

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Vinicius Victor Barbosa

**O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DO GRANDE
HOTEL CAMPOS DO JORDÃO, HOTEL-ESCOLA SENAC:
UMA REFERÊNCIA PARA OS MEIOS DE HOSPEDAGEM NA
REGIÃO DO CONE LESTE PAULISTA**

Taubaté – SP
2006

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Vinicius Victor Barbosa

**O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DO GRANDE
HOTEL CAMPOS DO JORDÃO, HOTEL-ESCOLA SENAC:
UMA REFERÊNCIA PARA OS MEIOS DE HOSPEDAGEM NA
REGIÃO DO CONE LESTE PAULISTA**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Recursos
Socioproductivos

Orientador: Prof. Dr. Antônio Pascoal Del'Arco Júnior

Taubaté – SP
2006

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

B238s Barbosa, Vinicius Victor
 O sistema de gestão da qualidade do Grande-Hotel Campos do Jordão
 Hotel-Escola SENAC: uma referência para os meios de hospedagem na
 região do cone Leste Paulista / Vinicius Victor Barbosa. - 2006.
 103f. : il.

 Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de
 Economia, Contabilidade e Administração, 2006.
 Orientação: Prof. Dr. Antonio Pascoal Del'Arco Junior, Departamento
 de Economia, Contabilidade e Administração.

 1. Gestão Hoteleira - Hotel-Escola SENAC. 2. Indicadores de
 qualidade. 3 Gestão de qualidade - Hospedagem. I. Título.

VINICIUS VICTOR BARBOSA

**O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DO GRANDE HOTEL CAMPOS DO
JORDÃO, HOTEL-ESCOLA SENAC: UMA REFERÊNCIA PARA OS MEIOS DE
HOSPEDAGEM NA REGIÃO DO CONE LESTE PAULISTA**

Dissertação apresentada para obtenção do título de
Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do
Departamento de Economia, Contabilidade e
Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Recursos
Socioprodutivos

Data: 18 de fevereiro de 2006

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Pascoal Del'Arco Júnior

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Antônio Henriques de Araújo Júnior

Universidade Estadual Paulista

Assinatura _____

Dedico este trabalho a minha esposa, Viviane,
e aos meus pais, Léo e Maria Lúcia.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Vivyane, incentivadora do meu constante aprimoramento, agradeço por seu amor e carinho.

Aos meus pais, Léo de Judá e Maria Lúcia, que me mostraram o caminho reto da honestidade e da busca incessante do conhecimento.

Agradeço ao professor doutor Antônio Pascoal Del'Arco Júnior, que com a luz do seu conhecimento me mostrou a direção para construir um projeto de pesquisa. Seu empenho e competência me permitiram, nesse período de tempo, evoluir gradativamente na academia e na vida profissional.

Ao professor doutor Edson A. de Araújo Querido Oliveira, exemplo de liderança, fibra e constância. O mérito do doutor Edson fez o mestrado que coordena ser reconhecido em todo o Brasil.

À equipe da Unitau, que constantemente supera as expectativas de todos os seus *stakeholders* e pratica o verdadeiro sentido da palavra “sinergia”.

Ao Senac do estado de São Paulo, que com seu sincero incentivo e sua abertura me permitiu iniciar a senda da geração de conhecimentos.

Agradeço à equipe do Grande Hotel Campos do Jordão, que com sua arte de servir bem se mostrou um ótimo lugar, não só para seus hóspedes, mas para a construção de conhecimentos.

Agradeço à equipe do Centro Universitário Senac – Campus Campos do Jordão, que trabalha a missão de formar pessoas com dedicação e mérito.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, que foram verdadeiros mestres ao me mostrarem que a interação de pessoas permite que novas fronteiras do conhecimento sejam vislumbradas.

RESUMO

O presente trabalho avaliou o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma unidade prestadora de serviços hoteleiros e a sua interface com a gestão do hotel estudado. A organização objeto desta pesquisa foi o Grande Hotel de Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac, que é certificado conforme a NBR ISO 9001:2000. Para isso, utilizou-se um conjunto de indicadores relacionados ao SGQ implantado, bem como aqueles associados às operações próprias do processo hoteleiro. Esses indicadores foram subsidiados por informações coletadas por meio de questionários junto aos hóspedes que usufruíram do hotel no período de 2003 e 2004. Nesse contexto, a meta corporativa estabelecida para esses indicadores previa alcançar um desempenho igual ou superior a 90% de aprovação em dois tipos de respostas contidas no questionário de avaliação do hóspede: atende as necessidades e supera as expectativas. Em todos os indicadores de estudos feitos nos anos de 2003 e 2004, as metas estabelecidas foram suplantadas, demonstrando a eficácia do SGQ implementado.

Palavras-chave: Gestão Hoteleira; Processo Hoteleiro; Qualidade; Indicadores.

ABSTRACT

This work evaluated the performance of the Quality Management System, on a hospitality supply services unity, and its interface with the management of the studied hotel studied. The object of this research was the Grande Hotel Campos do Jordão – Hotel-Escola Senac, is certified by the NRB ISO 9001:2000. For this propouse, it was used a set of indicators related to the Quality Management System implanted, and those associated on the hotel process. These indicators were subsidized by informations collected on questionnaires applied to the guests who enjoyed the hotel in 2003 and 2004. On this context, the established corporate goal was predicted to reach a performance equal or superior to a 90% approbation, on two kinds of answers contained in the evaluation's guest questionnaire: to attend the necessities and surpass the expectations. On all the studied indicators, on 2003 and 2004, the established goals were supplanted, showing the efficiency of the SGQ implement.

Key-words: Hotel management; Hotel Process; Quality; Indicators.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Relação de hóspedes quanto aos questionários respondidos.....	50
Tabela 2: Proporção percentual de classificação de hóspedes nos anos estudados.....	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A evolução da qualidade para a Gestão da Qualidade Total.....	21
Figura 2: Qualidade definida como ausência de lacunas.	22
Figura 3 A visão dos sistemas das organizações.....	28
Figura 4: A Cadeia de Suprimentos e os processos relacionados.....	25
Figura 5: Materiais transformados dominantes em várias operações.....	30
Figura 6: Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processo.....	30
Figura 7: O ciclo PDCA.....	32
Figura 8: Ciclo PDCA com base na melhoria contínua.....	32
Figura 9: Sistema Hotel.....	37
Figura 10: Estrutura organizacional do Senac do estado de São Paulo.....	38
Figura 11: Organograma do Grande Hotel Campos do Jordão Senac.....	40
Figura 12: Fluxograma do setor de Alimentos e Bebidas.....	42
Figura 13: Fluxograma do setor de Lazer e Eventos.....	43
Figura 14: Fluxograma de Hospedagem.....	45
Figura 15: Fluxograma do setor de Governança.....	46
Figura 16: Fluxograma do setor de Manutenção.....	47
Figura 17: Gráfico do índice de indicação a terceiros.....	65
Figura 18: Gráfico do índice de intenção de retorno do cliente.....	66
Figura 19: Gráfico do índice de desempenho no atendimento.....	69
Figura 20: Gráfico do índice de pontualidade e velocidade.....	70
Figura 21: Índice de satisfação com o processo hoteleiro.....	74
Figura 22: Gráfico do desempenho de Alimentos e Bebidas (A&B).....	77
Figura 23: Gráfico de índice de desempenho da área de Hospedagem.....	78
Figura 24: Gráfico do índice de desempenho da área de Lazer e Eventos (L&E).....	80
Figura 25: Gráfico do índice de desempenho da área de Manutenção.....	82

SUMÁRIO

Resumo	5
Abstract	6
Lista de Tabelas	7
Lista de Figuras	8
Sumário	9
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVO.....	13
1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	13
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	14
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE	16
2.2 A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE	20
2.3 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (SGQ)	21
2.4 A NORMA NBR ISO 9000:2000	24
2.4.1 As Versões da Série NBR ISO 9000	25
2.4.2 A NBR ISO 9001:2000 – e a Abordagem de Processo	27
2.4.3 O ciclo PDCA	31
2.4.4 A NBR ISO 9001:2000 Como um Roteiro para a Gestão da Qualidade.....	33
2.5 A OPERAÇÃO HOTELEIRA	35
3 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO HOTEL-ESCOLA	38
3.2 COORDENAÇÃO DE LAZER E EVENTOS – L & E	42
3.3 GERÊNCIA DE HOSPEDAGEM.....	44
3.4 GERÊNCIA DE MANUTENÇÃO	46
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	48
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	48
4.2 UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA	49
4.3 COLETA DE DADOS	53
4.3.1 O Manual da Qualidade.....	53
4.3.1.1 A Composição dos Indicadores do SGQ.....	54
4.3.2 Questionário de Avaliação do Hóspede	57
4.3.3 Relatório de Gestão.....	58
4.4 TRATAMENTO DOS DADOS	59
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	61
5.1 A INFLUÊNCIA DA SAZONALIDADE EM CAMPOS DO JORDÃO	61
5.1.1 A Influência da Sazonalidade no Grande Hotel.....	62
5.2 OS INDICADORES DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	63
5.2.1 Índice de Indicações a Terceiros	64
5.2.2 Índice de Intenção de Retorno do Cliente	66
5.2.3 Índice de Desempenho no Atendimento.....	67

5.2.4 Índice de Pontualidade e Velocidade	69
5.2.5 Índice de Satisfação com o Processo Hoteleiro	72
5.3 INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROCESSO HOTELEIRO	75
5.3.1 Índice de desempenho da área de Alimentos e Bebidas.....	75
5.3.2 Índice de Desempenho da Área de Hospedagem	77
5.3.3 Índice de Desempenho da Área de Lazer e Eventos (L & E)	79
5.3.4 Índice de Desempenho da Área de Manutenção	81
5.4 CONCLUSÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	83
6 CONCLUSÃO	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
GLOSSÁRIO	94
ANEXOS	97
QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO HÓSPEDE.....	98
ANEXO B – Carta de autorização da organização.....	102

1 INTRODUÇÃO

O Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac é resultado da reinauguração do antigo Grande Hotel Cassino, que atuava em Campos do Jordão desde 1944. Com a proibição dos cassinos no Brasil em 1946, este hotel passou por um período de decadência, e foi encampado pelo estado de São Paulo em 1970. Em julho de 1982 é assinado um convênio entre o governador de São Paulo, José Maria Marin, e o Senac de São Paulo, renovado pelo governador Franco Montoro em maio de 1984.

O objeto desse convênio era a transformação do antigo Grande Hotel em um Hotel-Escola. Após um período de construções e reformas realizadas pelo Senac de São Paulo, sucedem os seguintes acontecimentos: em 1996 ocorre a inauguração do novo prédio do Centro Universitário Senac – Campus Campos do Jordão; em 1998, após uma ampla remodelagem, é reinaugurado o Grande Hotel Campos do Jordão.

O Hotel-Escola é constituído com duas unidades de negócio, que coexistem no mesmo local. Uma das unidades de negócio é o Grande Hotel Campos do Jordão, hotel comercial que atende os turistas e interessados em eventos que buscam a estância de Campos do Jordão.

O Grande Hotel oferece serviços de Hospedagem, Alimentos e Bebidas, Lazer e Eventos. Esse hotel também é um ambiente de prática para os alunos do Senac. A outra unidade de negócios é o Centro Universitário Senac – Campus Campos do Jordão. Essa unidade educacional oferece programas de qualificação

profissional, cursos livres, programas de extensão universitária, cursos de graduação e programas de pós-graduação *lato sensu*.

Como Hotel-Escola, essa organização tem dois tipos de clientes, que são os alunos e os hóspedes. Na rotina desse hotel, são recebidos hóspedes com um elevado grau de exigência e alunos que realizam suas práticas nesse ambiente.

