a partir de classificação própria. A partir do diagnóstico, concluiu-se que a recepção, como espelho da organização, permite identificar disfunções em outros setores, como governança, reservas e manutenção. As disfunções geram problemas como a sobrecarga da recepção, além de dependência de outras áreas em relação a ela. Assim, embora a recepção se esforce para a antecipação de suas demandas, a sobrecarga e a execução simultânea de atendimentos podem impactar negativamente em sua performance, além de gerar efeitos prejudiciais à saúde e ao bem-estar do operador. Foi possível propor pistas de melhoria nas dimensões da organização do trabalho e do espaço, da formação profissional e da qualidade, a serem desenvolvidas de maneira detalhada e aprofundada em oportunidades de futuros projetos.

O estudo aborda um campo fecundo para investigação, pesquisas e propostas de continuidade. Destaca-se a necessidade de discussão sobre a aplicabilidade da lógica industrial ao setor de hotelaria, a partir da identificação da necessidade de revisão de seus métodos de avaliação de performance e produtividade e da produção industrial do serviço, para que seja possível a proposição de novos modos de produção e avaliação mais próximos da lógica de serviços, e que, portanto, enfatizem as relações.

Além de novas perspectivas de pesquisa, o estudo gera oportunidades de elaboração de projeto para a transformação do trabalho na recepção do hotel estudado, bem como de outros empreendimentos com estrutura e operações similares.

REFERÊNCIAS

ALDRIGUI, M. **Meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2007.

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH. **Anuário Estatístico**. (Relatório de Pesquisa 2014). Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.riodejaneirohotel.com.br/site/br/lista-estatisticas>. Acesso em 14/mai/2015.

BRANCO, G; RIBEIRO, J; TINOCO, M. **Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria**. *Produção*. n. 20 v. 4. 2010. pp. 576-588. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/prod/2010ahead/AOP_200903043.pdf . Acesso em: 15 jan. 2015.

BSH Travel Research. **Investimentos no Brasil: hotéis e resorts**. (Relatório de Pesquisa/2013). São Paulo, SP, BSH International Hospitality Asset Management. Disponível em: <http://www.bshinternational.com/sys/download/Relat-rio-Investimentos-no-Brasil-2013---Final--1-.pdf> . Acesso em: 02 mai. 2015.

CASAS, A. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAON, M. **Gestão estratégica de serviços em hotelaria**. São Paulo: Atlas, 2008.

CASTELLI, G. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: Atlas, 2003.

CERF, M; VALLÉRY, G; BOUCHEIX, J. As atividades de serviço: desafios e desenvolvimentos. In: Falzon (org.). **Ergonomia**. São Paulo: Blucher, 2007. pp. 485-499.

CYPRIANO, P. **Desenvolvimento hoteleiro no Brasil: panorama de mercado e perspectivas**. São Paulo: Senac, 2014.

DEJOURS, C. **Avaliação do trabalho submetida à prova real: crítica aos fundamentos da avaliação**. São Paulo: Blucher, 2008.

DUARTE, V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. 3 ed. São Paulo: Senac, 2007.

DUL, J.; NEUMANN, W. P. Ergonomics contributions to company strategies. **Applied Ergonomics**, n.40, v. 4, pp. 745–752. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0003687008001221>. Acesso em: 03 abr. 2015.

DU TERTRE, C. Economie de la fonctionnalité, performance et Développement Durable. In Edith Heurgon (coord.). **Economie des services et Développement Durable**. Paris: l'Harmattan, 2007. pp 39-49.

_____. Modèles économiques d'entreprise, dynamique macroéconomique et développement durable. In G. Gaglio, J. Lauriol et C. du Tertre (éds.), **L'économie de la fonctionnalité, une voie pour articuler développement économique et développement durable: enjeux et débats**. Toulouse: Octarès, 2011.

FALZON, P. Natureza, objetivos e conhecimentos da ergonomia. In: Falzon (org.). **Ergonomia**. São Paulo: Blucher, 2007. pp. 3-19.

_____. Ergonomics and customer-operator interactions. In: **Proceedings of IEA**, San Diego, California, EUA, 2000. Disponível em: <http://pro.sagepub.com/content/44/12/2-551.full.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2015.

FALZON, P.; LAPEYRIÈRE, S. L'utilisateur et l'opérateur: ergonomie et relations. **Le Travail Humain**, n. 61, v.1, 1998. pp. 69–90.

FALZON, P.; CERF, M. **Situations de Service: travailler dans l'interaction**. Paris: Puf, 2005.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: Salerno (org.) **Relação de serviço: produção e avaliação**. São Paulo: Editora Senac, 2001.

HESKETT, J. L. et al. Putting the service - Profit chain to work. **Harvard Business Review**, v. 86, 2008. pp. 118.

HILL, P. On goods and Services. **The Review of income and wealth**. v 4, 1977. pp. 315-338. Disponível em: <<http://www.roiw.org/1977/315.pdf>>. Acesso em 07 jan. 2016.

HUBAULT, F. Nouvelles sources de prescription, nouvelles questions, nouvelles dynamiques d'intervention. In: HUBAULT, F. (coord.), **La dynamique des métiers de l'ergonomie**, Actes du séminaire Paris 1. Toulouse: Octarès, 2013. pp. 99-107.

ISMAIL, A. Hospedagem: front-office e governança. Cengage Learning: São Paulo, 2006

KHAIRIZAM, S. H. S. M.; AZMI, M. A. H.; AHMAT, N. H. C. **Guest perception on service quality among front office personnel**. International Journal of Undergraduates Studies, v. 2, n. 2. 2013. pp. 26-31.

LEITE, Cyntia Maria; CARVALHO, Ricardo. Gestão da ergonomia para a saúde ocupacional dos gerentes hoteleiros. **International Journal on Working Conditions**. n 1, sep. 2011. pp. 111-128

_____. The ambivalence of the work of the hotel managers: an approach to ergonomics. **Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation**. v. 41. 2012. p. 5668-5670

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

NEUMANN, W. P.; DUL, J. Human Factors: Spanning the Gap between OM & HRM. **Forthcoming in International Journal of Operations & Production Management**, 2010.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2002.

PETIT, J. **Organiser la continuité du service: Intervention sur l'organisation d'une Mutuelle de santé**. Tese de doutorado. Université Victor Segalen Bordeaux 2. Bordeaux, França, 2005.

SERRA, F. **Fator humano da qualidade em empresas hoteleiras**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2005.

SOUZA, N. **Qualidade no atendimento dos serviços de hotelaria em Ribeirão Preto: diferenças entre turistas de negócio e lazer**. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil, 2010.

VIERA, E. **Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos**. Caxias do Sul: Educs, 2004.

Ministério do Turismo - Mtur. **Boletim de desempenho econômico do Turismo**. (Relatório de Pesquisa 2014). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/conjuntura_economica/boletim_desempenho_turismo/download_boletim_desempenho_economico_turismo/BDET_44.pdf. Acesso em: 03 mai. 2015.

_____. **Características dos hotéis, segundo os municípios das capitais**. (Relatório de Pesquisa 2011). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Rio de Janeiro. 2011a. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Servicos_de_Hospedagem/2011/tab12.pdf. Acesso em: 03 de mai. 2015.

_____. **Número de unidades habitacionais, por tipo de estabelecimentos, segundo os municípios das capitais**. (Relatório de Pesquisa 2011). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Rio de Janeiro. 2011b. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Servicos_de_Hospedagem/2011/tab09.pdf. Acesso em: 03 de mai. 2015.

YANG, J.-T.; WAN, C.-S.; FU, Y.-J. Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. **International Journal Of Hospitality Management**, v. 31, n. 3, 2012. pp. 837–848.

ZARIFIAN, P. Mutações dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial do serviço. In: Salerno (org.) **Relação de serviço: produção e avaliação**. São Paulo: Editora Senac, 2001.

APENDICE A – Roteiro de entrevistas

Roteiro de entrevistas realizadas durante a fase de análise e reformulação da demanda.

1. Qual a sua função no hotel?
2. Há quanto tempo exerce a mesma?
3. Qual a sua formação?
4. Quais são as suas principais atividades?
5. Quais os fatores críticos do trabalho na recepção?

APENDICE B – Registros de ações 04.09.2015 (6H ÀS 14H)

Hotel: Royal Rio				
Data:	04/09/2015 - Sexta-feira (véspera de feriadão 07/09)			
Hora	Comunicação	Setor	Ação	Demanda
06:00	Documento		Confere Caixa	0
06:12	Documento		Confere Log Book	0
			Conversa	0
06:21	Verbal	Hóspede	Check-out	1
06:24			Organiza balcão	0
			Conversa	0
06:30	Verbal	Hóspede	Check-out	2
06:33	Verbal	Hóspede	Check-out	3
06:37	Verbal	Hóspede	Informações entorno	4
			Conversa	0
06:45	Verbal	Hóspede	Check-in	5
06:55	Verbal	Hóspede	Check-out	6
	Computador	Próprio	Inserir informações no sistema	5 e 6
07:12			Conversa	0
07:20			Organiza balcão	0
07:27	Verbal	Hóspede	Check-out	7
07:32	Verbal	Hóspede	Check-out	8
07:35	Verbal	Hóspede	Check-out	9
07:36	Verbal	Hóspede	Check-out	8
07:39	Verbal	Hóspede	Check-out	10
	Verbal	Hóspede	Check-in	11
07:46	Sino	Interno	Mensageiro para guardar bagagens	11
07:46	Verbal	Hóspede	Check-out - finaliza o check-out 10	10
	Computador	Próprio	Inserir informações no sistema	10 e 11
08:00	Verbal	Hóspede	Check-out	12
08:07	Verbal	Hóspede	Check-out	13
08:08	Verbal	Hóspede	Informações entorno	14
08:08	Verbal	Hóspede	Check-out	13
08:12	Verbal	Hóspede	Check-out	15
08:15	Verbal	Hóspede	Check-out	16
08:15	Verbal	Hóspede	Check-in	17
08:19	Verbal	Hóspede	Check-out	16
08:23	Verbal	Hóspede	Check-in	17
08:23	Computador	Próprio	Inserir informações no sistema	16 e 17
08:30		Próprio	Organiza balcão	0
08:35	Verbal	Hóspede	Check-out	18
08:39	Verbal	Hóspede	Check-out	19
08:42	Verbal	Hóspede	Check-in	20
08:48			Vai ao banheiro	0
08:56	Computador	Próprio	Inserir informações no sistema	18, 19 e 20
09:00	Computador	Próprio	Adiantando o bloqueio das UH's para os	21