Dessa forma, há necessidade de buscar ser um modelo de administração hoteleira. Para atender os requisitos tanto dos hóspedes quanto dos alunos, esse Hotel-Escola investiu na implementação e manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), que foi certificado conforme a NBR ISO 9001:2000, desde o ano de 2001.

A busca de qualidade com a visão da melhoria contínua foi incorporada pela equipe do hotel, e assim foi possível, ao longo do tempo, verificar o desempenho da operação hoteleira.

A questão do foco nos *stakeholders*, que são todos aqueles que influenciam uma organização, é fator de relevante importância para um prestador de serviços de hospedagem, pois o trabalho deles é voltado para as pessoas. São pessoas que recebem pessoas que buscam conforto, bom atendimento e a sensação de se sentir em seu lar.

A relação com os fornecedores também tem seu grau de importância nesse contexto, pois estes compõem uma cadeia de suprimentos que têm relação direta com os serviços prestados pelo hotel.

A questão que motivou a pesquisa é a seguinte: Como foi o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade do Hotel-Escola nos anos de 2003 e 2004 em seu aspecto comercial?

1.1 OBJETIVO

Avaliar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) do Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac, após sua implantação, por meio de indicadores de desempenho do processo hoteleiro, e a sua aplicação na gestão dessa organização.

Os indicadores objeto deste estudo são oriundos do questionário de avaliação do hóspede, que fornece a percepção do cliente em relação ao trabalho realizado pela equipe do Hotel-Escola Senac, que foi pautado pela cultura da qualidade e a conseqüente melhoria contínua dos seus processos.

1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa é referente ao Sistema de Gestão da Qualidade do Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola, que foi certificado com base na norma ISO 9001:2000, desde 2001. Essa certificação foi conferida pela DQS – *Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen* / Associação Alemã para Certificação de Sistemas de Gestão.

O Hotel-Escola Senac está localizado na serra da Mantiqueira, no estado de São Paulo, inserido na região do Cone Leste Paulista. Essa região é composta pelas sub-regiões do Vale do Paraíba, Serra da Mantiqueira e Litoral Norte Paulista.

O trabalho teve como objeto de estudo o processo hoteleiro por meio da avaliação dos hóspedes, que forneceu apenas os aspectos comerciais dessa organização; desse modo, não foi analisado o processo educacional. Este estudo foi realizado com base nos registros do Grande Hotel Campos do Jordão referentes aos anos de 2003 e 2004.

Como este estudo enfatiza a administração de hotéis para que esta sirva para referência para os meios de hospedagem localizados na região do Cone Leste Paulista, não foi tratada a operação educacional desse Sistema de Gestão da Qualidade.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Numa indústria, os produtos são tangíveis, não precisam dos clientes para serem produzidos, e podem ser estocados para um consumo futuro. Um prestador de serviços é pautado pela questão da intangibilidade, da necessidade do cliente para a consecução de seu sucesso, além de levar em conta que o serviço é consumido enquanto é produzido, o que resulta em dificuldades de avaliação de resultados e qualidade (GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 32).

A pesquisa em questão demonstrou a aplicação de um Sistema de Gestão da Qualidade num prestador de serviços de hospedagem e sua validação ao longo de dois anos. Além da questão da qualidade, verificou-se a integração desse sistema no dia-a-dia da gestão hoteleira.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O Capítulo 1 apresenta o Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac, e define o objetivo desta pesquisa.

O Capítulo 2 traz o referencial teórico da qualidade, da norma NBR ISO 9001:2000 e da administração hoteleira.

O Capítulo 3 trata da estrutura organizacional do Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac, e descreve brevemente as áreas de atuação do processo hoteleiro.

O Capítulo 4 mostra a metodologia aplicada nessa pesquisa, com o universo e a amostra, os documentos que serviram de base da coleta de dados e o tratamento desses dados.

O Capítulo 5 relata os resultados dos indicadores do Sistema de Gestão da Qualidade e dos indicadores do processo hoteleiro. Cada indicador foi analisado ao longo dos anos de 2003 e 2004.

Finalmente, no Capítulo 6 são apresentadas as conclusões do objeto dessa pesquisa e a avaliação da questão do Sistema de Gestão da Qualidade aplicado no Grande Hotel Senac.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002 p. 70), a qualidade é definida de maneira aparentemente simples, como “fazer certo as coisas”. Essa definição parece simples, pois, quando se analisam os diversos processos, verifica-se como é difícil evitar completamente que ocorram erros.

Corrêa e Corrêa (2006 p. 183) tratam de Joseph M. Juran, que trabalhou no Japão do pós-guerra e teve seu trabalho na área de qualidade reconhecido por aquela nação. Conformes os mencionados autores, Juran abordava a qualidade por meio de dois escopos:

- a satisfação do cliente é realizada por meio de produtos que têm características de qualidade, ou seja, produtos que promovem a satisfação; e
- qualidade é a ausência de defeitos.

Ainda conforme Corrêa e Corrêa (2006 p. 183), Juran considerava que um produto é “considerado como o resultado de qualquer processo”; assim, pode ser um bem ou um serviço. Juran tratava o cliente como alguém que pode ser influenciado pelo produto. Juran classificava os clientes como internos e os externos. Os clientes internos são membros da empresa e os externos não, porém ambos são influenciados pelos produtos.

Os autores Slack, Chambers e Johnston (2002 p. 80), quanto à definição de qualidade, definem cinco características que acompanham esse conceito, que são:

- rapidez, em relação ao tempo que o cliente tem que esperar;
- confiabilidade, significando que o cliente recebe os bens e serviços prometidos;
- flexibilidade, no sentido de realizar a operação para atender um cliente; e
- custos, pois os clientes buscam o menor preço, sem perder de vista o bom produto ou serviço.

Corrêa e Corrêa (2006, p. 186) fazem um histórico de William Edwards Deming, que também foi um dos precursores do *Total Quality Management (TQM)*. Deming participou da reconstrução do Japão no pós-guerra, e até hoje há o reconhecimento dessa personalidade no país, pois o prêmio mais significativo da qualidade no Japão é o Prêmio Deming. Os autores citam os 14 pontos desenvolvidos por Deming, que são:

- criar na empresa um propósito de melhorar constantemente seus produtos e serviços, para ser mais competitiva;
- implantar na empresa a filosofia de “assumir a liderança das mudanças”;
- obter a qualidade pela redução das variações do processo e não pela inspeção;
- estabelecer uma relação de confiança e fidelidade com os fornecedores e não simplesmente buscar o menor preço neles;
- reduzir os custos dos produtos conforme houver melhoria nos processos de produção e prestação de serviços, e diminuição da variação destes;

- treinar os funcionários nos postos de trabalho, para que eles entendam, por meio de técnicas estatísticas, os conceitos de identificação de problemas e oportunidade de melhorias;
- tratar a supervisão como liderança e não como chefia;
- manter o foco em “coordenar e dar suporte”;
- eliminar o medo, pois o trabalho só pode ser bem executado e com qualidade se as pessoas se sentirem seguras;
- promover a integração entre os departamentos por meio da eliminação das barreiras entre eles; isso permite uma maior visibilidade dentro da organização e gera um sentido de equipe;
- eliminar os *slogans* de exortação, para evitar a falta de colaboração dentro da organização;
- eliminar a administração por objetivos com base nos indicadores de quantidade;
- remover os obstáculos que impedem o funcionário de sentir orgulho do seu trabalho;
- promover um incisivo programa de “educação e autmelhoramento”; e
- a mudança deve ser responsabilidade de todos; dessa forma, deve haver uma estrutura que permita a realização de todos os pontos.

Segundo Mehrotra (2005), Deming foi quem desenvolveu o conceito da gestão da qualidade total.

Kotler (1998, p. 65) define qualidade como “a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas”.

O autor ressalta ainda que os consumidores procuram qualidade nos serviços, e nesse processo ocorre uma comparação entre o que é oferecido e o que é recebido. Se houver discrepância nessa comparação, ou seja, falta de qualidade, a organização provavelmente perderá clientes ao longo do tempo seus clientes. Contudo, se o cliente perceber que a organização atende e supera aquilo que foi proposto na prestação de serviços, tende a buscar novamente essa qualidade percebida.

Campos (1999, p. 2) define qualidade vinculando-a a um produto ou serviço que “atende perfeitamente, de forma confiável, de forma segura, e no tempo certo, às necessidades do cliente”.

No site www.qualidade.com (2005), há um modelo referencial da qualidade total em que se salienta a necessidade de excelência organizacional e a satisfação dos *stakeholders*.

Os aspectos ponderados nesse site para a questão da excelência organizacional são os seguintes:

- liderança;
- processos;
- recursos humanos;
- recursos tecnológicos;
- recursos de informação;
- recursos financeiros; e
- recursos externos.

Nessa mesma fonte de informações, citam-se como principais *stakeholders*:

- clientes;
- funcionários;

- acionistas;
- meio ambiente;
- governo; e
- comunidade.

Dessa forma, conforme o site www.qualidade.com (2005) evidencia, a questão da qualidade total representa a busca da satisfação não só dos clientes consumidores, mas de todos os *stakeholders*.

2.2 A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

A qualidade tem evoluído ao longo do tempo. A primeira abordagem que houve pode ser denominada inspeção, quando ocorriam as detecções de erros e suas conseqüentes retificações. Numa próxima etapa veio o controle de qualidade, com os métodos estatísticos, desempenho do processo e padrões de qualidade. Em seguida, temos o conceito de garantia da qualidade, quando são abordados os sistemas da qualidade, os custos da qualidade, solução de problemas e o planejamento da qualidade.

Por fim tem-se a abordagem da administração da qualidade total, ou gestão da qualidade total, em que há o envolvimento de toda a operação. Trata-se da estratégia da qualidade do trabalho em equipe, do *empowerment* dos funcionários, e envolve consumidores e fornecedores (SLACK, CHAMBERS, JONHSTON, 2002, p. 665).

Zairi (2002, p. 1164), em seu artigo, resume a evolução da qualidade representada nesta pesquisa pela Figura 1.

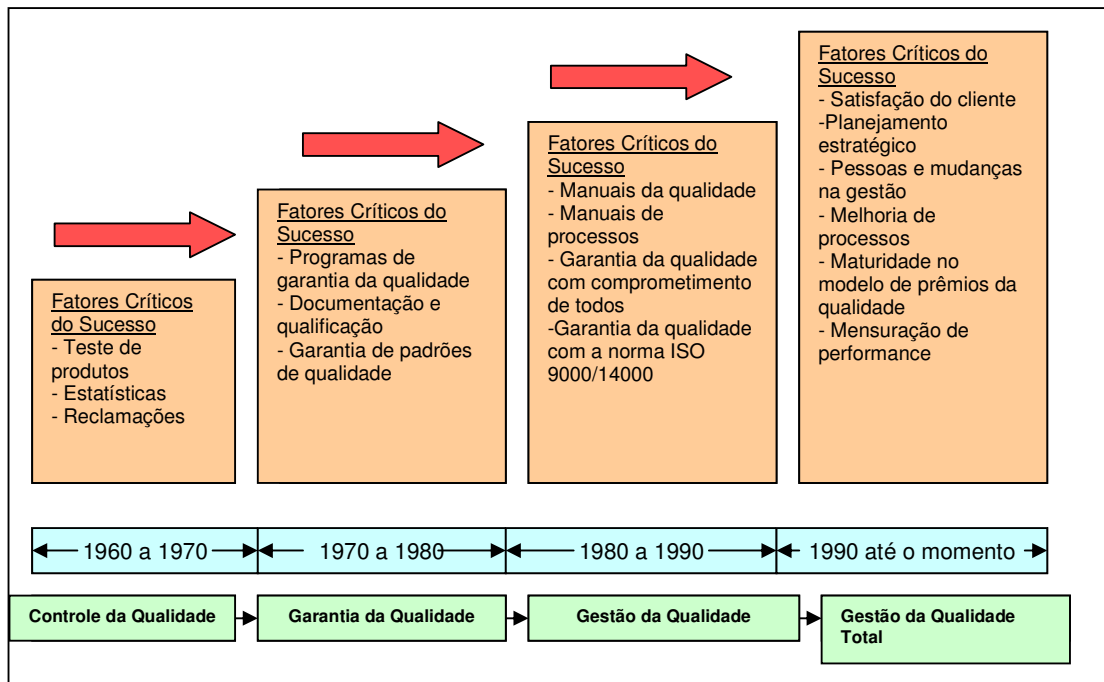


Figura 1: A evolução da qualidade para a gestão da qualidade total.
 Fonte: Adaptado Zaire (2002, p. 1164).

2.3 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (SGQ)

Como já visto nesta pesquisa, a gestão da qualidade total é uma evolução dos conceitos de qualidade ao longo do tempo, sendo uma filosofia para abordar a administração da qualidade (SLACK, CHAMBERS, JONHSTON, 2002, p. 665).

Conforme Cordeiro (2004, p. 23), há um modelo que expressa a importância estratégica da gestão da qualidade, conforme a Figura 2. Nessa figura, que é parte da obra Slack, Chambers e Johnston (2002), há uma série de lacunas, e a gestão da qualidade deve ser um instrumento para minimizá-las.

O autor descreve a lacuna 1, que ocorre entre o cliente e o setor de *marketing*. O setor de *marketing* deve perceber as necessidades dos clientes para que elas sejam transmitidas para a organização. A lacuna 2 é entre o setor de *marketing* e o setor de projeto do produto ou serviço. O setor de *marketing*, dessa

forma, deve transmitir de maneira fidedigna as necessidades dos consumidores para que o projeto do produto seja elaborado de forma a atender às necessidades da clientela.

A lacuna 3 ocorre entre o setor de projeto do produto ou serviço e o setor de produção; o projeto do produto deve ser a expressão do que o cliente busca. A lacuna 4 ocorre entre a produção e o cliente, onde o produto, por meio da minimização das lacunas, chega ao cliente para satisfazê-lo.

A interação entre as lacunas deve ser realizada em dois sentidos para que o trabalho entre o cliente interno e o externo seja integrado e amplo.

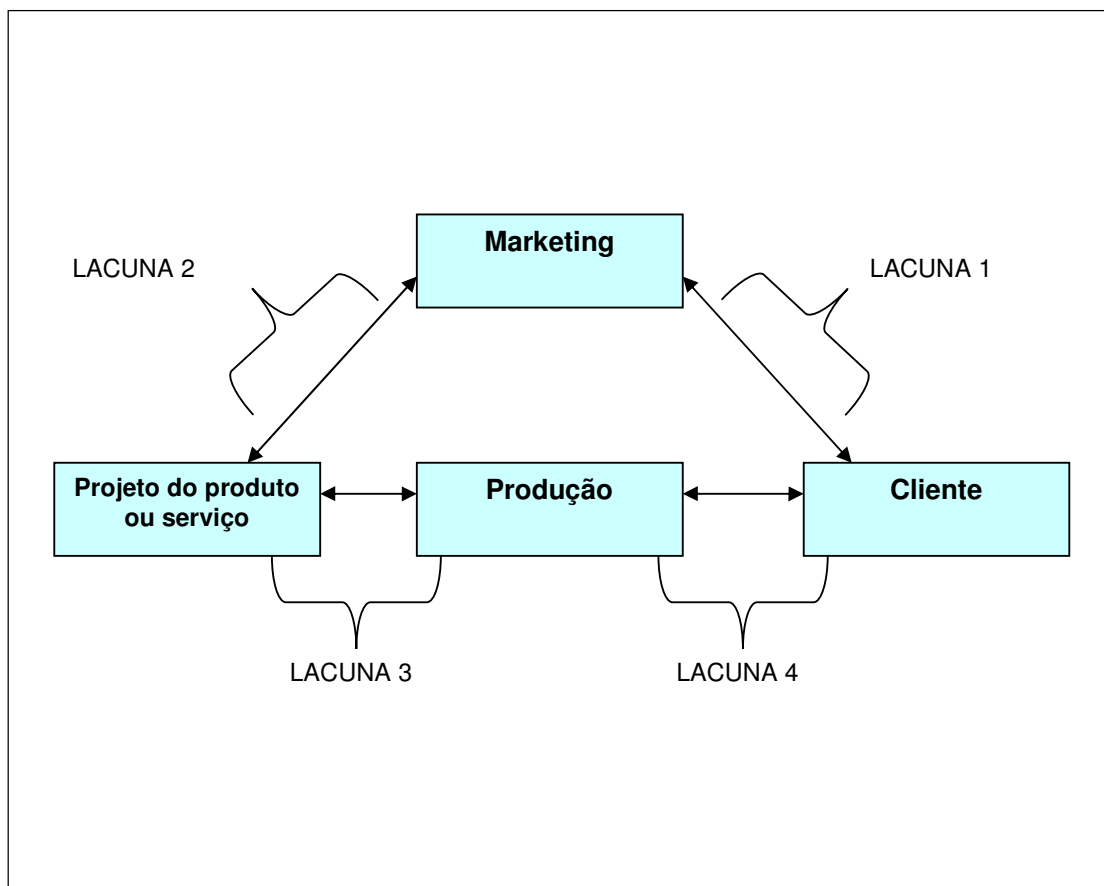


Figura 2: Qualidade definida como ausência de lacunas.

Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2002).

Essa filosofia busca a integração da organização para a melhoria contínua, sendo o foco das equipes de trabalho a satisfação dos consumidores e a redução de custos. A idéia é estabelecer a colaboração desde os fornecedores até os clientes, sendo que os funcionários da organização devem estar capacitados de forma a tomarem as decisões que contribuam para atingir a excelência nos processos, produtos e a conseqüente satisfação dos consumidores.

O compromisso com a qualidade é de todos na organização, e com isso há a possibilidade de eliminar a inspeção e o controle de qualidade (DAFT, 1999, p. 386).

Segundo Daft (1999, p. 387), as organizações que alcançam êxito adotam as seguintes práticas:

- a alta administração deve traduzir o comprometimento amplo com a qualidade;
- as ações preventivas devem ser exercidas para evitar as ações corretivas;
- a mensuração da qualidade por meio de feedback;
- o esforço pela qualidade deve ser recompensado;
- o treinamento deve permear todos os níveis da organização;
- as equipes devem se aplicar para a identificação e solução de problemas;
- empenho para a inovação e a melhoria contínua;
- a participação total deve ser promovida;
- busca do não defeito e de elevados padrões de desempenho; e
- foco na redução de custos.

Hashmi (2005) conclui que a gestão da qualidade total integra todos os membros de uma organização no foco ao cliente, nos objetivos organizacionais e na prática da melhoria contínua.

Cordeiro (2004, p. 32) trata da dificuldade que o Ocidente tem em assimilar a TQM. Apesar dessa dificuldade, de uma forma ou outra a TQM integra os modernos sistemas de gestão das organizações.

2.4 A NORMA NBR ISO 9000:2000

A *International Organization for Standardization* (ISO) é uma organização internacional que congrega mais de 120 países. Fundada em 1947 e sediada em Genebra, na Suíça, é responsável pela elaboração e difusão de normas internacionais em todos os domínios de atividades, exceto no campo eletroeletrônico.

Segundo Mello *et al.* (2002, p.15), há um grupo de “normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade”. Esse grupo de normas é designado como a série de normas ISO 9000, que servem de base para a implantação de sistemas de gestão da qualidade.

Grande parte de normas ISO foi concebida para “um produto, material ou processo em particular”, porém as normas ISO 9000 e ISO 14000 foram elaboradas para várias aplicações em sistemas de gestão. A aplicação das normas é adequada a diversas organizações, que podem variar porte (grandes e pequenas) e tipo de produtos, que incluem os serviços (MELLO *et al.*, 2002, p. 15).

Mello *et al.* (2002, p. 15 e 16) definem como sistema de gestão “[...] tudo o que a organização faz para gerenciar seus processos e atividades”. Em empresas de pequeno e grande porte há uma forma de condução do trabalho com uma tendência de maior documentação e registro do que nas de grande porte.

As normas fornecem às empresas, de modo sistêmico e documentado, um padrão para a realização do trabalho, e isso permite às organizações uma maior estabilidade de desempenho, pois as conduções dos trabalhos estão estabelecidas no sistema de gestão e não nas pessoas.

Segundo Cordeiro (2004, p. 20), o intuito da International Organization for Standardization foi criar um padrão de gestão da qualidade para as empresas européias.

2.4.1 As Versões da Série NBR ISO 9000

A primeira versão da família de normas ISO 9000 foi publicada em 1987. Em 1994 foi publicada uma primeira revisão do conjunto de normas. Após um período de reavaliação, foi estabelecida a família de normas ISO 9000:2000, reduzidas a quatro normas primárias (MELLO *et al.*, 2002, p. 16), que são:

- NBR ISO 9000: Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário;
- NBR ISO 9001: Sistemas de Gestão da qualidade – Requisitos;
- NBR ISO 9004: Sistemas de Gestão da qualidade – Diretrizes para a melhoria de desempenho; e
- NBR ISO 19011 – Diretrizes para a auditoria de Sistemas de Gestão da Qualidade e/ou Ambiental.

Na NBR ISO 9000:2000, sistemas de gestão da qualidade, fundamentos e um vocabulário estabelecem o padrão para as terminologias, de modo a assegurar a unidade de entendimento de todos os que utilizam essa família de normas. Nessas

normas, encontramos definições relevantes que embasam os sistemas de gestão da qualidade, tais como os oito princípios de gestão da qualidade, que são:

- **foco no cliente:** as organizações dependem de seus clientes, e por esse motivo devem entender as necessidades atuais e futuras dos clientes, atender a seus requisitos e esforçar-se para superar as suas expectativas;
- **liderança:** os líderes estabelecem a unidade de propósitos e a direção da organização. Eles devem criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas possam se envolver totalmente para atingir os objetivos da organização;
- **envolvimento de pessoas:** pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e o pleno envolvimento delas permite que suas habilidades sejam utilizadas em benefício da organização;
- **abordagem de processo:** um resultado desejado é atingido de maneira mais eficiente quando os recursos necessários e suas atividades são gerenciados como um processo;
- **abordagem sistêmica para a gestão:** identificar, compreender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema, para um dado objetivo, melhora a efetividade e eficiência da organização;
- **melhoria contínua:** a melhoria do desempenho global da organização deve ser um objetivo permanente;
- **abordagem factual para a tomada de decisões:** decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações; e
- **Benefício mútuo nas relações com fornecedores:** uma organização e seus fornecedores são interdependentes; e um relacionamento mutuamente benéfico permite a ambos agregar valor (NBR ISO 9000:2000).

A NBR ISO 9001:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos é o documento no qual está baseado o processo de certificação das organizações. Essa norma, baseada nas necessidades dos clientes, estabelece os requisitos para avaliar o sistema de gestão da qualidade por meio de terceiros (MELLO *et al.*, 2002, p. 19).

A NBR ISO 9004:2000 é um complemento dessa série de normas com a função de ser um guia para a melhoria contínua, em que as partes da empresa são mobilizadas para a satisfação do cliente (MELLO *et al.*, 2002, p. 19).