			check-ins previstos no dia	
	Telefone	Externo	Ligação externa para o mensageiro	22
	Computador	Próprio	Adiantando o bloqueio das UH's para os check-ins previstos no dia	21
09:01	Verbal	Hóspede	Informação sobre lista de espera	23
09:02	Computador	Próprio	Adiantando o bloqueio das UH's para os check-ins previstos no dia - finaliza (o gerente informa que o setor de reservas está fazendo)	21
	Verbal	Hóspede	Check-in	24
09:10	Verbal	Hóspede	Check-in - Finaliza.	24
	Verbal	Interno	Conversa com outro operador sobre reservas.	25
09:14	Verbal	Hóspede	Check-out	26
09:16	Verbal	Hóspede	Check-out	27
09:18	Verbal	Hóspede	Check-out - Finaliza	27
09:23			Organiza Balcão	0
09:23	Verbal	Hóspede	Check-out	28
09:28	Verbal	Hóspede	Hóspede pede extensão para ligar o computador. Reclama que já havia pedido a outro recepcionista e ainda estava sem resposta.	29
09:28	Telefone	Interno	Liga para a Governança para pedir a extensão - a Governança manda ligar para a Manutenção.	30
09:30	Telefone	Interno	Liga para a Manutenção para pedir a extensão. A manutenção pede para aguardar e levará a extensão até à hóspede.	30
09:32	Verbal	Hóspede	Informa ao hóspede que a manutenção irá trazer a extensão.	30
09:33	Telefone	Interno	Solicita à Governança que dê prioridade ao AP 810	31
	Computador	Próprio	Finaliza o check-out no sistema	28
09:34	Verbal	Hóspede	Check-in	32
09:38		Próprio	Organiza Balcão	0
09:40	Verbal	Hóspede	Check-in	33
09:41	Telefone	Externo	Ligação fica muda	0
09:46	Verbal	Hóspede	Check-in - Finaliza	33
09:48	Verbal	Hóspede	Check-in	34
	Computador	Próprio	Insere informações no sistema	33 e 34
10:11	Verbal	Hóspede	Check-out	35
10:11	Computador	Próprio	Verifica UH's no sistema	0
10:11	Verbal	Interno	Outro operador pede para verificar com a Governança se um hóspede esqueceu chaves no cofre do AP durante sua hospedagem há dois dias.	36
	Computador	Próprio	Verifica no sistema em qual UH o	36

			hóspede havia se hospedado.	
10:15	Verbal	Hóspede	Finaliza Check-out	35
10:15	Telefone	Interno	Liga para Governança para perguntar se foi encontrada chave no cofre. Governança irá verificar.	36
10:16	Telefone	Interno	Liga para Governança para pedir prioridade nos quartos .	37
10:19	Telefone	Interno	Governança Informa que encontraram as chaves.	36
10:24			Nada	0
10:24	Verbal	Externo	Guia de operadora de viagem pergunta por hóspede que o aguarda para passeio. O hóspede já aguardava na recepção.	38
10:24	Verbal	Hóspede	Check-in - Orienta o check-in de outro operador	39
10:25	Verbal	Hóspede	Check-in	40
10:30	Verbal	Hóspede	Check-in - finaliza	40
		Próprio	Organiza Balcão	0
10:35	Telefone	Hóspede	Hóspede pede tesoura no AP.	41
10:35	Telefone	Interno	Liga para a Governança e pede que leve uma tesoura para o AP solicitado.	41
	Verbal	Interno	Conversa com outro operador	0
10:50	Verbal	Hóspede	Check-in	42
10:55	Verbal	Hóspede	Hóspede pede segunda via da chave do AP	43
10:55	Verbal	Hóspede	Check-in	44
11:02	Verbal	Hóspede	Hóspede pede para trocar para AP mais alto. Mas não há disponibilidade	45
11:03	Verbal	Hóspede	Check-in	46
11:09	Verbal	Hóspede	Hóspede pede segunda via da chave do AP	47
11:10	Telefone	Externo	Ligação para outro operador	48
	Computador	Próprio	Finaliza os check-in no sistema	44/46
11:14	Verbal	Hóspede	Check-in	49
11:15	Telefone	Interno	Pede para retornar depois - ocupado	50
11:19	Verbal	Hóspede	Check-in	51
11:21	Verbal	Hóspede	Hóspede pede adaptador de tomada. Pede para aguardar	52
11:24	Verbal	Hóspede	Entrega o adaptador de tomada	52
11:25	Computador	Próprio	Finaliza o check-in no sistema	51
11:25	Verbal	Hóspede	Check-in	53
11:25	Telefone	Hóspede	Hóspede pede que enviem mais água para o Frigobar do AP. è direcionado para o Restaurante	54
11:29	Verbal	Hóspede	Check-in - Finaliza	53
11:32	Verbal	Hóspede	Informações turísticas e sobre pacotes de turismo receptivo	55
11:32	Verbal	Interno	Conversa com outro operador sobre UH's	56
11:34	Computador	Próprio	Finaliza o check-in no sistema	53

11:34		Próprio	Separa as faturas para o financeiro	57
11:37	Telefone	Hóspede	Hóspede pede para trocar para AP mais alto. Mas não há disponibilidade	58
11:38		Próprio	Separa as faturas para o financeiro	57
11:44	Sino	Interno	Mensageiro leva as faturas para o financeiro	59
11:44	Verbal	Hóspede	Check-in	60
11:49	Verbal	Hóspede	Check-out - procedimentos de check-out	61
11:50	Computador	Próprio	Inserir informações de 40 e 41 no sistema	60/61
11:51	Verbal	Interno	Conversa com outro operador sobre documentação no balcão	62
11:51		Próprio	Separa as faturas para o financeiro	63
11:53	Sino	Interno	Pede ao mensageiro para levar as faturas ao financeiro	64
11:55	Computador	Próprio	Continua inserindo as informações de 40/41 no sistema	60/61
11:55	Verbal	Hóspede	Hóspede pede informações sobre como chegar ao banco	65
11:56	Computador	Próprio	Continua inserindo as informações de 40/41 no sistema	60/61
11:57	Verbal	Hóspede	Check-in	66
11:59	Verbal	Interno	Informa outro operador sobre troca de apartamento de hóspede	67
11:59	Verbal	Hóspede	Informação sobre senha do Wifi	68
12:00	Verbal	Hóspede	Check-in. Finaliza	66
12:01	Telefone	Hóspede	Hóspede pede senha do wifi. Informa que precisa vir buscar na recepção	69
12:03	Computador	Próprio	Inserir informações de 46 no sistema	66
			Conversa	0
12:12			Sai para se sentar na sala da telefonia	0
12:15			Vai ao banheiro	0
12:16			Conversa	0
12:25	Verbal	Hóspede	Hóspede pede para trocar para AP, pois está no anexo, onde tem escada. O mesmo não pode subir escadas em razão de uma cirurgia.	70
12:29	Telefone	Interno	Liga para a Governança para saber sobre outras UH's que estão bloqueadas. Troca ok.	70
12:29	Verbal	Hóspede	Check-in	71
12:29	Telefone	Hóspede	Hóspede pede auxílio com a conexão da internet	72
12:29	Telefone	Interno	Lig para a Manutenção para repassar pedido de ajuda do hóspede, mas ninguém atende.	72
12:30	Verbal	Hóspede	Check-in	73
12:31	Verbal	Interno	Capitão porteiro pergunta sobre o número do AP do hóspede dono de determinado veículo.	74
12:33	Computador	Próprio	Inserir informações de 53 no sistema	73

12:35			Bebe água	
12:36	Verbal	Externo	Passante pede para fazer ligação para um hóspede que está no hotel.	75
12:40	Verbal	Hóspede	Hóspede pede novas chaves. Mensageiro leva.	70
12:40	Sino	Interno	Mensageiro leva novas chaves para hóspede	70
12:41	Telefone	Externo	Ligação para outro operador	76
12:41	Computador	Próprio	Adianta check-in de grupo.	77
12:48	Telefone	Hóspede	Hóspede volta a pedir ajuda com a conexão da internet	72
12:48	Rádio	Interno	Rádio para a manutenção entrar em contato	72
12:49	Telefone	Interno	Manutenção liga. Pede para ir dar suporte ao apartamento que solicitou ajuda com a conexão.	72
12:50	Computador	Próprio	Retoma o adiantamento do check-in do grupo	77
11:53			Organiza Balcão	0
12:55	Verbal	Hóspede	Transação de câmbio	78
13:00	Verbal	Hóspede	Informações turísticas	79
13:01	Telefone	Hóspede	Informações sobre câmbio no hotel.	80
13:02	Verbal	Hóspede	Check-in	81
13:02	Verbal	Hóspede	Hóspede pede para trocar colchão.	82
13:03	Telefone	Interno	Liga para a Governança para verificar a possibilidade de troca, mas os colchões são padronizados.	82
13:05	Verbal	Hóspede	Check-in 61. Finaliza	81
			Conversa	0
13:10	Verbal	Hóspede	Check-in. Hóspede pede para verificar preço de ingressos para o Maracanã	83
13:17	Verbal	Interno	Conversa com operador sobre ingressos	83
13:17	Computador	Próprio	Insere informações de check-in 63 no sistema	83
13:18	Verbal	Hóspede	Check-in. Hóspede chega trazido pelo mensageiro do Mirasol	84
13:18	Telefone	Interno	Liga para reservas para saber sobre repasse do Mirasol. Reservas informa que irá incluir no sistema. Enquanto isso, pede ao hóspede para preencher FNRH.	84
13:22	Telefone	Interno	Reservas liga para dizer que não está ciente do repasse e que não há disponibilidade	84
13:23	Verbal	Interno	Chama o Gerente Geral para esclarecer	84
13:24	Verbal	Interno	O Gerente Geral informa que o repasse era para o hotel Real. Houve erro do mensageiro.	84
	Verbal	Hóspede	A informação é passada ao hóspede que fica reclamando.	84
	Sino	Interno	Pede ao mensageiro para levar o hóspede ao hotel Real	84

13:25	Verbal	Hóspede	Check-in	85
13:29	Verbal	Hóspede	Check-in	86
13:34	Verbal	Hóspede	Hóspede reclama de cheiro de esgoto no AP	87
13:35	Verbal	Hóspede	Verifica disponibilidade de troca de AP e pede ao hóspede que ao retornar ao hotel, arrume as bagagens para troca de AP	87
13:36	Verbal	Hóspede	Check-in	88
13:38	Verbal	Hóspede	Hóspede solicita senha de acesso ao Wifi	89
13:42	Computador	Próprio	Inserir informações de check-in 65/66/68 no sistema	85/86/88
13:50	Verbal	Hóspede	Hóspede solicita adaptador de tomada	89
13:55	Telefone	Externo	Ligação para capitão-porteiro	90
14:00	Verbal	Interno	Passa informações para o supervisor e sai para o almoço	91

APENDICE C – Registro de ações 10.09.2015 (14H30 às 23H)