Há a norma que determina o modo de se realizar a auditoria. Trata-se da NBR ISO 19011. Essa norma é utilizada por auditores para “a verificação da capacidade do sistema da qualidade definido” (MELLO *et al.*, 2002, p. 19).

2.4.2 A NBR ISO 9001:2000 – e a Abordagem de Processo

A NBR ISO 9001:2000 tem como premissa a visão de sistema focado no processo. Daft (1999, p. 32) define sistema como um grupo de partes que interagem com a função de gerar resultados. Os sistemas recebem informações e recursos diversos do ambiente, e em seguida ocorre um processamento, gerando resultados que são devolvidos ao ambiente.

Daft (1999, p. 32) demonstrou uma “visão dos sistemas das organizações” conforme a Figura 3, com seus cinco componentes, quais sejam:

- *inputs* (entradas), que são os “materiais, recursos humanos, financeiros e informações utilizados para a produção de bens ou serviços”;
- um processo de transformação que “é o uso que a administração faz da tecnologia de produção para transformar entradas em saídas”;

- *outputs* (saídas), que incluem os produtos ou serviços realizados pela empresa. O autor mostra que um das saídas de uma empresa é a satisfação do empregado;
- *feedback* (retroalimentação), que é “o conhecimento dos resultados que influenciam as entradas durante o próximo ciclo do processo”; e
- ambiente “que cerca a empresa e inclui as forças sociais, políticas, econômicas, entre outras”.

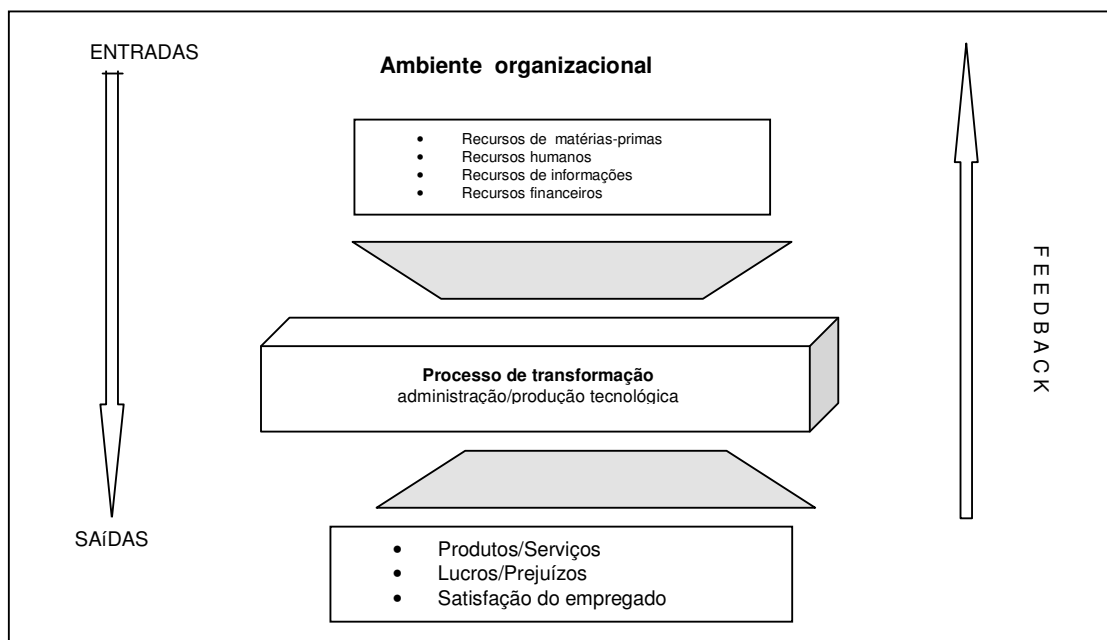


Figura 3: A visão dos sistemas das organizações.
 Fonte: Adaptado de Daft (1999, p. 32).

Maximiano (2004, p. 244) trata dos processos organizacionais como “seqüências de atividades que transformam insumos em produtos ou resultados”. O enfoque no processo remete ao conceito de cadeia de suprimentos, pois a análise de processo vai além da organização com os fornecedores, e termina nos clientes finais. Na Figura 4, Maximiano (2004, p. 244) demonstra uma cadeia de suprimentos de uma organização, e sua conseqüente “seqüência de processos”.

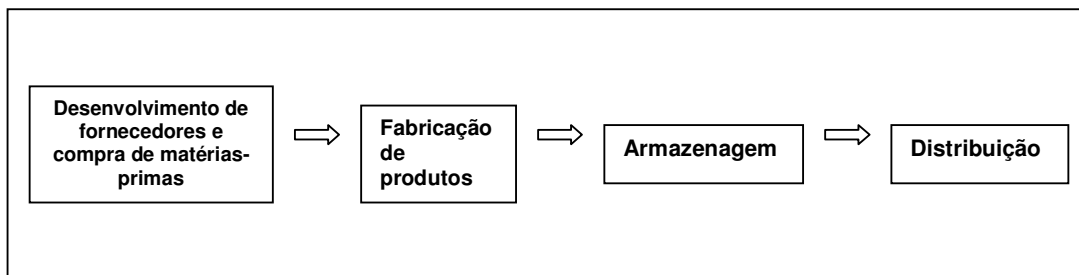


Figura 4: A cadeia de suprimentos e os processos relacionados.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2004, p. 244).

Para Campos (1999, p. 17), o processo está relacionado às causas e seus respectivos efeitos, que o geram. O processo pode ser controlado por índices numéricos que mensuram os efeitos. A verificação do processo é realizada por meio de índices numéricos relacionados às causas (CAMPOS, 1999 p. 19).

Slack, Chambers e Johnston (2002, p.39) definem três modalidades de processos, nos quais há uma relação às entradas do sistema, que são:

- processamento de materiais;
- processamento de informações; e
- processamento de consumidores.

Os processadores predominantemente de materiais são aqueles que trabalham sobre objetos que necessitam de modificações; aqui se enquadram as operações de manufatura.

Os processadores de informação são aqueles cujo objeto a ser tratado são dados que devem ser organizados para gerarem informações precisas.

Os processadores de consumidores realizam sua operação diretamente naqueles que são os consumidores dos serviços ofertados.

A Figura 5 exemplifica que organizações se enquadram nos processamentos acima enunciados.

Predominantemente processadores de materiais	Predominantemente processadores de informações	Predominantemente processadores de consumidores
Todas as operações de manufatura	Contadores	Cabeleireiros
Empresas de mineração e de extração	Matriz de banco	Hotéis
Operações de varejo	Empresas de pesquisa de <i>marketing</i>	Transporte rápido de massa
Serviços postais	Analistas financeiros	Teatro
Linha de embarque de contêineres	Serviços de notícias	Parque temático
Empresas de transporte rodoviário	Unidade de pesquisa em universidade	Dentista
	Empresa de telecomunicações	

Figura 5: Materiais transformados, dominantes em várias operações.

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 38).

A NBR ISO 9001:2000 determina um modelo de sistema, baseado em processo, para a gestão da qualidade. A Figura 6 ilustra esse sistema.

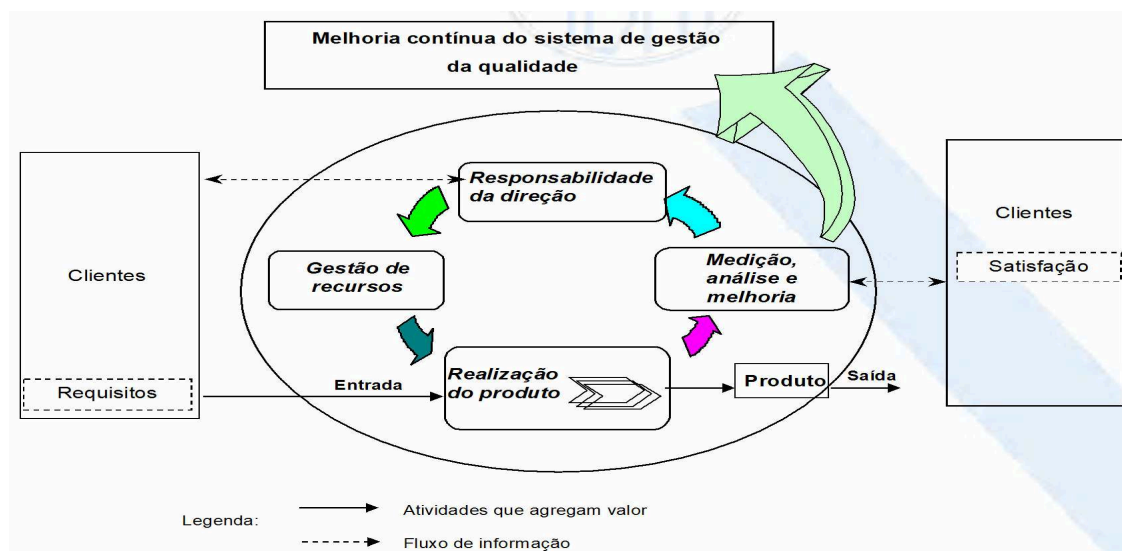


Figura 6: Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processo.
Fonte: NBR ISO 9001:2000.

2.4.3 O ciclo PDCA

O ciclo PDCA foi desenvolvido por William Edwards Deming, e tem sido incluído, com muita constância, no desenvolvimento dos trabalhos da área da qualidade (BUENO, 2004 p. 16).

Corrêa e Corrêa (2006, p. 188) comentam que as idéias de W. Shewhart influenciaram Deming. Dessa forma, os autores consideram o ciclo PDCA como de Shewhart-Deming.

Na NBR ISO 9001:2000, há a sugestão de, adicionalmente à questão dos processos, utilizar-se a metodologia conhecida como PDCA, que Daft (1999, p. 140) denomina Ciclo de Shewhart, enquanto Slack, Chambers e Johnston (1999, p. 605) denominam “Roda de Deming”.

PDCA é a abreviatura na língua inglesa de *Plan, Do, Check e Act*, sendo sua tradução: Planejar, Fazer, Checar e Agir.

Para Campos (1999, p. 29), *plan* (planejar) é “estabelecer as metas e as maneiras”, que seriam os métodos; *do* (executar) é a etapa em que se treinam as equipes, executa-se o que foi planejado e coletam-se dados; *check* (verificar) consiste em comparar o que foi previsto com o realizado; *act* (agir) é implementar ações corretivas, quando ocorrem eventuais discrepâncias. A Figura 7 ilustra o pensamento desse autor.

Corrêa e Corrêa (2006, p. 189) fornecem as seguintes interpretações ao ciclo PDCA:

- *Plan* – planeje: “identifique um melhoramento e faça um plano”;
- *Do* – faça: “teste o plano”;
- *Check* – verifique: “o plano está funcionando?”; e

- *Act* – aja: “implemente o plano”.

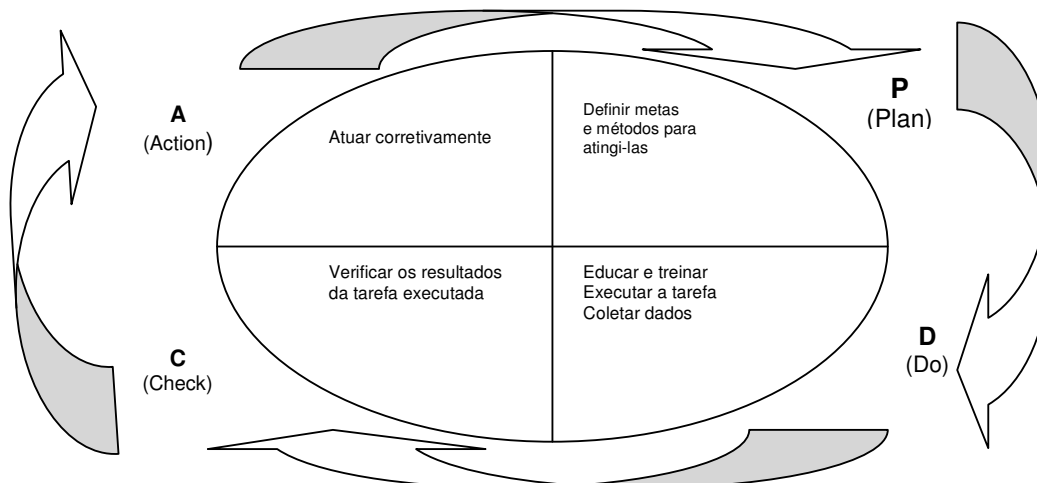


Figura 7: O ciclo PDCA.
Fonte: Adaptado de Campos (1999, p. 30).

Slack, Chambers e Johnston (1999, p. 605) e a NBR ISO 9001:2000 classificam o ciclo PDCA como a metodologia que proporciona a melhoria contínua, pois, quando um ciclo se encerra, outro se inicia logo em seguida. A Figura 8 exemplifica essa idéia.

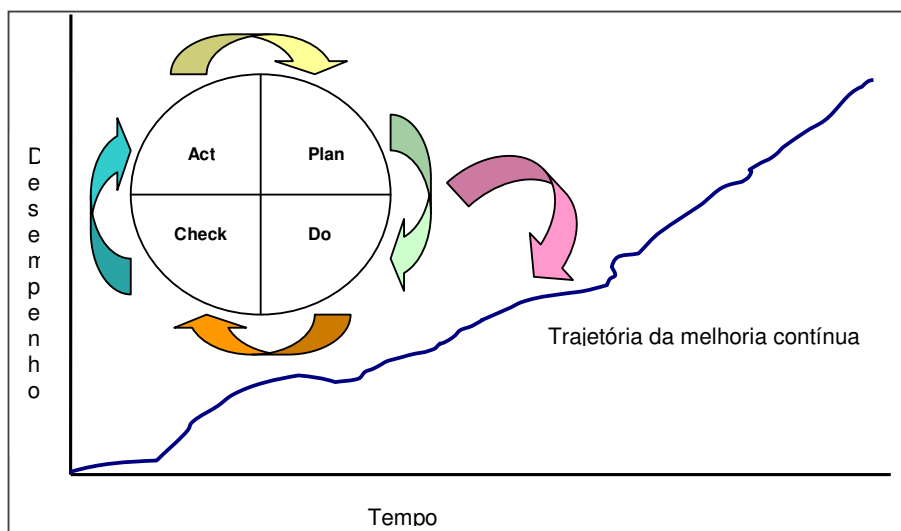


Figura 8: Ciclo PDCA com base na melhoria contínua.
Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 606).

2.4.4 A NBR ISO 9001:2000 Como um Roteiro para a Gestão da Qualidade

A NBR ISO 9001:2000 estabelece uma seqüência lógica para o desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Essa seqüência é definida com requisitos que serão objeto tanto de auditorias internas quanto de externas.

Essa seqüência tem início com a definição do objetivo. Uma empresa tem a capacidade de elaborar produtos ou serviços que atendam tanto aos clientes quanto a requisitos aplicados. Também neste item se inclui a empresa direcionada para a satisfação dos clientes, por meio da aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade, promovendo a conformidade dos requisitos estabelecidos e da melhoria contínua.

Nos objetivos se menciona que a norma é aplicável em todas as organizações, independentemente do porte ou do produto realizado no seu processo.

Na seqüência, a NBR ISO 9001:2000 descreve a referência normativa que remete a NBR ISO 9000:2000, onde os fundamentos e vocabulário são citados. Neste item está explicitado que “produto” também pode significar “serviço”.

Nos requisitos gerais desta norma são estabelecidos deveres para a organização, relativos aos processos. A interação, monitoramento, recursos dos processos, são alguns exemplos dessas ações.

Nos requisitos de documentos da NBR ISO 9001:2000, há uma série de documentos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade, tais como:

- registro da política da qualidade e dos objetivos da qualidade;
- Manual da Qualidade;
- documentos de procedimentos pertinentes à norma; e

- documentos para o planejamento, organização e controle dos processos.

Em relação à documentação, a NBR ISO 9001:2000 trata da necessidade do controle dos registros. Os registros são úteis como fonte de evidências para atestar a conformidade do sistema de gestão da qualidade (SGQ).

Na NBR ISO 9001:2000 há uma seção que trata da responsabilidade da direção. Essa atenção para a direção se apresenta com o intuito de que o sistema de gestão da qualidade ocorra nas organizações. A alta direção tem que se comprometer com o sistema, com o foco nos clientes e na melhoria contínua dos processos. Desse modo, a alta direção participa dos seguintes processos:

- comunicação com a organização da importância da qualidade e seu sistema;
- definição da política da qualidade e seus objetivos;
- promoção da análise crítica; e
- disponibilização de recursos.

“Há neste item da norma uma ênfase no planejamento. No cerne do planejamento há a preocupação de preparar a organização para as decisões sobre o futuro e para lidar com as suas incertezas” (MAXIMIANO, 2004 p. 137).

Na última diretriz estão citadas a medição, a análise e a melhoria. Para tanto, é necessário planejar e implementar processos para a realização desse item da NBR ISO 9001:2000, com o a intenção de “demonstrar a conformidade do produto, assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade”.

A melhoria contínua, ao final da NBR ISO 9001:2000, indica que esse conceito deve ser aplicado em os todos os requisitos do sistema de gestão da

qualidade. Assim, a melhoria contínua deve ser realizada por meio da política da qualidade, dos objetivos da qualidade, dos resultados das auditorias, da análise de dados, das ações corretivas e preventivas e da análise crítica realizada pela direção.

2.5 A OPERAÇÃO HOTELEIRA

Conforme Castelli (2003, p. 153), a operação hoteleira tem uma série de funções que são específicas desta área. Nos hotéis normalmente são encontrados os seguintes departamentos:

- Hospedagem;
- Alimentos e Bebidas (A & B);
- Recursos Humanos; e
- Administração.

Castelli (2003, p. 153) atribui à área de Hospedagem os seguintes setores:

- Reservas;
- Recepção;
- Portaria Social;
- Telefonia;
- Lazer; e
- Governança.

O setor da Governança é responsável pela limpeza dos andares, inclusive dos apartamentos, pela lavanderia, rouparia e limpeza geral, conforme definições de Castelli (2003, p. 205).

A área de Alimentos e Bebidas (A & B), segundo Castelli (2003), é responsável pelos setores:

- Restaurante;
- Banquetes;
- Cozinha;
- Copa;
- Bar; e
- *Stewarting*, setor responsável pela higiene dos equipamentos, louças, e talheres da área de Alimentos e Bebidas.

A Administração do hotel, conforme Castelli (2003, p. 517) têm como atribuições os seguintes itens:

- Portaria de serviços;
- Almojarifado;
- Sistemas, informatizados ou manuais;
- Compras;
- Manutenção; e
- Custos.

Castelli (2003, p 85) mostra que a interação das áreas de Hospedagem, Alimentos e Bebidas e Administração forma um sistema, que resulta no sistema hotel, conforme ilustrado na Figura 9.

Um hotel, conforme verificado neste capítulo, possui sua complexidade organizacional. Dentro dessa perspectiva, é plausível a adoção de um sistema de gestão da qualidade.

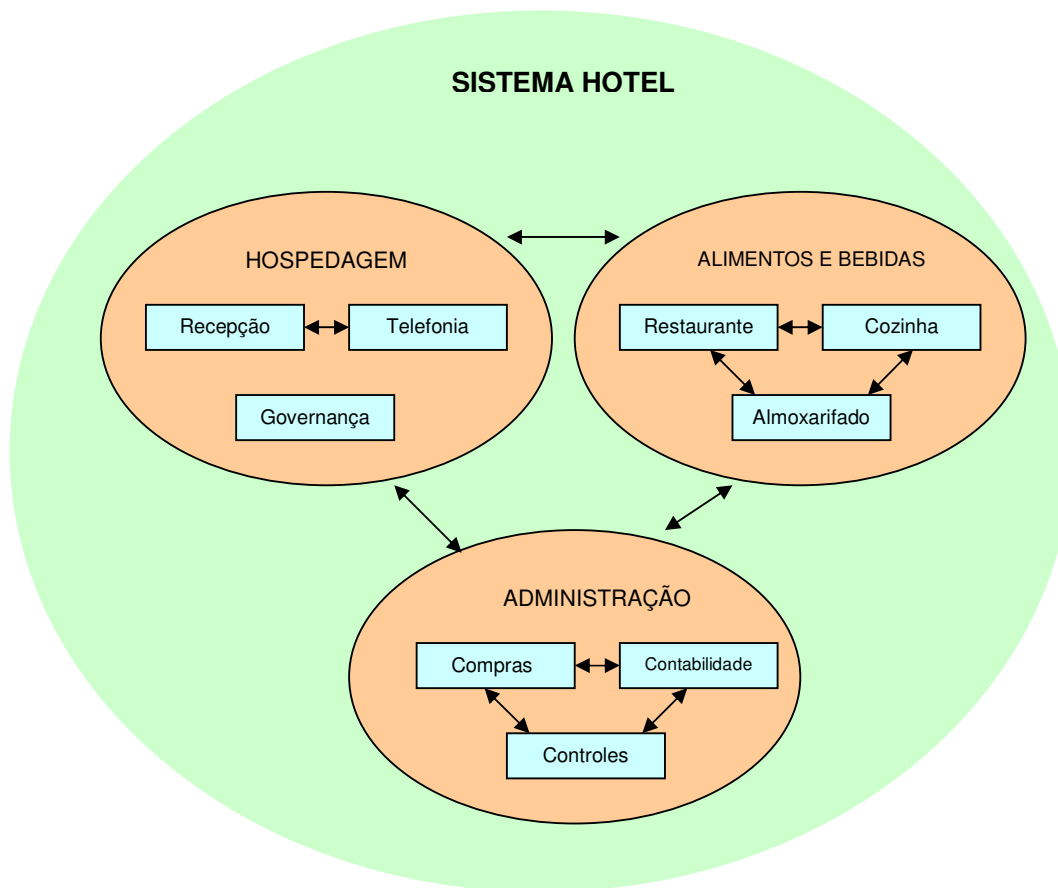


Figura 9: Sistema Hotel
 Fonte: Adaptado de Castelli (2003, p. 86).

Um fator que viabiliza a implantação de um sistema de gestão da qualidade num hotel é a questão da dimensão humana que permeia todos os processos. São pessoas que oferecem serviços a outras pessoas. Isso ocorre com os fornecedores que interagem com a equipe do hotel, os setores do hotel que interagem entre si e a interação que ocorre com os hóspedes.

Dessa forma, há uma valorização da satisfação dos *stakeholders*, que é o cerne de um trabalho voltado para a qualidade.

3 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO HOTEL-ESCOLA

O Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac, nos anos de 2003 e 2004, era subordinado à direção das Faculdades Senac de Turismo e Hotelaria, e estava lotado no Centro Universitário Senac, que era denominado Campus Senac. Sua direção estava subordinada à Superintendência de Desenvolvimento, que por sua vez era comandada pela Direção Regional do Senac do Estado de São Paulo. Acima do diretor havia o presidente da Federação do Comércio do Estado de São Paulo, que era acompanhado pelo Conselho Regional do Senac.