Hotel: Royal Rio				
Data:	10/09/15 - quinta-feira			
Hora	Comunicação	Setor	Ação	Demanda
14:34	Documento		Confere o log book	0
14:38	Verbal	Interno	Conversa sobre infos com o turno anterior (objetos esquecidos e visitas)	1
			Conversa	0
14:42	Computador	Próprio	Verifica previsões para o dia	2
			Conversa	0
14:51	Telefone	Hóspede	Hóspede que já saiu quer saber sobre objeto perdido	3
14:53			Conversa	0
14:56	Verbal	Hóspede	Check-in	4
14:57	Verbal	Interno	Outro operador pede chave	5
15:00	Telefone	Hóspede	Hóspede pergunta se tem toalha na recepção	6
15:01	Verbal	Interno	Outro operador pede chave	7
15:02	Verbal	Hóspede	Informação sobre dólar	8
15:02	Verbal	Hóspede	Informação sobre Wifi	9
15:05	Verbal	Hóspede	Check-in - Finaliza 4	4
15:08	Verbal	Hóspede	Check-out	10
15:08	Sino	Interno	Pede ao mensageiro para guardar bagagem	10
15:09	Verbal	Próprio	Check-out - Finaliza 10	10
15:10	Computador	Próprio	Insere informações no sistema	10
15:15	Computador	Próprio	Antecipa check-in de grupo	11
15:18	Verbal	Hóspede	Check-in	12
15:20	Sino	Interno	Pede ao mensageiro para tirar cópia de documentos	12
15:20	Computador	Próprio	Finaliza antecipação de grupo	11
			conversa	0
15:26	Verbal	Hóspede	Check-in - finaliza	12
15:26	Verbal	Hóspede	Check-in	13
15:26	Verbal	Interno	Outro operador pede chave	14
15:28	Sino	Interno	Pede ao mensageiro para tirar cópia de documentos	13
			conversa	0
15:36	Verbal	Hóspede	Check-in - Finaliza	13
15:37	Documento	Próprio	Organiza documetos	0
15:43	Verbal	Hóspede	Check-out	14
15:43	Verbal	Interno	Outro operador pede chave	15
15:44	Verbal	Hóspede	Check-out - Finaliza	14
15:45	Computador	Próprio	Antecipa check-in de grupo (chaves)	16

15:47	Verbal	Hóspede	Informações turísticas	17
15:51	Computador	Próprio	Antecipa check-in de grupo (chaves)	16
16:00	Computador	Próprio	Finaliza antecipação de grupo	16
16:01			Bebe água	0
16:05	Verbal	Hóspede	Hóspede pede nova chave	18
16:07			conversa	0
			vai ao vestiário	0
			conversa	0
16:24	Verbal	Interno	Outro operador pede chave	19
16:27	Verbal	Hóspede	Hóspede pede nova chave	20
			conversa	0
16:37	Verbal	Hóspede	Check-in	21
16:42	Verbal	Hóspede	Check-in -Finaliza	21
			Organiza documetos	0
			conversa	0
16:45	Computador	Próprio	Insere informações no sistema	21
			Conversa	0
17:05			Café	0
17:10			conversa	0
17:33	Verbal	Hóspede	Informação sobre o entorno	22
17:35	Verbal	Hóspede	Hóspede pede nova chave	23
17:35	Verbal	Hóspede	Check-in	24
17:41	Verbal	Hóspede	Check-in - Finaliza	24
			conversa	0
17:45			Organiza documetos	0
17:46	Computador	Próprio	Insere informações no sistema	24
			conversa	0
17:50	Verbal	Hóspede	Informação sobre o entorno	25
17:51	Verbal	Hóspede	Hóspede pede nova chave	26
18:00	Verbal	Hóspede	Hóspede reclama de cheiro de cigarro em andar não fumante	27
18:03	Verbal	Hóspede	Hóspede pede nova chave	28
18:05	Telefone	Hóspede	Hóspede pede cobertor extra	29
18:05	Radio	Interno	Governança entrar em contato	29
18:06	Telefone	Interno	Governança retorna e demanda é repassada	29
18:07	Verbal	Hóspede	Informação turística	30
18:10			conversa	0
18:12	Telefone	Hóspede	Hóspede pede taxi	31
18:13	Verbal	Hóspede	Informações sobre o entorno	32
			conversa	0
18:29	Verbal	Hóspede	Check-in	33
18:40	Verbal	Hóspede	Check-in - Finaliza	33
			Insere informações no sistema	33
18:43			conversa	0
18:55			Vai ao banheiro	0

19:05	Verbal	Hóspede	Check-in	34
19:15	Verbal	Hóspede	Check-in - Finaliza	34
			Insere informações no sistema	34
19:18	Verbal	Hóspede	Check-in	34
19:21	Computador	Próprio	Insere informações no sistema	34
19:25			conversa	0
19:30			sai para jantar	0
20:30			vai ao banheiro	0
20:35	Telefone	Externo	Operadora avisa que hóspede com reserva terá mais uma pessoa no quarto	35
			Verifica reserva no sistema	35
20:37	Verbal	Hóspede	Hóspede reclama do WiFi	36
20:38	Radio	Interno	Governança entrar em contato	36
20:40	Verbal	Hóspede	Hóspede reclama do WiFi	37
			conversa	0
20:40	Verbal	Hóspede	Hóspede reclama do WiFi	38
20:43	Verbal	Hóspede	Informações turísticas	39
			conversa	0
20:45	Telefone	Hóspede	Hóspede reclama do WiFi	40
			conversa	0
20:49	Verbal	Hóspede	Hóspede reclama do WiFi	41
20:50	Telefone	Hóspede	Hóspede reclama do WiFi	42
20:50	Verbal	Hóspede	Check-in	43
20:51	Telefone	Hóspede	Hóspede reclama do WiFi	44
20:52	Sino	Interno	Pede ao mensageiro para tirar cópia de documentos	43
20:56	Verbal	Hóspede	Hóspede pede água quente para chá	44
20:56	Verbal	Hóspede	Check-in - Finaliza	43
20:57	Telefone	Hóspede	Hóspede reclama do WiFi	44
20:58	Verbal	Hóspede	Check-in	45
20:59	Telefone	Hóspede	Hóspede reclama do WiFi	46
21:00	Telefone	Hóspede	Hóspede quer mudar de AP	47
21:01	Verbal	Hóspede	Hóspede pede nova chave	48
21:05	Computador	Próprio	Busca AP para hóspede	47
21:06	Telefone	Interno	Pede para governança levar berço para o novo AP	47
21:07	Telefone	Hóspede	Hóspede reclama do WiFi	49
21:09	Verbal	Interno	Governança busca nova chave	47
21:10	Computador	Próprio	Insere informações no sistema	43 e 45
21:15	Verbal	Hóspede	Hóspede pede mapa turístico	50
21:17	Verbal	Hóspede	Check-in	51
21:18	Verbal	Interno	Mensageiro pede cópia extra de chave para hóspede	52
21:23	Verbal	Hóspede	Check-in - Finaliza	51
21:25	Verbal	Hóspede	Hóspede reclama do WiFi	52

21:26	Verbal	Hóspede	Hóspede reclama do WiFi	53
			conversa	
21:30	Verbal	Hóspede	Informações do entorno	54
			conversa	
21:40	Verbal	Hóspede	Hóspede pede informação sobre outro hóspede	55
			conversa	
21:44	Verbal	Hóspede	Hóspede reclama do WiFi	56
			conversa	
22:00	Documento	Interno	Começa a conferir o Caixa	0
22:15	Telefone	Hóspede	Hóspede reclama do WiFi	57
			conversa	
22:27	Verbal	Hóspede	Check-in	58
22:36	Verbal	Hóspede	Check-in - Finaliza	59
			conversa	0
22:45			Confirma Caixa	0
22:56			Passa informações para funcionário noturno	0
23:02			Saída	

APENDICE D – Registro de ações 19.09.2015

Referência	19/09/2015	Rock in Rio	Histórias
Comunicação	Ação		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14
09:35 Verb	Hóspede	Recebe solicitação de limpeza da UH	1
09:35 Tel	Governança	Tenta comunicar à govenança - não consegue	1
09:36			
09:37 Rad.	Governança	Comunica à governança	1
09:37 Comp.	Recepção	Antecipa check-in de grupo	1
09:38			
09:39			
09:40 Verb.	Hóspede	Recebe solicitação de venda de ingresso	2
09:40 Verb.	Hóspede	Recebe solicitação de jornal	3
09:41		Antecipa check-in de grupo	4
09:42			
09:43			
09:44			
09:45 Verb.	Hóspede	Check-out	5
09:46 Rad.	Governança	Reporta saída à Governança	6
09:47 Sin.	Recepção	Solicita guarda de bagagem	7
09:48 Verb.	Hóspede	Recebe solicitação de late check-out	8
09:49 Comp.	Recepção	Insere informações no sistema	9
09:50 Comp.	Recepção	Realiza inventário de apartamento	10
09:51			
09:52			
09:53			
09:54			
09:55			
09:56			
09:57 Verb.	Hóspede	Recebe notificação de hóspede sobre visita	11
09:58 Verb.	Hóspede	Recebe reclamação sobre a internet	12
09:59 Verb.	Hóspede	Recebe solicitação de 2 via chave	13
10:00 Verb.	Hóspede	Fornece informações turísticas	14
10:00 Tel.	Hóspede	Recebe reclamação sobre bagagem desaparecida	1
10:01 Comp.	Hóspede	Pesquisa info. Sobre passeio	2
10:02 Tel.	Hóspede	Informa que buscará a resposta e retornará	3
10:03 Verb.	Hóspede	Realiza reserva de passeio para grupo	4
10:04 Tel.	Externo	Notifica a operadora sobre a reserva	5
10:05 Verb.	Hóspede	Prepara voucher para os hóspedes	6
Verb.	Hóspede	Explica as condições do passeio	7
Verb.	Hóspede	Fornece informações turísticas	8
Verb.	Interno	Solicita ajuda à outro operador	9
10:06			
10:07			

Referência	Comunicação	19/09/2015	Rock in Rio	Histórias
			Ação	14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
10:08	Verb.	Hóspede	Recebe solicitação de toalha	14
10:09				
10:10	Verb.	Externo	Entrega objeto de outro funcionário ao passante	15
10:11	Verb.	Hóspede	Recebe cobrança sobre bagagem desaparecida	
	Verb.	Interno	Pergunta a outro operador sobre bagagem	
10:12	Comp.	Interno	Realiza inventário de apartamento	16
10:13	Verb.	Hóspede	Recebe solicitação de check-in antecipado (1dia)	
10:14	Comp.	Interno	Verifica reserva no sistema	
	Verb.	Hóspede	Informa que não identificou reserva no sistema	17
10:15	Verb.	Hóspede	Entrega encomenda ao hóspede	
	Comp.	Interno	Verifica reserva no sistema	18
	Verb.	Interno	Recebe solicitação de limpeza da recepção (vômito)	
	Tel.	Governança	Repassa solicitação p governança (não consegue)	19
10:16	Comp.	Interno	Verifica reserva no sistema	
10:16	Verb.	Hóspede	Recebe solicitação de informação sobre check-in	20
	Verb.	Governança	Governança solicita chaves do anexo	21
10:17				
10:18				
10:19				
10:20	Verb.	Hóspede	Check-out	22
10:21	Rad.	Governança	Notifica a saída da UH	
	Verb.	Hóspede	Hóspede solicita etiqueta de mala e cartão hotel	23
10:22	Verb.	Hóspede	Check-out	
10:23	Verb.	Governança	Notifica a saída da UH	24
10:24	Verb.	Hóspede	Check-out	
		Hóspede	Notifica a saída da UH	25
10:25	Verb.	Interno	Conversa com outro operador sobre a internet	
10:26				
10:27	Verb.	Hóspede	Check-out	26
10:28	Verb.	Interno	Conversa com outro operador sobre a internet	
10:29				
10:30	Verb.	Hóspede	Recebe reclamação sobre WiFi	27
10:31	Verb.	Interno	Conversa com outro operador sobre a internet	
10:31	Tel.	Telefonia	Solicita que ligue para o hósp. pedindo detalhes	28
10:32				
10:33	Verb.	Hóspede	Check-in	29
10:34	Comp.	Interno	Inserir informações no sistema	
10:35				
10:36				