Havia um organograma no Manual da Qualidade que demonstrava uma visão ampla de estrutura. A Figura 10 demonstra essa relação do Hotel-Escola com a direção regional do Senac do estado de São Paulo.

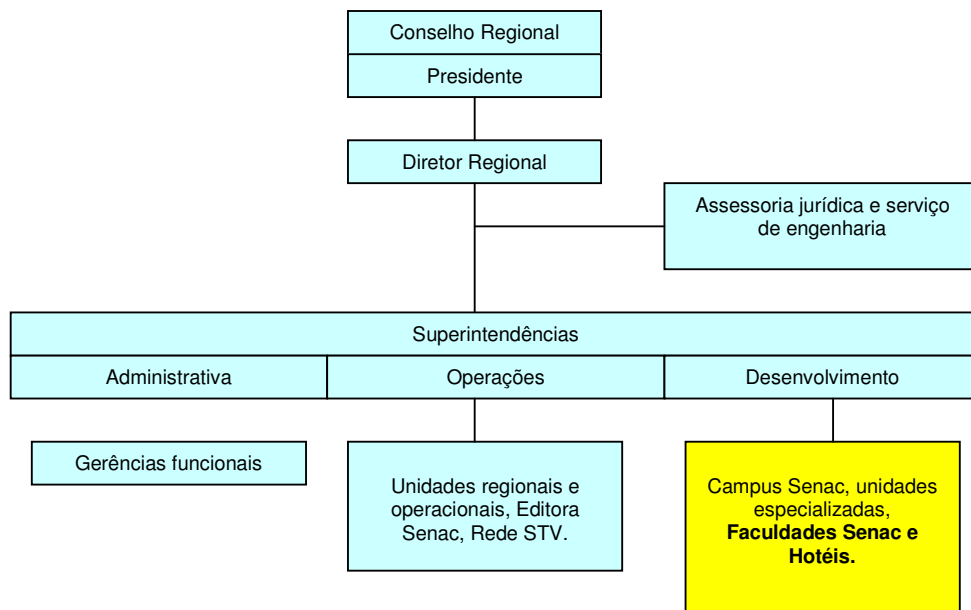


Figura 10: Estrutura organizacional do Senac do estado de São Paulo.
Fonte: Manual da Qualidade do Hotel-Escola Senac de Campos do Jordão.

Assim, no Grande Hotel Campos do Jordão, havia uma subordinação à direção da Faculdade de Turismo e Hotelaria do Campus Senac. Além de o Hotel-

Escola estar subordinado a essa direção, havia o Serviço de Promoção e Vendas – SPV, que era responsável pela captação de hóspedes e eventos para o processo comercial do Hotel-Escola.

No Hotel-Escola, o responsável pela estrutura era o gerente-geral, assessorado pelo representante da direção no processo da qualidade, e pelo grupo gestor, composto pelos gerentes desse mesmo Hotel-Escola.

Subordinada ao gerente, geral havia a gerência de Alimentos e Bebidas (A & B), a coordenação de Lazer e Eventos (L & E), a gerência de Hospedagem, a gerência Administrativa, a gerência de Manutenção, a Coordenação da Qualidade e o diretor adjunto, que representava a Gerência Educacional.

O organograma dessa estrutura traz em detalhes a subordinação de cada setor. Na Figura 11, verifica-se como era a organização na época.

Para um hotel com 95 apartamentos, essa estrutura organizacional com um grupo de gerentes em todos os departamentos é considerada elevada. Normalmente, nesses casos os gerentes acumulam funções: o gerente-geral acumula a gerência de Hospedagem, por exemplo.

Há duas justificativas para essa configuração, nesse caso específico de estrutura organizacional, que são:

- por se tratar de um hotel-escola, a parte comercial do hotel é considerada como um laboratório pedagógico para os alunos, e assim necessita ser um modelo de gestão hoteleira; e
- como é um hotel de elevado padrão, há necessidade de um serviço diferenciado, o que demanda um maior número de funcionários.

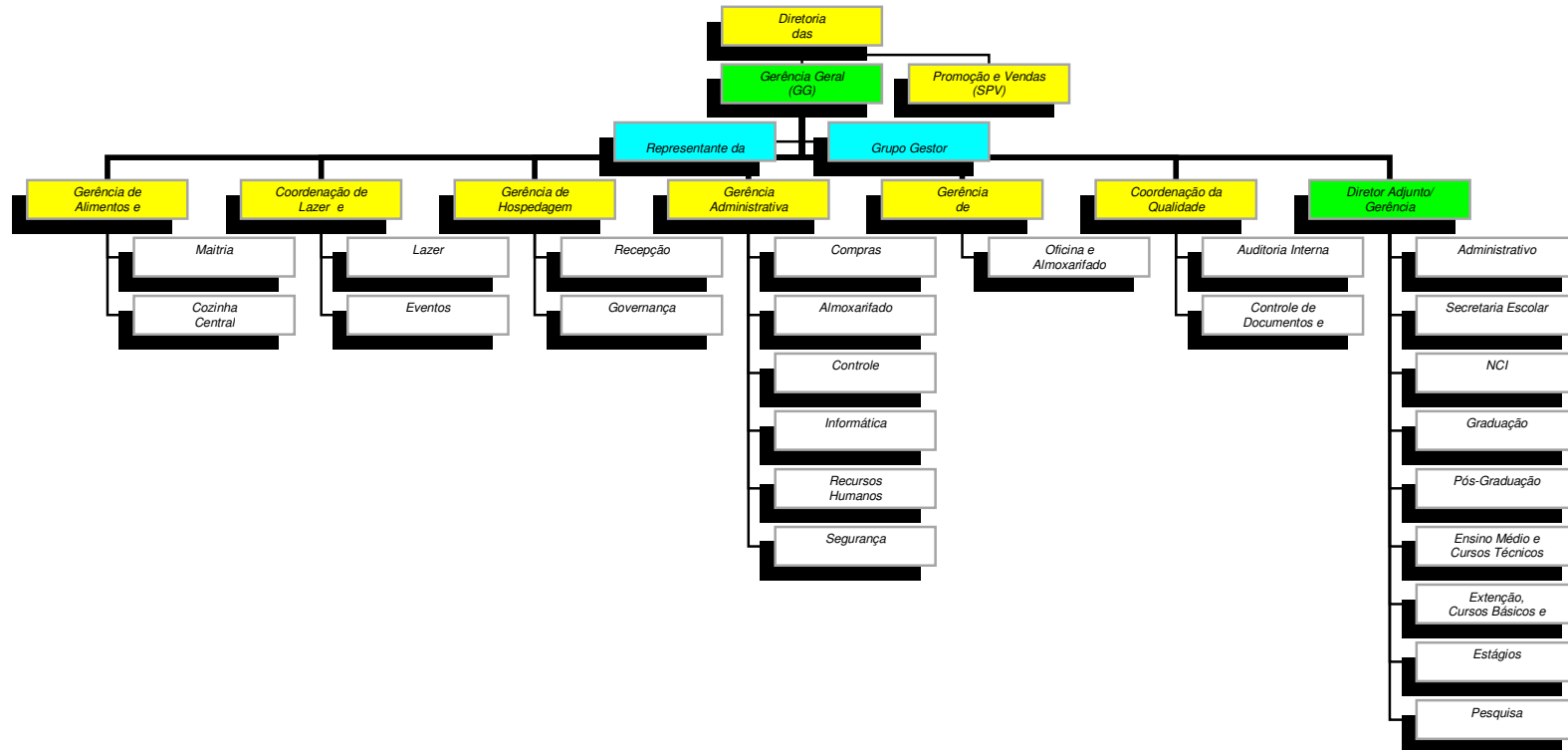


Figura 11: Organograma do Grande-Hotel Campos do Jordão Senac.
 Fonte: Manual da Qualidade do Hotel-Escola Senac de Campos do Jordão..

3.1 SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS – A & B

A gerência de Alimentos e Bebidas (A & B) era responsável pela produção dos alimentos e também pelos serviços de atendimento aos hóspedes nos restaurantes, bares e *Room Service* do hotel. Dessa forma, esse setor contava com dois subsetores, que eram a *maîtría* e a cozinha central.

Maître é uma palavra francesa, que em hotelaria é a abreviação do termo *maître d'hôtel*. No restaurante, o *maître* é o administrador desse espaço, é quem coordena a equipe de garçons, organiza o fluxo e recebe os clientes (SPOLON QUADROS, 1996).

No Grande Hotel Campos do Jordão, a *maîtría* era o setor que abrigava a equipe de atendimento dos restaurantes, bares e *Room Service* (termo inglês que significa “serviço de quarto”) deste estabelecimento com uma equipe de *maîtres* e garçons.

A cozinha central era onde os alimentos eram produzidos. Esse subsetor contava com as seguintes atividades:

- Cozinha Quente;
- Açougue;
- Legumeria;
- *Garde-Manger*, termo francês que significa cozinha fria;
- Confeitaria ; e
- Padaria.

Dessa forma, o setor de Alimentos e Bebidas (A & B) contava com um fluxo de trabalho que englobava esses procedimentos, conforme a Figura 12.

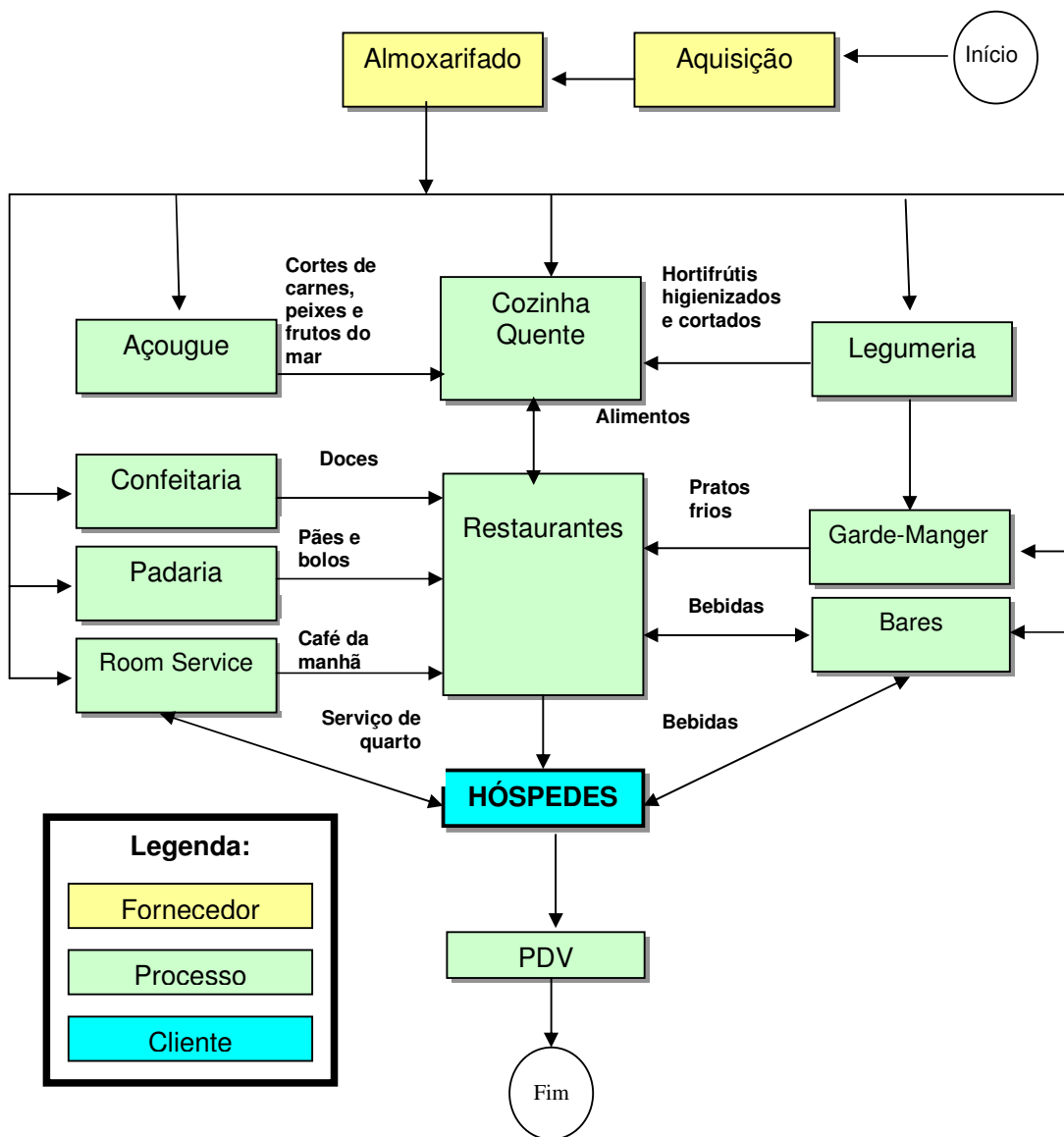


Figura 12: Fluxograma do setor de Alimentos e Bebidas
 Fonte: Manual da Qualidade do Hotel-Escola Senac de Campos do Jordão.

3.2 COORDENAÇÃO DE LAZER E EVENTOS – L & E

O Grande Hotel Senac de Campos do Jordão está classificado como um hotel de lazer. Dessa forma, além dos serviços de Hospedagem e Alimentos e Bebidas, essa organização oferecia aos hóspedes atividades de lazer e entretenimento, por

meio de atividades recreativas. Esse setor também era responsável pelos eventos sociais que ocorrem no hotel.

Como a estância de Campos do Jordão possui uma acentuada sazonalidade, pois é mais procurada pelos turistas de lazer na estação do inverno, se faz necessário, no período de baixa estação, captar hóspedes por meio de eventos tais como:

- casamentos;
- eventos de empresas para lançar novos produtos ao mercado;
- convenções de empresas;
- treinamentos de empresas; e
- outros.

No Manual da Qualidade do Grande Hotel Senac havia um fluxo para Lazer e Eventos, ilustrado na Figura 13.

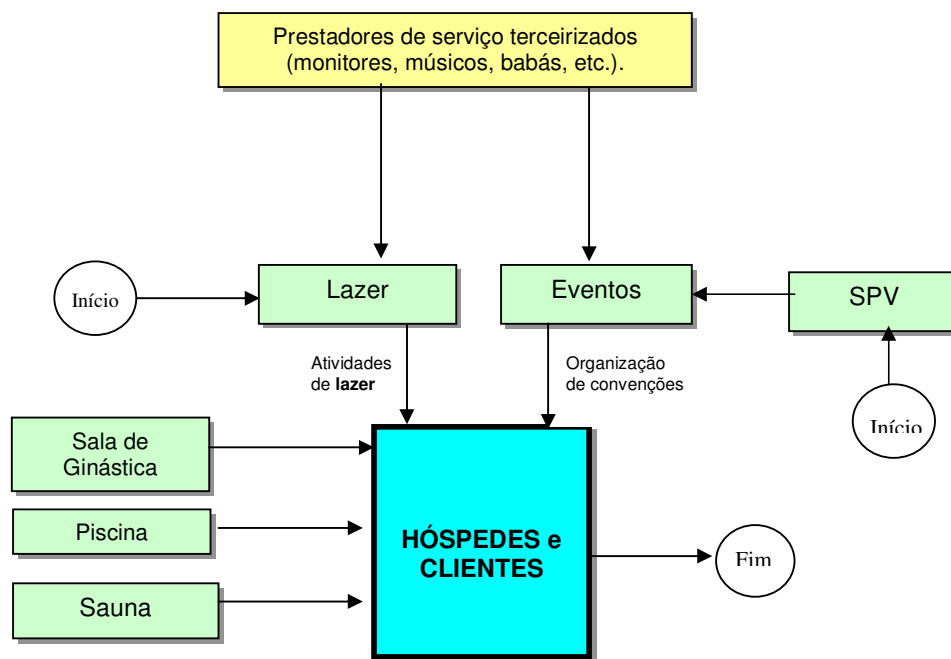


Figura 13: Fluxograma do setor de Lazer e Eventos.

Fonte: Manual da Qualidade do Hotel-Escola Senac de Campos do Jordão.

3.3 GERÊNCIA DE HOSPEDAGEM

A gerência de hospedagem era responsável pelos setores de Hospedagem em si e de Governança. O setor de Hospedagem tinha como atividades a reserva e a recepção dos hóspedes. O processo de reservas abrangia para todos os espaços do hotel, principalmente os apartamentos.

Esse processo era realizado pela recepção do Grande Hotel Senac em Campos do Jordão e pelo Serviço de Promoção e Vendas (SPV), que era um escritório localizado em São Paulo. O SPV também tinha como objetivo captar eventos e hóspedes, para manter uma ocupação durante o ano todo, independentemente da temporada de inverno. O fluxo da parte de hospedagem fica demonstrado pela Figura 14.

O setor de Hospedagem acompanhava os hóspedes desde a reserva, a sua entrada no hotel (*check-in*), sua estada e depois sua saída (*check-out*). Funcionava como parte do Serviço de Promoção e Vendas a Portaria Social, a Recepção e a Mensageria.

A Recepção do hotel é um local de expressiva importância, pois é o onde os clientes buscam informações, fazem suas solicitações e reclamações. Na Recepção ocorre o primeiro contato do hóspede com o hotel, durante sua estada é a ela que recorre para solicitar serviços e é por ela que ele obrigatoriamente passa no momento da saída do hotel.

A Recepção é como um canal entre o cliente interno e o externo, onde os funcionários são acessados pelos hóspedes. Dessa forma, a Recepção mantinha contato com todos os setores do hotel.

manutenção de todo espaço físico do Grande Hotel Senac de Campos do Jordão. O fluxo de trabalho da Governança é ilustrado pela Figura 15.

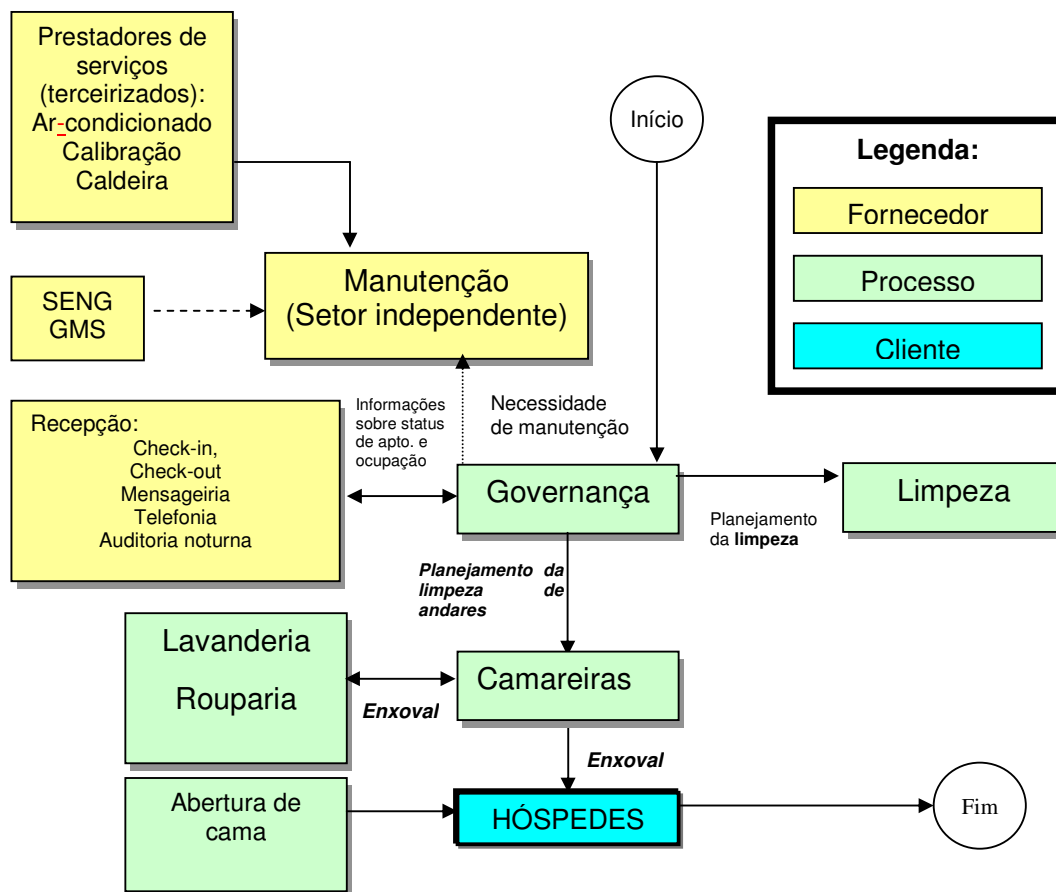


Figura 15: Fluxograma do setor de Governança
Fonte: Manual da Qualidade do Hotel-Escola Senac de Campos do Jordão.

3.4 GERÊNCIA DE MANUTENÇÃO

O Grande Hotel Senac de Campos do Jordão contava com uma estrutura física de 95 apartamentos, localizados num terreno de 400 mil metros quadrados. Dessa forma, para que os hóspedes encontrassem o hotel com tudo em perfeito funcionamento se fazia necessária a ação de uma equipe de Manutenção. Essa

equipe ficava à disposição 24 horas por dia. A equipe de Manutenção realizava reparos, obras e trabalhos preventivos.

Essa equipe trabalhava em conjunto com alguns setores do Senac do estado de São Paulo, que eram:

- Serviço de Engenharia – Seng; e
- Gerência de Materiais e Serviços – GMS.

O fluxo de trabalho da Manutenção é representado pela Figura 16.

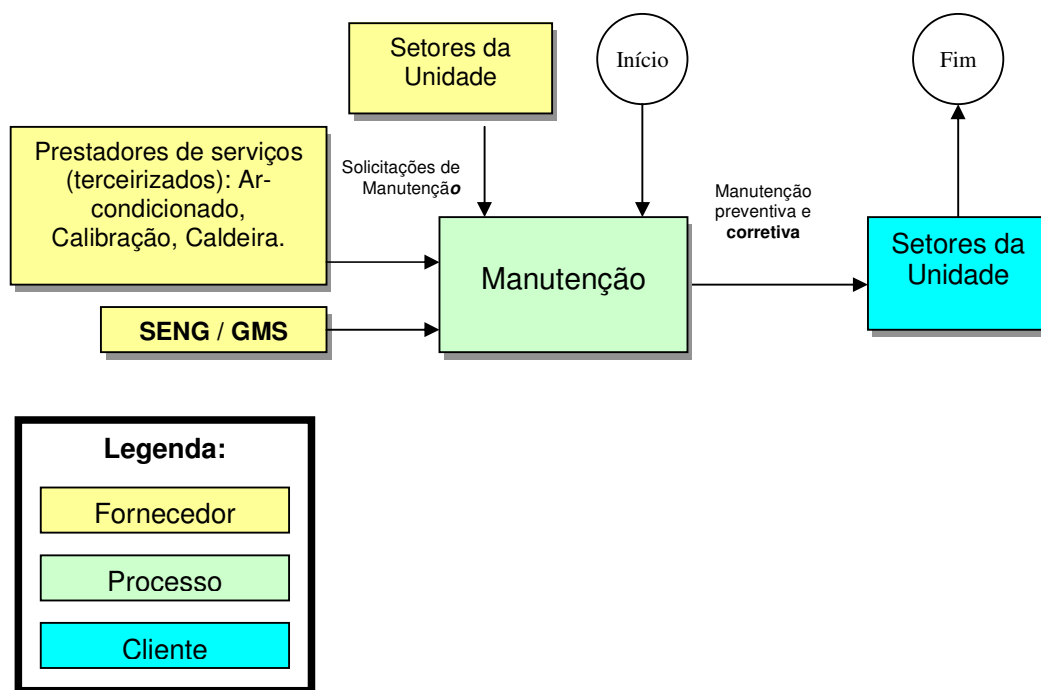


Figura 16: Fluxograma do setor de Manutenção.
Fonte: Manual da Qualidade do Hotel-Escola Senac de Campos do Jordão.