Referência	19/09/2015	Rock in Rio	Histórias
Comunicação	Ação		37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52
10:53			
10:54			
10:55			
10:56			
10:57			
10:58			
10:59 Tel.	Hóspede	Recebe reclamação sobre WiFi	
11:00 Verb.	Hóspede	Recebe solicitação transporte RIR	
11:01 Verb.	Hóspede	Orienta hóspede sobre WiFi	
11:02 Verb.	Externo	Explica ao guia reserva x disp. UH	
11:03 Rad.	Governança	Reporta saída à Governança	
11:04 Verb.	Hóspede	Fornece informações turísticas	
11:05 Comp.	Interno	Realiza inventário de apartamento	
Verb.	Hóspede	Recebe sol. Sobre disponibilidade de UH	
11:06 Verb.	Hóspede	Recebe solicitação de guarda de bagagem	
11:07 Verb.	Hóspede	Recebe notificação de doc. Perdido (UH anterior)	
11:08 Verb.	Hóspede	Recebe solicitação de limpeza da UH.	
Verb.	Hóspede	Recebe solicitação para venda de ingresso RIR	
11:09 Comp.	Interno	Insere informações no sistema e organiza docs.	
11:10			
11:11			
11:12			
11:13			
11:14			
11:15			
Sin.	Interno	Solicita xerox	
Verb.	Hóspede	Fornece informações sobre taxi e distâncias	
11:16 Verb.	Hóspede	Recebe solicitação de transporte RIR	
11:17 Rad.	Governança	Reporta saída à Governança	
Verb.	Hóspede	Check-in	
11:18			
11:19			
11:20			
11:21		Insere informações no sistema	

Figura

APENDICE E – Registros de ações 17.10.2015

Referência Comunicação		17/10/2015	Sábado Ação	Histórias																								
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
09:20	Verb.	Hóspede	Recebe solicitação de chave extra	█																								
09:21																												
09:22																												
09:23																												
09:24																												
09:25																												
09:26																												
09:27																												
09:28	Verb.	Hóspede	Check-out		█																							
09:29																												
09:30	Verb.	Hóspede	Fornece informações turísticas		█																							
09:31																												
09:32	Tel.	Externo	Realiza reserva de passeio			█																						
09:33																												
09:34	Verb.	Hóspede	Repassa as informações sobre passeio			█																						
09:35																												
09:36	Comp.	Interno	Realiza bloquio de uh's				█																					
09:37																												
09:38																												
09:39	Verb.	Hóspede	Recebe solicitação de papel/caneta					█																				
09:40	Verb.	Externo	Recebe encomenda para hóspede						█																			
09:41	Verb.	Hóspede	Recebe cartão postal para envio							█																		
09:42	Comp.	Interno	Realiza bloquio de uh's								█																	
09:43	Verb.	Hóspede	Recebe solicitação de extensão de hospedagem									█																
09:44	Tel.	Reservas	Verifica Tarifa										█															
09:45	Comp.	Hóspede	Recebe pagamento de diferença											█														
09:46	Rad.	Governança	Notifica permanência à Governança												█													
09:47	Comp.	Interno	Insere informação no sistema													█												
09:48																	█											
09:49	Comp.	Interno	Insere informação no sistema															█										
09:50	Verb.	Hóspede	Check-out																█									
09:51	Rad.	Governança	Notifica saída à Governança																		█							
09:52	Verb.	Hóspede	Check-in																			█						
09:53																							█					
09:54																								█				
09:55																									█			
09:56																										█		

APENDICE H – Comentários guest comments

N	Comentário	Motivação da Viagem	Observáveis	Dimensões da Qualidade	Atributos da Qualidade	Análise da Avaliação	Intenção de Retorno
C1	wi-fi no funciona corretamente. [incompreensível]	Negócio	Estrutura	Confiabilidade	Desejados	Negativa	Não informou
C2	Trocar o ar condicionado por um mais silencioso.	Negócio	Nível de Ruído	Aspectos tangíveis	Básicos	Negativa	Não informou
C3	Sugestão: Instalar restritores de fluxo antes das torneiras da pia do banheiro para parar o barulho, que é possível ouvir dos outros quartos, acordando-nos em horários inoportunos,	Negócio	Nível de Ruído	Aspectos tangíveis	Básicos	Neutra	Não informou
C3		Negócio	Conforto	Confiabilidade	Básicos	Neutra	
C4	Sobre as instalações: A torneira da pia do banheiro está com defeito com ruído muito alto quando aberta; creio que necessite de manutenção; Conforto: Solicitamos cobertor para nosso quarto e não foi entregue. Por que?	Negócio	Nível de Ruído	Aspectos tangíveis	Básicos	Neutra	Não informou
C4	Sim. Quando voltar em 15 dias favor me colocar num quarto longe do elevador pois o barulho das pessoas incomoda à noite chegando e saindo. Banheiro prefiro sem banheira.	Negócio	Conforto	Aspectos tangíveis	Básicos	Negativa	Sim
C4		Negócio	Nível de Ruído	Confiabilidade	Básicos	Negativa	
C5	Sempre fico nesse hotel. Em minha última viagem fiquei no Windsor. Agora dou valor a um hotel bom. Parabens, mais barato e atende o cliente.	Negócio	Academia	Segurança	Esperados	Positiva	Sim
C5		Negócio	Custo-benefício	Confiabilidade	Esperados	Positiva	
C6	Reveja os colchões, se fosse permanecer mais tempo teria solicitado a troca de quarto.	Negócio	Conforto	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou

C7	Reformar o banheiro apto 906. Tirar as teias de aranha da luminaria do teto de cima da cama!	Negócio	Estrutura	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C7		Negócio	Limpeza	Aspectos tangíveis	Básicos	Negativa	
C8	Péssima internet ou não funcionou ou ficava muito lenta durante toda semana.	Negócio	Estrutura	Confiabilidade	Desejados	Negativa	Não informou
C9	Pela 1ª vez tive a PÉSSIMA experiência de ficar no 'anexo' do hotel, situado em rua lateral ao Hotel Royal. Serviço de quarto (arrumação diária) não foi feita, internet não funciona, chave não dá acesso a academia. Não existe sinalização de saídas de emergência, elevador quebrado e não tem vigia 24h.	Negócio	Estrutura	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C9		Negócio	Estrutura	Aspectos tangíveis	Esperados	Negativa	
C9		Negócio	Estrutura	Segurança	Básicos	Negativa	
C9		Negócio	Limpeza	Aspectos tangíveis	básicos	Negativa	
C10	O wi-fi não funciona no quarto 412, o que compromete muito a estadia para negócios. O quarto em questão tem muito barulho do encanamento.	Negócio	Estrutura	Confiabilidade	Esperados	Negativa	Não informou
C10		Negócio	Nível de Ruído	Aspectos tangíveis	Básicos	Negativa	
C11	O wi-fi não funciona na porta do banheiro. Sinal não chega na cama. Ar condicionado muito gelado e a regulagem parece insuficiente. Mesmo solicitando a "não serviço de quarto" onde insere a chave, o serviço foi feito (aspecto negativo).	Negócio	Estrutura	Confiabilidade	Esperados	Negativa	Não informou

C11		Negócio	Estrutura	Aspectos tangíveis	Básicos	Negativa	
C11		Negócio	Conforto	Empatia	Básicos	Negativa	
C12	Otimização da recepção	Negócio	Funcionários	Segurança	Esperados	Neutra	Não informou
C13	O restaurante já foi bem melhor. A comida me pareceu muitas vezes velha e o restaurante com cheiro forte de produto de limpeza que irrita o nariz. Pouca variedade, vocês já foram bem melhores nesse quesito.	Negócio	Restaurante	Segurança	Esperados	Negativa	Não informou
C14	O armário está com cheiro horrível de mofo. Não consegui deixar as roupas lá.	Negócio	Cheiro/Odor	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C15	Não gostaria de ficar no mesmo quarto novamente. O quarto fica ao lado do elevador e faz muito barulho. Sugestão: aumentar o isolamento acústico dos quartos próximos aos elevadores.	Negócio	Nível de Ruído	Aspectos tangíveis	Básicos	Negativa	Não informou
C16	Muito Bom	Negócio	Atendimento	Segurança	Esperados	Positiva	Não informou
C17	Minha única observação é com relação ao fraco sinal de internet e o cheiro de mofo no quarto. Observação: já fiquei em outro quarto que não tinha cheiro de mofo.	Negócio	Estrutura	Confiabilidade	Esperados	Negativa	Não informou
C17		Negócio	Cheiro/Odor	Confiabilidade	Básicos	Negativa	
C18	Melhorar a cobertura do wi-fi.	Negócio	Estrutura	Confiabilidade	Esperados	Neutra	Não informou

C19	Já estive outras vezes no hotel e gosto muito. Desta vez me colocaram num quarto super barulhento 217. Houve tentativa do n 512, mas era na mesma posição do anterior. Mas graças a Thiago da recepção, que conseguiu um quarto do lado oposto, consegui ter uma ótima noite de sono, essencial p/ ter energia no trabalho no dia seguinte.	Negócio	Nível de Ruído	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C19		Negócio	Funcionários	Receptividade	Inesperados	Positiva	Não informou
C20	Excelente hotel. Fizemos uma ótima viagem e estadia completou nossa trip. Todos muito gentis e educados. A menina que limpa e organiza s quartos é um doce, muito simpática. parabéns.	Negócio	Funcionários	Empatia	Inesperados	Positiva	Não informou
C20		Negócio	Atendimento	Receptividade	Esperados	Positiva	Não informou
C21	Em relação ao hotel nenhum somente sobre o banheiro, onde a ducha fica muito próxima a parede, por vezes esbarrava os registros, podendo machucar alguém, a colocação de um cano mais comprido, cerca de 10 cm resolveria este problema.	Negócio	Banheiro	Aspectos tangíveis	Básicos	Neutra	Não informou
C22	Banheiro Box vaza e a agua inunda todo o chão do banheiro.	Negócio	Banheiro	Aspectos tangíveis	Básicos	Negativa	Não informou
C23	A TV poderia ter uma qualidade melhor, canais, imagens, etc. As condicionado muito barulhento.	Negócio	Facilidades	Confiabilidade	Esperados	Neutra	Não informou
C24	Ar condicionado central muito frio e termostato não funciona nem permite desligá-lo.	Negócio	Estrutura	Aspectos tangíveis	Básicos	Negativa	Não informou
C25	A mesa de escrever ou colocar o computador está sem iluminação.	Negócio	Estrutura	Aspectos tangíveis	Básicos	Negativa	Não informou
C26	A internet wi-fi pega no banheiro e na entrada. Na cama não pega bem, Como pode isso?	Negócio	Estrutura	Confiabilidade	Desejados	Negativa	Não informou

	Péssimo.						
C27	A internet não funcionou no quarto.	Negócio	Estrutura	Confiabilidade	Desejados	Negativa	Não informou
C28	A iluminação na mesa do quarto poder ser lâmpadas fluorescentes e não incandescentes. Grato	Negócio	Estrutura	Aspectos tangíveis	Básicos	Neutra	Não informou
C29	Adorei quero retornar.	Negócio	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Sim
C30	Academia: Não encontrei gel para higienizar o equipamento após o uso. Ainda consta uma placa na empresa informando que precisa de um passe, quando o passe é o próprio cartão.	Negócio	Academia	Aspectos tangíveis	Desejados	Neutra	Não informou
C31	Ótimos funcionários e educados!	Lazer	Funcionários	Receptividade	Desejados	Positiva	Não informou
C32	Wi-fi connection is very bad.	Lazer	Estrutura	Confiabilidade	Desejados	Negativa	Não informou
C33	Vou sugerir há mais pessoas que visitem o Rio, para se hospedarem neste hotel.	Lazer	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Não informou
C34	Tomar cuidado com a imagem do hotel, devido aos mais taxistas que foi indicado pelo mensageiro, a probabilidade de não voltar [incompreensível] é grande devido a isto, orientar melhor os mensageiros que ficam recepcionando.	Lazer	Concierge	Segurança	Desejados	Neutra	Não informou
C35	Todo perfecto me encanto el hotel, servicio lo unico que no gustaria que fuera mejorado es el internet sobre todo wifi funciona pero es muy instable.	Lazer	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Não informou
C35		Lazer	Estrutura	Confiabilidade	Desejados	Negativa	Não informou
C36	Todo muy bueno. Faltarian mas reposeras en la piscina.	Lazer	Tudo	Não especificou	Não especificou	Neutra	Não informou

C37	The first room had no hot water. Although we complaint immediatly, the front desk delayed in fixing the problem or changing our room for 1 day. As a result, we had cold showers for 1 day.	Lazer	Academia	Receptividade	Básicos	Negativa	Não informou
C38	Só faltou a piscina, o resto está de parabéns.	Lazer	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Não informou
C39	Sugestão: uma ducha ou chuveiro próximo à piscina, para que as pessoas usem ANTES de mergulhar. Existe um vazamento de água pelo rejunte do piso [incompeensível] o box. Após o banho, o banheiro fica todo molhado. Acredito que a camareira daqui possa auxiliá-los explicando o vazamento!	Lazer	Banheiro	Aspectos tangíveis	Básicos	Neutra	Não informou
C40	Substituir o chuveiro. Demais acomodação [incompreensível] ótima.	Lazer	Banheiro	Aspectos tangíveis	Básicos	Neutra	Não informou
C41	Ruim Wi fi	Lazer	Estrutura	Confiabilidade	Desejados	Negativa	Não informou
C42	Quarto e piscina precisam ser melhor limpados. Trocar lenços por guardanapos no restaurante.	Lazer	Limpeza	Aspectos tangíveis	Básicos	Negativa	Não informou
C43	Por favor renovem o banheiro, pois a banheira é velha. Por favor melhorem a reserva pelo site; é mais fácil reservar pelo booking.com.	Lazer	Banheiro	Aspectos tangíveis	Básicos	Neutra	Não informou
C43		Lazer	Reserva	Segurança	Esperados	Negativa	Não informou
C44	Piscina aquecida quanto a mudança de tempo	Lazer	Piscina	Aspectos tangíveis	Esperados	Neutra	Não informou
C45	Piscina: iluminação dentro da mesma; à noite água fria - aquecedor Bar na área da piscina: apagado, sem vida - mais iluminação, barmen, frutas, decoração Quarto: Iluminação principal (quarto escuro) no meio do teto; no banheiro: novo chuveiro Room Service: não deveria entrar quando a luz ao lado da porta estiver	Lazer	Estrutura	Aspectos tangíveis	Básicos	Neutra	Não informou

	apagada.						
C45		Lazer	Banheiro	Aspectos tangíveis	Básicos	Neutra	Não informou
C46	Parabens a todos	Lazer	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Não informou
C47	O uso de guardanapos de papel no café da manhã.	Lazer	Restaurante	Empatia	Básicos	Neutra	Não informou
C48	O serviço muito bom parabéns continuem assim.	Lazer	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Não informou
C49	O serviço durante o café da manhã foi muito ruim. O hotel precisa mais [incompreensível].	Lazer	Atendimento	Receptividade	Básicos	Negativa	Não informou
C50	O serviço de internet praticamente não existe, pois o wifi mal funciona.	Lazer	Estrutura	Confiabilidade	Desejados	Negativa	Não informou
C51	Os demais serviços não conheci mais tudo está perfeito.	Lazer	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Não informou

C52	O restaurante deveria funcionar como buffet p/ kg. Os produtos ofertados são bons. Café matinal bom.	Lazer	Restaurante	Aspectos tangíveis	Básicos	Positiva	Não informou
C53	O hotel é ótimo só falta janela no quarto me senti um pouco abafada.	Lazer	Estrutura	Aspectos tangíveis	Básicos	Neutra	Não informou
C54	O hotel está muito bom e atende expectativas de um hotel novo 4 estrelas. Porém encontramos uma barata que saiu de trás da cama. Providenciar dedetização urgente.	Lazer	Tudo	Confiabilidade	Esperados	Positiva	Não informou
C54		Lazer	Limpeza	Segurança	Básicos	Negativa	Não informou
C55	O atendimento ao cliente na recepção, os funcionários não são compreensíveis (ignorantes).	Lazer	Atendimento	Empatia	Básicos	Negativa	Não informou
C55		Lazer	Funcionários	Receptividade	Esperados	Negativa	Não informou
C56	Não havia nenhum aviso no site do hotel de que a piscina sauna estariam fechadas para reforma!	Lazer	Piscina	Confiabilidade	Esperados	Negativa	Não informou
C57	Não deixar o wi-fi sem funcionar Colocar lixeira no banheiro com tampa adoramos vamos voltar e recomendar	Lazer	Estrutura	Confiabilidade	Desejados	Neutra	Sim
C58	No apartamento 815 havia barulho principalmente a noite similar a um 'avião decolando'. Penso tratar-se do ar condicionado ou [incompreensível] caixa d'água no banheiro, há um interruptor, sem função, que, se ligado, faz barulho estranho.	Lazer	Estrutura	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C59	muito bom endico.	Lazer	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Não informou
C60	Melhorar os serviços de internet e colocar gel de banho no banheiro (so tivemos sabonete)	Lazer	Estrutura	Confiabilidade	Desejados	Neutra	Não informou
C60		Lazer	Banheiro	Confiabilidade	Básicos	Neutra	Não informou

C61	Melhorar a qualidade da internet nos quartos.	Lazer	Estrutura	Confiabilidade	Desejados	Neutra	Não informou
C62	Melhorar a limpeza dos quartos. Quando cheguei parecia que o quarto não tinha sido limpo. Cheio de areia.	Lazer	Limpeza	Aspectos tangíveis	Básicos	Negativa	Não informou
C63	Manter o hóspede ciente do que consumiu diariamente.	Lazer	Atendimento	Empatia	Esperados	Neutra	Não informou
C64	Lavanderia própria para melhor atendimento.	Lazer	Facilidades	Confiabilidade	Desejados	Neutra	Não informou
C65	I'm afraid you'd have to improve your wi-fi system.	Lazer	Estrutura	Confiabilidade	Desejados	Neutra	Não informou
C66	Housekeeping does not clean the room. They called at the afternoon. The safe at the room does not work.	Lazer	Limpeza	Aspectos tangíveis	Básicos	Negativa	Não informou
C66		Lazer	Estrutura	Segurança	Básicos	Negativa	Não informou
C67	Gostei muito, não tem nem como explicar.	Lazer	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Não informou
C68	Gostei de ver o dono na frente do trabalho este é 10	Lazer	Funcionários	Receptividade	Inesperados	Positiva	Não informou
C69	Gostaria de receber e-mail com promoções do hotel	Lazer	Atendimento	Receptividade	Inesperados	Neutra	Não informou
C70	Ficamos três diárias e a internet, ou seja, wi-fi, não pegou, esse é o tipo de problema que não pode ocorrer.	Lazer	Estrutura	Confiabilidade	Desejados	Negativa	Não informou
C71	Falta de iluminação no quarto	Lazer	Estrutura	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C72	Excelente atendimento da recepção ao chegar	Lazer	Atendimento	Receptividade	Esperados	Positiva	Não informou
C73	Excelente atendimento, localização. Entretanto no quarto 1803 durante a manhã e a noite aparece um barulho que incomoda. No mais ótima estadia.	Lazer	Atendimento	Receptividade	Esperados	Positiva	Não informou
C73		Lazer	Localização	Segurança	Esperados	Positiva	Não informou

C73		Lazer	Nível de Ruído	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C74	Estive com minha família e não temos queixas ou observações a fazer, somente elogios. Votaremos mais vezes.	Lazer	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Sim
C75	Encanamento faz um pouco barulho Rede wifi não funcionou	Lazer	Estrutura	Confiabilidade	Desejados	Negativa	Não informou
C75		Lazer	Nível de Ruído	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C76	Deveria ter adaptadores de tomada	Lazer	Estrutura	Empatia	Desejados	Neutra	Não informou
C77	Continuem mantendo esse padrão. A alimentação é excelente e a variedade também.	Lazer	Restaurante	Receptividade	Esperados	Positiva	Não informou
C78	Continuem assim nos pontos positivos	Lazer	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Não informou
C79	A sucção da piscina está machucando os hóspedes, colocar uma tela proteção.	Lazer	Piscina	Segurança	Desejados	Neutra	Não informou
C80	Ar condicionado muito barulhento. Iluminação deficiente principalmente no corredor.	Lazer	Nível de Ruído	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C80		Lazer	Estrutura	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C81	A iluminação no banheiro é fraca por não ter janela. O wi-fi não pegou todos os dias!	Lazer	Estrutura	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C82	Agradeço a hospitalidade, apenas recomendo melhoras no serviço de quarto e cama mal arrumada e falta de zelo na limpeza.	Lazer	Serviço de Quarto	Confiabilidade	Desejados	Neutra	Não informou
C82		Lazer	Limpeza	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C83	Adorei vocês, com toda certeza irei voltar.	Lazer	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Sim
C84	Adorei, o melhor hotel de todos os meus anos de vida!!	Lazer	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Sim

C85	O hotel está cada vez melhor. O atendimento no restaurante é excelente, aliás, a cortesia do jantar é um mimo para nós escolhermos o Royal.	Congresso, Feira, Exposição	Restaurante	Confiabilidade	Desejados	Positiva	Não informou
C85		Congresso, Feira, Exposição	Restaurante	Receptividade	Inesperados	Positiva	Não informou
C86	No caso de empresa as refeições ter um preço mais acessível para os acompanhantes.	Congresso, Feira, Exposição	preço	Receptividade	Esperados	Negativa	Não informou
C87	Melhorar o wi-fi Ter cabo de internet disponível Que o ponto de internet no quarto funcione Chuveiro com agua fria	Congresso, Feira, Exposição	Estrutura	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C88	Gostaria de sugerir uma proteção na sucção da piscina pois a risco de acidentes, eu quase me machuquei e imagino que uma criança pode ter problemas.	Congresso, Feira, Exposição	Piscina	Segurança	Desejados	Neutra	Não informou
C89	Deveria haver um padrão de conforto mínimo. Estava no apt 508 e por motivo externo retornei ao hotel para o apt 1313 totalmente diferente o conforto.	Congresso, Feira, Exposição	Conforto	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C90	Voltaremos!	Outros	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Sim
C91	Todo excelente Felicitaciones muy [incompreensível] hotel.	Outros	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Não informou
C92	The following items did not function properly: the telephone, the internet (went down), the safe (no battery)	Outros	Estrutura	Confiabilidade	Desejados	Neutra	Não informou
C93	Si. Reconocer la buena disposicion de Bruno, para solucionar problemas, felicitaciones.	Outros	Funcionários	Empatia	Esperados	Positiva	Não informou
C94	Sabonete no lavatório.	Outros	Banheiro	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C95	Para TV a cabo os canais são insuficientes. Gostaria que tivessem, ao menos, AXN, Discovery, History.	Outros	Estrutura	Aspectos tangíveis	Desejados	Neutra	Não informou
C96	Ouve-se tudo dum quarto para outro O colchão é muito mole A duche não funciona bem	Outros	Conforto	Aspectos tangíveis	Básicos	Negativa	Não informou
C96		Outros	Banheiro	Aspectos tangíveis	Básicos	Negativa	Não informou

C97	O problema da acústica. Por não ter revestimento acústico todo o ruído do apartamento vizinho incomoda e muito. Isso derruba todo o conforto. Quem se hospeda em hotel, quer sossego.	Outros	Nível de Ruído	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C98	O hotel é excelente, sugiro que o hotel envie para seus hóspedes um cartão de aniversário, na data do aniversário do hóspede.	Outros	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Não informou
C99	O atendimento é de qualidade, eficiente e rápido. Em instantes os pedidos ao quarto eram quase que online.	Outros	Atendimento	Confiabilidade	Esperados	Positiva	Não informou
C100	No snacks in mini bar, poor mini bar. No shower cap.	Outros	Estrutura	Empatia	Esperados	Negativa	Não informou
C101	No apto 1803, pude perceber ao longo de todo tempo um ruído/barulho constante inclusive a noite. O ruído é externo ao apartamento.	Outros	Nível de Ruído	Confiabilidade	Básicos	Negativa	Não informou
C102	Melhorar wi-fi	Outros	Estrutura	Confiabilidade	Básicos	Neutra	Não informou
C103	Mais opções de canais de TV	Outros	Estrutura	Aspectos tangíveis	Desejados	Neutra	Não informou
C104	Local com informação sobre reciclagem, necessitei deixar plástico e por falta de opção e/ou informação coloquei no lixo do banheiro.	Outros	Informação	Receptividade	Esperados	Neutra	Não informou
C105	excelente em tudo onde eu for vou falar desse hotel de primeiro mundo.	Outros	Tudo	Não especificou	Não especificou	Positiva	Não informou
C106	Ascensores no dan abasto. El resto todo bien	Outros	Estrutura	Confiabilidade	Não especificou	Neutra	Não informou
C107	Não	Lazer	-	Não especificou	Não especificou	Neutra	Não informou
C108	No suggestions	Lazer	-	Não especificou	Não especificou	Neutra	Não informou

APENDICE I – Comentários booking.com

N	Motivação	Aspectos Negativos	Dimensões da Qualidade	Atributos da Qualidade
B1	Lazer	área de lazer da piscina sem muitas espreguiçadeiras.	Aspectos tangíveis	básicos
B2	Lazer	Preço dos ingressos, guias turísticas abusadas	Não informou	Não informou
B3	Lazer	O hotel é muito grande e recebe muitos turistas, ainda que o atendimento na recepção seja muito rápido também não é personalizado. Os funcionários não chegam a ser grosseiros, mas ao tentar serem ágeis não escutam as reais necessidades. O valor da diária informado no booking é mais cara que a tarifa de balcão. Por exemplo, paguei R\$ 477 pela diária do triplo enquanto lá custava R\$420.	Empatia	Esperados
B4	Lazer	Banheira com vazamento, estacionamento foi cobrado sem prévio aviso	Aspectos tangíveis	Básicos
B4	Lazer		Confiabilidade	Básicos
B5	Lazer	A recepcionista nos ligar de madrugada, sem saber se havíamos feito check in.	Segurança	Esperados
B5	Lazer		Receptividade	Esperados
B6	Lazer	Infelizmente um funcionário foi extremamente rude no momento em que precisamos de um taxi.	Empatia	Esperados

B7	Lazer	Recebemos um upgrade para um quarto de luxo, o que foi excelente, no entanto o quarto de luxo era de tamanho normal e as instalações antigas. Imaginava que seria um quarto grande e recém reformado, mas não, o que nos fez imaginar, se esse era o quarto luxo, como não seria o quarto normal??? Agradecemos pelo upgrade, mas achamos que o hotel está precisando passar por umas reformas nos quartos...	Confiabilidade	Básicos
B8	Lazer	Da cama	Aspectos tangíveis	Não Informou
B9	Lazer	Barulho das torneiras e muito desperdício de água.	Aspectos tangíveis	Básicos
B10	Lazer	wi fi não carregava, muito lento.	Aspectos tangíveis	Esperados
B11	Lazer	os valores do restaurante são bem altos.	Receptividade	Esperados
B12	Lazer	No primeiro quarto em que ficamos, o ar condicionado (muito barulhento, a propósito) vazou água para dentro do quarto. Ligamos na recepção e não foi possível nem fazer a manutenção, por ser de noite, nem trocar de quarto por lotação do hotel. Ficamos no quarto molhado. No dia seguinte, muito atenciosos, os atendentes nos transferiram para um quarto de categoria superior. No entanto, havia algum vazamento entre o box do chuveiro e o restante do banheiro: era tomar banho e o banheiro inteiro inundava. Pedimos à copeiragem que enxugasse para nós, disseram que ia, mas nunca foram. Enfim, a estrutura dos quartos nos trouxe chateações no fim de semana. E o atendimento dos funcionários, em regra, deixou a desejar.	Aspectos tangíveis	Básicos

B13	Lazer	A limpeza nos quartos praticamente não existe, péssimo muito ruim , não existe nem possibilidade de avaliar	Aspectos tangíveis	Básicos
B14	Lazer	Nada	Não informou	Não Informou
B15	Lazer	Recepção na chegada não foi boa, questão de treinamento de funcionários, sorrir não faz mal e nem custa nada. A cobertura de wi fi, foi péssima, caia toda hora	Aspectos tangíveis	Básicos
B15	Lazer		Empatia	Desejados
B15	Lazer		Receptividade	Esperados
B16	Lazer	Sinal do Wi-fi muito fraco; não pega bem dentro do quarto.	Aspectos tangíveis	básicos
B17	Lazer	A limpeza do quarto poderia ser um pouco melhor. Esta satisfatório, mas poderia ser melhor.	Aspectos tangíveis	Básicos
B18	Lazer	Apenas um pouco caro.... principalmente o room service.	Receptividade	Esperados
B19	Lazer	Sinal do Wifi não é bom.	Aspectos tangíveis	Básicos
B20	Lazer	preço da alimentação..todos os pratos no cardápio são MTO caros.	Receptividade	Esperados
B21	Lazer	não foi avisado que não parcelava e cobraram estacionamento(garagem)achei caro e indelicado.	Receptividade	Esperados
B22	Lazer	Nada.	Não informou	Não Informou
B23	Lazer	servico de internet no quarto , só funciona do lado do banheiro .	Aspectos tangíveis	Básicos
B24	Lazer	Logo que chequei no hotel, fui atendido por um funcionário não muito hospitáleiro.	Empatia	Esperados
B24	Lazer		Receptividade	Esperados
B25	Lazer	Ar condicionado do quarto não funcionava direito , muito fraco e no último dia apresentou um vazamento no banheiro que fedia a esgoto e a equipe não achou o vazamento	Aspectos tangíveis	Básicos
B26	Lazer	os serviços de taxi que ficam na entrada do hotel que só querem destino galeão.	Não informou	Não Informou

B27	Lazer	A cama de casal balança demais.	Aspectos tangíveis	Básicos
B28	Lazer	Preço e horário (opções) do serviço de quarto.	Aspectos tangíveis	Esperados
B29	Lazer	Muito caro	Receptividade	Esperados
B30	Lazer	wifi péssimo no quarto	Aspectos tangíveis	Básicos
B31	Lazer	A recepção do hotel e funcionários no geral são super prestativos e atenciosos. Solicitei várias informações sobre como chegar a alguns lugares e sobre os passeios turísticos e a equipe sempre responder prontamente. Precisamos de um late check out que foi gentilmente autorizado. O quarto é grande, cama enorme, ar condicionado antigo, mas bom, limpeza boa. O espaço da piscina é ótimo. Café da manhã excelente, fica bem cheio perto das 10h, mas é bem organizado e a reposição muito rápida. Muito perto da praia, da estação de metrô, linhas de ônibus, mercados, padarias, farmácias....do aeroporto Santos Dumont pra lá leva 15 minutos mais ou menos.	Não informou	Não Informou
B32	Lazer	A única coisa, que achei que não foi legal foi o valor das diárias, que foram em valor alto, para o custo benefício, uma vez que tem hotel, da mesma rede, com a mesma qualidade e com preço de diária melhor.	Confiabilidade	Esperados
B33	Lazer	Melhorar o serviço de internet	Aspectos tangíveis	Básicos
B34	Lazer	Limpeza da água da piscina.	Aspectos tangíveis	Básicos
B35	Lazer		Não informou	Não Informou
B36	Lazer	cama não e box, comida do hotel tem que ser por quilo	Aspectos tangíveis	Esperados
B37	Lazer	preço de restaurante e produtos do frigobar, absurdamente caros e sem reposição	Receptividade	Esperados
B38	Lazer	Gosto de tudo!	Não informou	Não Informou

B39	Lazer	Nossa internet péssimamuito ruim E + piscina em reforma transtorno para quem quer descansar....e fogo cobrar pelo serviço e não utiliza lo AFF Internet muito ruim fiquei no quarto 708 AFF precisa melhorar muito a NET ... E eu fico hospedado em hotel em td paistrabalho nível brasil e fico em hotel menores e com NET muito melhor	Aspectos tangíveis	Básicos
B40	Lazer	Nada a reclamar, a nossa estadia foi ótima e tranquila durante todos os dias.	Não informou	Não Informou
B41	Lazer	No check in, não pude entrar no apartamento às 13:00h. Fiz apenas o check in e deixei a bagagem no maleiro. Voltei às 14:00h e demorou mais de 30 minutos para reaver a bagagem pois não havia mensageiro disponível.	Receptividade	Esperados
B42	Lazer	Acústica do quarto, falta de água quente no chuveiro	Aspectos tangíveis	Básicos
B43	Lazer	O menu do hotel está caro demais. Exemplo: um misto quente por R\$28,00 é muito caro. Tudo muito caro.	Receptividade	Esperados
B44	Lazer	Preços exorbitantes (como é de se esperar em época de Réveillon no Rio de Janeiro). Prepare-se caso queria fazer refeições no próprio hotel, pois os valores são bizarros. Falta de manutenção no banheiro - a água da pia e da banheira não tinham vazão. Era preciso abrir e fechar o registro de tempos em tempos para que a água escoasse.	Aspectos tangíveis	Básicos
B45	Lazer		Receptividade	Esperados
B46	Lazer	Do acesso à internet, com dificuldades no quarto e caindo todo o tempo.	Aspectos tangíveis	Básicos

B47	Lazer	O hotel está sempre repleto em seus 17 andares. Excursões chegam e saem todos os dias. Isso torna tudo mais difícil: serviço de quarto deficiente, não trocam lençóis, a piscina no último andar sempre lotada.	Aspectos tangíveis	Básicos
B48	Lazer		Não informou	Não Informou
B49	Lazer	Pelo preço da diária e dos produtos do hotel, deveria ter um custo benefício muito melhor.	Confiabilidade	Esperados
B49	Lazer		Não informou	Não Informou
B50	Lazer	Não gostei da internet	Aspectos tangíveis	Básicos
B51	Lazer	Na entrada, eles já tinham passado o carrão.de crédito que era so pra validar a reserva. Mas pedi para mudarem e consertaram. A banheira e grande mas a que fui ad bombas estavam fracas. Café da manha não tem muita opção.	Segurança	Esperados
B51	Lazer		Receptividade	Esperados
B51	Lazer		Aspectos tangíveis	Básicos
B52	Lazer	A ceia de Natal estava fria	Empatia	Esperados
B53	Lazer	Foi complicada a espera na recepção pelo grande número de pessoas chegando ao mesmo tempo.	Receptividade	Esperados
B54	Lazer	Nada negativo que desabonasse o hotel.	Não informou	Não Informou
B55	Lazer	A privada quebrada a Tomada eletrica perigosa	Aspectos tangíveis	Básicos
B56	Lazer	WiFi precisa melhorar, limpeza da piscina.	Aspectos tangíveis	Básicos
B57	Lazer	Vazamento de água pelo box do banheiro, através do rejunte quando se tomava banho, tive que pedir dois pisos para evitar molhar todo o banheiro.	Aspectos tangíveis	Básicos
B58	Lazer	check in as 12hs, porém só conseguimos entrar as 13h30...	Receptividade	Esperados
B59	Lazer	Empáfia e arrogância na recepção. Os recepcionistas não dão atenção aos clientes.	Empatia	Esperados
B59	Lazer		Receptividade	Esperados
B60	Lazer	Quarto	Aspectos tangíveis	Básicos
B61	Lazer	Preço do cardápio	Receptividade	Esperados

B62	Lazer	O fato de o hotel não ter garagem de veículos e cobrar uma taxa de R\$ 50,00 por dia, mais caro que qualquer aeroporto do Brasil. Ainda mais, que na reserva não sabia, e não vi no site, que o hotel não possuía estacionamento gratuito. Com essa diferença poderia ter reservado hotel de melhor categoria.	Aspectos tangíveis	Básicos
B62	Lazer		Receptividade	Esperados
B63	Lazer	Faltou informações para turistas. Pedi um recomendação sobre um restaurante me indicaram um no arpoador que já tinha fechado.	Receptividade	Desejados
B63	Lazer		Segurança	Esperados
B64	Lazer	Quartos com chão sujo de areia na maior parte do tempo. O serviço de fachina só trocava as toalhas , recolhia o lixo e arrumava as camas. Outro ponto negativo eram os preços do serviço de quarto. Um mixto quente por R\$28,00 e um sanduíche de filé por R\$40,00 são exemplos disso.	Aspectos tangíveis	Básicos
B64	Lazer		Receptividade	Esperados
B65	Lazer	Wi-fi não funciona nos quartos.	Aspectos tangíveis	Básicos

B65	Lazer	-a limpeza do apartamento deixou um pouco a desejar, já que chão estava sempre com areia de praia, mesmo depois da camareira ter limpado o quarto. -o pão de queijo servido no café da manhã é muito ruim. O hotel tem um café da manhã ótimo, mas o pão de queijo não condiz com o padrão de qualidade dos demais alimentos servidos. Meus filhos são celíacos, portanto praticamente só podem comer o pão de queijo. -jantamos uma só vez no restaurante do hotel, mas tanto a comida quanto o atendimento deixaram a desejar.	Aspectos tangíveis	Básicos
B65	Lazer		Receptividade	Esperados
B65	Lazer		Empatia	Esperados
B65	Lazer		Não informou	Não Informou
B66	Lazer	Wifi um pouco lento e serviço da piscina um pouco devagar. Avaliar a possibilidade de incluir batidas no cardápio.	Aspectos tangíveis	Básicos
B67	Lazer	Limpeza aos quartos	Aspectos tangíveis	Básicos
B68	Lazer	A equipe da recepção é ríspida, não olham na sua cara. No mais o hotel é excelente.	Empatia	Esperados
B69	Lazer		Receptividade	Esperados
B70	Lazer	Os preços praticados no Rio de Janeiro estão absurdamente altos....	Receptividade	Esperados
B71	Lazer	Os funcionários são pouco atenciosos. No geral, foi tudo ótimo	Empatia	Esperados
B72	Lazer	Recepcionista mal humorados	Empatia	Esperados
B72	Lazer		Receptividade	Esperados
B73	Lazer	Para indicar um ponto fraco apenas um problema no ar condicionado que foi rapidamente solucionado.	Aspectos tangíveis	Básicos
B74	Lazer	Piscina pequena e lotada	Aspectos tangíveis	Básicos
B75	Lazer	logo na chegada do atendimento na recepção pois eu considero o principal cartão postal de um hotel.	Receptividade	Esperados

B76	Lazer	a equipe do turno matutino mais simpática em relação à equipe do turno vespertino, mas nada de alarmante. faltou um pouco mais de simpatia e cordialidade. um ponto negativo foram as falhas cometidas pela recepção ao tratar de informações dos tipos de passeios turísticos indicados pelo próprio hotel.	Empatia	Esperados
B76	Lazer		Segurança	Desejados
B77	Lazer	Filas para o pequeno almoço mas foi na passagem do ano, o que é relativamente normal. O Staff da recepção também não é propriamente o mais friendly possível.	Receptividade	Esperados
B77	Lazer		Empatia	Esperados
B78	Lazer	Não há serviço de praia	Receptividade	Desejados
B79	Lazer	A noite tomar cuidado	Não informou	Não Informou
B80	Lazer	Grosseria do gerente me oferecendo um colchonete para dormir no chão, por me informar que o hotel, não tinha disponível 3 camas de solteiro conforme minha solicitação desde outubro quando fiz minha reserva, e falta de resposta de e-mail quando solicitado confirmação. E o jogo de empurra básico quando não querem assumir o erro, a booking joga a responsabilidade para o hotel e o hotel para a booking. Na hora de receber o dinheiro, ou seja cobrarem 100% antecipado, neste momento existe parceria da booking e o hotel. Depois que o dinheiro está na mão? O cliente que se dane, durma num colchonete no chão. O sentimento de ser um objeto de lucro, ou seja é o dinheiro o mais importante a pessoa é lixo. Tratada como um lixo, e principalmente por ser brasileira, prioridade para os turistas estrangeiros, me mandaram procurar outro hotel, que atendesse minha solicitação de 3 camas de solteiro, pois tinha muitas pessoas na fila esperando para se hospedar. Quer dizer eu paguei, e saia fora? Depois de muita discussão, quando falei que ia acionar o Procon e meu advogado, rapidinho arrumaram 3 camas de solteiro. Precisa passar por este tipo de transtorno? Cade o compromisso com o cliente?	Confiabilidade	Básicos

B80	Lazer		Empatia	Esperados
B80	Lazer		Receptividade	Esperados
B81	Lazer	O quarto vizinho manteve a tv no último volume durante quase todo o dia. O hotel deveria manter um controle de volume das tvs.	Não informou	Não Informou
B82	Lazer	A limpeza do quarto e banheiro não é a melhor para um hotel deste porte. Havia manchas no piso de pedra. A piscina também poderia estar mais limpa	Aspectos tangíveis	Básicos
B83	Lazer	Atendimento	Receptividade	Esperados
B84	Lazer	A cama não é confortável.	Aspectos tangíveis	Não Informou
B85	Lazer	Preço dos pratos do restaurante e internet.	Aspectos tangíveis	Básicos
B85	Lazer		Receptividade	Esperados
B86	Lazer	preço do cardápio.	Receptividade	Esperados
B87	Lazer	Serviço de limpeza não manteve um padrão, perdendo qualidade no decorrer da diárias.	Aspectos tangíveis	Básicos
B88	Lazer	WiFi muito ruim.	Aspectos tangíveis	Básicos
B89	Lazer	O mobiliário do restaurante, as toalhas dos apartamentos e muitos dos equipamentos estão bastante desgastados, merecendo substituição.	Aspectos tangíveis	Básicos
B90	Lazer	Por incrível que pareça, não gostei de Copacabana.	Não informou	Não Informou
B91	Lazer	Funcionários nada simpáticos e nada prestativos	Empatia	Esperados
B92	Lazer	Wifi	Aspectos tangíveis	Básicos
B93	Lazer	comparando com hotéis de 4 estrelas no exterior , não avaliaria como 4 *	Confiabilidade	Esperados

B94	Lazer	A frustracao de ter economizado 200 reais para ficar num hotel que se auto-intitula 4 estrelas mas eh pior que muito albergue. O mais chocante foi a cama velha e lencol de pessima qualidade com o sistema de ar condicionado sujo que me deixou com bronquite. O cafe da manha eh uma zona, muito barulho com direito a suco de laranja velho... Senti enganado e prefiro um albergue chique limpinho do que um hotel pretencioso que apesar da embalagem chique eh um kinderoovo com um supresa desagradavel.	Confiabilidade	Básicos
B94	Negócios		Aspectos tangíveis	Básicos
B94	Negócios		Receptividade	Esperados
B95	Lazer	a limpeza diária do quarto poderia ser melhor no que se refere ao piso, pois aparentemente não foi limpad	Aspectos tangíveis	Básicos
B96	Lazer	foi tudo perfeito, sem reclamações de nada.	Não informou	Não Informou
B97	Lazer	chuveiro de banheiro não prático, com gasto excessivo de água e dificuldade para aquecer temperatura.	Aspectos tangíveis	Básicos
B98	Lazer	Wi fi.	Aspectos tangíveis	Básicos
B99	Lazer	Quarto muito pequeno.	Aspectos tangíveis	Básicos
B100	Lazer	Os preços principalmente da alimentação acima do valor de mercado. Outro a internet caia muito o sinal. Do resto Ok	Aspectos tangíveis	Básicos
B100	Lazer		Receptividade	Esperados
B101	Lazer	Somente a porta do banheiro que estava precisando de um óleo	Aspectos tangíveis	Básicos
B102	Lazer	O WiFi no quarto é ruim.	Aspectos tangíveis	Básicos
B103	Lazer	Vista do hotel	Aspectos tangíveis	Esperados
B104	Lazer	Quarto muito pequeno	Aspectos tangíveis	Esperados
B105	Lazer	O quarto apresentava cheiro de esgoto. A equipe que atendia ao salão do café da manhã deixou a desejar.	Aspectos tangíveis	Básicos

B105	Lazer		Empatia	Esperados
B106	Lazer		Não informou	Não Informou
B107	Lazer	Cheiro forte de produto de limpeza nos corredores. O quarto é reformado, mas é antigo - padrão nos hotéis 4 estrelas de Copacabana. O quarto poderia ser maior!	Aspectos tangíveis	Básicos
B108	Lazer	Pequeno problema com hidro que estava sem válvula de fechamento e demorou quase 1:30 para solucionar, mas troquei de quarto com tranquilidade!	Aspectos tangíveis	Básicos
B109	Lazer	Esqueci um par de chinelo no quarto, liguei no mesmo dia e pediram para ligar no outro para verificar, não encontraram ou se encontraram não me devolveram. Portanto cuide para não esquecer nada, no meu caso não me devolveram e me atenderam muito mal por telefone!	Empatia	Esperados
B109	Lazer		Segurança	Esperados
B110	Lazer	Do valor pago ao estacionamento, pois o valor da diária do hotel não é barata, logicamente pagamos esse valor de diária pelo conforto. Colocam que o estacionamento é particular, mais sabemos que não é assim. A diária do estacionamento poderia ser um pouco menor. Sabemos também que para os hospedes que alugam suítes mais caras o estacionamento é negociado e às vezes saem de graça.	Receptividade	Esperados
B111	Lazer	Por estar muito cheio, não estava muito organizado. Tive que ligar e pedir que arrumassem o meu quarto.	Aspectos tangíveis	Básicos
B112	Lazer	Fila para checkin e checkout, além de espera elevada para elevadores em alguns horários.	Receptividade	Esperados

B113	Lazer	A de decoração do quarto muito antiga e fora de moda Quarto pequeno e velho	Aspectos tangíveis	Esperados
B114	Lazer	Funcionario Vinicius da recepcao chegou a desligar fone na cara qdo pedi um adaptador se tomada ... Disse nao temos ... E desligou ... Na esquina do hotel tinha loja de vendas de mat de construcao ... Exemplo basico de falta de treinamento e gestao de equipe no trato c clientes . Reportei sotuacao de imediato e os demais funcionarios q estavam na recepcao podem testemunhar o fato	Empatia	Esperados
	Negócios	BARULHO DO TREM DO METRO NO BANHEIRO	Confiabilidade	Básicos
B115	Lazer	Atendimento. Reservei um quarto triplo. Éramos 3 amigos. Chegando no hotel, para nossa surpresa tinha 2 camas de casal no quarto. Disseram que não tinha outro quarto disponível. Tivemos que ficar no quarto e tentaram colocar outra cama no quarto, que ficou completamente sem espaço de circulação. A preocupação do atendimento em resolver o problema ou pelo menos dar uma satisfação para o cliente foi zero.	Confiabilidade	Básicos
B115	Lazer		Empatia	Básicos
B115	Lazer		Aspectos tangíveis	Básicos
B116	Lazer	Compramos uma oferta no Booking.com que incluía banheira de hidromassagem, ao chegar no quarto fui surpreendida pois era um banheiro simples. Muito barulho durante a noite. Muita confusão no café da manhã. Encontramos outros hóspedes com as mesmas reclamações. Não pretendo voltar.	Confiabilidade	Básicos
B116	Lazer		Aspectos tangíveis	Básicos

B117	Lazer	O único detalhe sob minha avaliação, é que o banheiro poderia ser modernizado, retirando-se o bidê e colocando-se ducha higiênica.		
B118	Lazer	Fiquei num quarto em frente ao elevador e o barulho do andar e dos prédios vizinhos incomodaram bastante.	Aspectos tangíveis	Esperados
	Lazer	Cama casal pequena e colchao muito mole. Tenho 1.88m e tive que dormir com pés para fora da cama. Atendimento de malas deixou a desejar. Minha noiva teve q fazer check out sozinha e ninguem subiu para ajuda-la		
B119	Lazer	A limpeza do quarto deixa a desejar ,poderia ser melhor num hotel desse porte	Aspectos tangíveis	Básicos
B120	Lazer	Tamanho da cama de casal. Achei pequena.	Aspectos tangíveis	Básicos
B121	Lazer	Pequenos detalhes. Poderia ter um frigo bar um pouco mais completo e oferecer a opção de licores, bolachinhas, amenduin , sucos, etc Acho muito feias as flores e plantas de plástico (no banheiro e nas mesas do restaurante)	Aspectos tangíveis	Desejados
B122	Lazer	O quarto estava um pouco sujo tive que mover as camas para pegar um brinquedo do meu filho e embaixo das camas havia muita sujeira e areia da praia. No banheiro a banheira estava sem a tampa e solicitei na recepção e demorou até entregarem outra tampa.	Aspectos tangíveis	Básicos
B123	Lazer	Tente nao ficar nos quartos de final 3 4 e 5. Vista horrível!!!	Aspectos tangíveis	Esperados
B124	Lazer	O wifi deveria ser mais potente nos quartos. Os colchões embora ainda confortaveis deveriam ser substituídos atendendo ao nível de hotel de 4 estrelas.	Aspectos tangíveis	Básicos
B125	Lazer	Atendimento na recepção; Vaso sanitário do quarto estava sujo parecia não ter sido higienizado; Atendimento dos funcionários péssimo.	Aspectos tangíveis	Básicos
B125	Lazer		Receptividade	Esperados

B125	Lazer		Empatia	Esperados
B126	Lazer	1 - Atendimento é vergonhoso. 2 - Havia uma pessoa dormindo no meu quarto quando entrei. Não houve um feedback descente, e tentaram me enrolar. VERGONHOSO! Passei muito nervoso. E não só eu, como muitos outros hóspedes estavam insatisfeitos com o atendimento.	Empatia	Esperados
B126	Lazer		Segurança	Esperados
B127	Lazer	Detestei a cama - ela e padrao do hotel. É de mola solta. Meu marido virava e eu balançava. Não descansei muito por isto.	Aspectos tangíveis	Básicos
B128	Lazer	Frigobar com pouca variedade de bebidas	Receptividade	Esperados
B129	Lazer	Preços dos cardápio	Receptividade	Esperados
B130	Lazer		Não informou	Não Informou
B131	Lazer	Ficamos hospedados no 18º andar e o barulho é infernal. Casa de máquinas do elevador, campanhia do elevador tocando toda hora, fica no caminho para a piscina, sem contar com o péssimo isolamento acústico da habitação.	Aspectos tangíveis	Básicos
B132	Lazer	atendimento , a imagem passada não condiz com a realidade do hotel. Os acabamentos estão mal, ha ferrugem na banheira. Nota-se que hotel é antigo. Sugestão: Melhor manutenção dos quartos	Confiabilidade	Básicos
B132	Lazer		Aspectos tangíveis	Básicos
B132	Lazer		Empatia	Esperados
B133	Lazer	Sinal do wifi só funcionava bem mesmo no restaurante. Sinal fraco nos quartos.	Aspectos tangíveis	Básicos
B134	Lazer	Barulho demais,tanto dos funcionários,quanto de hospedes.	Receptividade	Esperados

B135	Lazer	A Wifi no quarto tem um sinal muito fraco e oscila demais. A quantidade de garçons no restaurante é pequena perto do número de hóspedes, o que causa uma certa bagunça e demora na limpeza das mesas.	Aspectos tangíveis	Básicos
B136	Negócios	Wi-Fi lento e não cobre todo o quarto	Aspectos tangíveis	Básicos
B136	Negócios		Confiabilidade	Esperados
B137	Negócios	moveis velhos, o hotel está decadente !	Aspectos tangíveis	básicos
B138	Negócios	A rua cheirava a urina. A limpeza da prefeitura deveria ser melhor .	Não informou	Não Informou
B139	Negócios	Chuveiro com vazamento, o velho problema de estacionamento .	Aspectos tangíveis	Básicos
B140	Negócios	Sometimes there where no hot water	Aspectos tangíveis	Básicos
B141	Negócios	BLOQUEARAM NOSSA ENTRADA NO QUARTO NO MEIO DA ESTADIA SEM MOTIVO.	Confiabilidade	Básicos
B142	Lazer	O restaurante tem pouca opção no buffet, e o preço é um absurdo. Esqueci um remédio na geladeira, por acaso, muito caro, liguei assim que cheguei em casa, e juraram que não havia nada na geladeira. Eu preferia ter ouvido, que jogaram fora, mas não que não havia nada...isso é menosprezar minha inteligência, por favor!!!		
B143	Lazer	Falta uma ducha na piscina e mais funcionários na recepção nos horários de pico.	Aspectos tangíveis	Básicos
B143	Lazer		Receptividade	Esperados
B144	Negócios	Os recepcionistas e garçons do serviço de quarto eram muito "secos", não acolhem os hóspedes como os do restaurante deles	Empatia	Básicos
B145	Lazer	Atendimento do restaurante, à noite foi de péssimo humor. O preço do restaurante. O Wi-Fi do meu celular ficava caindo e toda hora tinha que colocar a senha	Receptividade	Esperados
B146	Negócios	Wifi é péssimo	Aspectos tangíveis	Esperados
B147	Negócios	O quarto cheirava ligeiramente a mofo, na entrada.	Aspectos tangíveis	Básicos