A função deste capítulo foi mostrar como era a estrutura organizacional do Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac, com seus setores e fluxos de trabalho. Essa contextualização permite uma melhor compreensão de como era o funcionamento e a gestão dessa organização.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 TIPO DE PESQUISA

Para a classificação dessa pesquisa remeteu-se a Vergara (2005, p. 46), que propõe os critérios “quanto aos fins” e “quanto aos meios”. Em relação aos fins, essa pesquisa foi classificada como explicativa, pois o trabalho realizado elucidou o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade no Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac, dando interpretações da sua dinâmica.

Ainda quanto aos fins, a pesquisa explicativa tem como base a pesquisa descritiva (VERGARA, 2005, p. 47), e dessa forma ocorreu uma verificação do comportamento de algumas características externadas pelos hóspedes do Hotel-Escola Senac.

Como se trata de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), os *stakeholders* são os principais elementos para a busca dos requisitos da qualidade. Desses *stakeholders*, os hóspedes, como clientes, tiveram suas opiniões registradas e sistematizadas pela avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade, e os dados obtidos foram importantes para descrever e explicar o comportamento do objeto desta pesquisa.

Quanto aos meios, a pesquisa foi documental, *ex post facto*, e gerou um estudo de caso. Todos os dados desta pesquisa foram coletados por meio dos registros documentados do Sistema de Gestão da Qualidade do Grande Hotel Senac.

Assim, não houve necessidade de entrevistas para a coleta de dados, pois essas entrevistas já haviam ocorrido como parte da rotina de levantamento dos indicadores de desempenho. A pesquisa é *ex post facto*, pois foi realizada no ano de 2005, em relação a acontecimentos dos anos de 2003 e 2004.

Como se tratou da especificidade do Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola SENAC, foi gerado um estudo de caso dessa empresa.

4.2 UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA

Como universo desta pesquisa foram considerados todos os hóspedes que estiveram no Grande Hotel Campos do Jordão nos anos de 2003 e 2004. Dessa população, foi tomado como amostra o número de questionários de avaliação respondidos pelos hóspedes.

Conforme definições de Vergara (2005, p. 50), levando-se em consideração a questão da pesquisa, a amostra está classificada como não probabilística, por acessibilidade. Essa definição foi dada em razão da facilidade de acesso dos questionários aplicados aos hóspedes. Os hóspedes de Lazer recebiam os questionários aos domingos, antes da saída deles (*check-out*) do hotel. Os hóspedes de Eventos recebiam os questionários ao final do evento dos quais participavam.

Dessa forma, no ano de 2003 foram hospedados no hotel 8.789 clientes, e foram respondidos 2.469 questionários. A amostra em 2003, com os questionários respondidos pelos hóspedes, foi de 29%.

Em 2004 foi constatado um universo de hóspedes de 7.405. A amostra dos

hóspedes que responderam foi de 2.738. Assim em 2004 foi constatada uma amostra de aproximadamente 37%.

Somando os dois anos estudados, verificou-se uma população de 16.194 e uma amostra de 5.307, sendo esta de aproximadamente 33% da população. A Tabela 1 resume a relação entre o universo e a amostra dos hóspedes nos anos em que foi realizada a pesquisa.

Tabela 1: Relação de hóspedes quanto aos questionários respondidos

	2003	2004	TOTAL
Número de hóspedes (Universo)	8789	7405	16194
Número de questionários respondidos (Amostra)	2569	2738	5307
Percentual de hóspedes que responderam ao questionário	29,23 %	36,98 %	32,77%

Apesar de o Hotel-Escola Senac trabalhar a amostra de maneira não probabilística por acessibilidade, ainda levando-se em consideração a classificação de Vergara (2005, p. 51), esta pesquisa poderia ser considerada como probabilística aleatória simples, isso em virtude de cada hóspede ter a chance de ser escolhido de maneira aleatória.

Nesse contexto, Richardson (1999) sugere que os dados sejam tratados como uma amostra aleatória simples. Para a definição do tamanho da amostra como universo finito, ou seja, menor que 100.000, Richardson (1999), propõe a adoção da seguinte fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 p q N}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 p q}$$

Onde:

n = Tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança (escolhido em nº de desvios – sigmas)

p = Proporção da característica pesquisada no universo, calculado em porcentagem.

$q = 100 - p$

N = Tamanho da população

E^2 = Erro de estimação permitido

Considerando-se que a proporção de clientes do hotel que efetivamente teve a oportunidade de responder ao questionário do hóspede é desconhecida, supõe-se uma proporção de $p = 50$. Portanto, $q = 50$.

Para a aplicação dessa fórmula se estabeleceu um nível de confiança de 95%, equivalente a 2σ , com margem de erro de 10%.

Aplicando a fórmula no ano de 2003, sendo a população considerada o número de hóspedes que estiveram no hotel, obteve-se o seguinte resultado:

$$= \frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 8789}{10^2 \times (8789 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50} \cong 99$$

Dessa forma, seria necessária no ano de 2003 uma amostra de 99 hóspedes, e no caso a amostra efetiva foi de 2.569.

Aplicando a fórmula no ano de 2004, sendo a população considerada o número de hóspedes que estiveram no hotel, obteve-se o seguinte resultado:

$$= \frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 7405}{10^2 \times (7405 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50} \cong 99$$

Dessa forma, seria necessária, no ano de 2004, uma amostra de 99 hóspedes, e no caso a amostra efetiva foi de 2.738.

Aplicando a fórmula nos anos de 2003 e 2004, sendo a população considerada o número de hóspedes que estiveram no hotel, obteve-se o seguinte resultado:

$$= \frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 16194}{10^2 \times (16194 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50} \cong 99$$

Dessa forma, seria necessária nos anos de 2003 e 2004 uma amostra de 99 hóspedes, e no caso a amostra efetiva foi de 5.307.

Se a amostra for considerada probabilística aleatória simples, aplicada à fórmula mencionada na obra de Richardson (1999), conclui-se que a amostra levantada pela equipe do Grande Hotel suplantou em uma quantidade significativa o que seria necessário para que houvesse validade estatística.

Com os dados obtidos dos registros do Hotel-Escola Senac foi possível identificar dois principais grupos de hóspedes, que são os de lazer e os de negócios.

No ano de 2003 constatou-se que 62% dos hóspedes foram classificados como de lazer e 38% como hóspedes de negócios.

Em 2004 foram identificados 74% dos hóspedes como de lazer e 26% de negócios.

Nos anos de 2003 e 2004, verificou-se que 68% dos hóspedes eram classificados como de lazer e 32% representavam os hóspedes de negócios.

A Tabela 2 mostra os percentuais de hóspedes de lazer e negócios nos dois anos estudados.

Tabela 2: Proporção percentual de classificação de hóspedes nos anos estudados

Anos	2003	2004	2003/2004
Hóspede de lazer	62%	74%	68%
Hóspedes de negócios	38%	26%	32%

4.3 COLETA DE DADOS

Os dados desta pesquisa foram obtidos por meio dos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade do Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac. Esse sistema estava baseado nos requisitos da NBR ISO 9001:2000.

Dentre esses documentos e registros, citam-se:

- o Manual da Qualidade do Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac;
- o Questionário de Avaliação do Hóspede (Anexo A); e
- os Relatórios de Gestão dos exercícios dos anos de 2003 e 2004.

4.3.1 O Manual da Qualidade

O Manual da Qualidade foi redigido conforme os requisitos da NBR ISO 9001:2000, tendo os seguintes capítulos:

- Introdução;
- Apresentação da organização;
- Sistema de Gestão da Qualidade;
- Responsabilidade da direção;

- Gestão de recursos;
- Realização de produto;
- Medição, análise e melhoria; e
- Controle de revisões.

O Manual da Qualidade forneceu a esta pesquisa informações sobre o modo como o Sistema de Gestão da Qualidade estava estruturado, nos anos que foram estudados. No capítulo da Responsabilidade da Direção descrevia-se como eram compostos os indicadores da qualidade deste hotel-escola.

4.3.1.1 A Composição dos Indicadores do SGQ

A política da qualidade do Sistema de Gestão da Qualidade foi composta pela adoção do compromisso da qualidade do Senac do estado de São Paulo. Nesse compromisso, considerou-se a missão definida como:

“A missão do Senac São Paulo é proporcionar o desenvolvimento de pessoas e organizações para a sociedade do conhecimento, por meio de ações educacionais comprometidas com a responsabilidade social” (SENAC, 2000).

Nesse compromisso da qualidade estão definidos os princípios que norteiam a aplicação dos itens, que são:

- **EDUCAÇÃO** – Construção, disseminação e aplicação de conhecimento que favoreça o desenvolvimento de competências e autonomia, visando à educação de um cidadão ético e produtivo;

- RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL – Atuação efetiva no processo de transformação econômico-social, com uma atitude cidadã que contribua para o desenvolvimento sustentável do país;
- PESSOAS – Investimento permanente em conhecimento, e contínuo aprimoramento humano e profissional de colaboradores, clientes e organizações;
- GESTÃO DO CONHECIMENTO – Aprimoramento contínuo dos processos de trabalho frente às mudanças no ambiente econômico, social, cultural e tecnológico;
- INTERNACIONALIZAÇÃO – Participação, sintonia e reciprocidade com o mercado globalizado; e
- PRÁTICAS AVALIATIVAS – Avaliação sistemática da ação institucional, buscando referenciais de excelência internos e externos.

Esse conjunto do compromisso da qualidade, com sua missão e princípios, foi estabelecido como a política da qualidade Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac.

Com os princípios da qualidade, foram estabelecidos objetivos coerentes, tanto com relação ao processo comercial quanto com o processo educacional.

Em relação ao princípio da educação, foi estabelecido o seguinte objetivo:

- desenvolver pessoas e organizações para a sociedade do conhecimento.

No princípio da responsabilidade social e ambiental, foram elaborados os seguintes objetivos:

- obter a satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho;
- atender a alunos em programas de ação social;

- realizar ações de ecoeficiência;
- prevenir a poluição; e
- cumprir a legislação ambiental e trabalhista.

Para o princípio das pessoas, o objetivo da qualidade foi o seguinte:

- ter colaboradores competentes e conscientes.

Para o princípio da gestão do conhecimento, foi determinado o seguinte objetivo:

- aprimorar continuamente os processos e o Sistema de Gestão da Qualidade.

Para o princípio da internacionalização, foi estabelecido o seguinte objetivo:

- realizar e manter parcerias com organizações internacionais.

No princípio das práticas avaliativas, foi estabelecido o seguinte objetivo:

- obter a satisfação dos clientes com os serviços prestados.

Para cada objetivo, foi desenvolvida uma série de indicadores, que serviam de base para acompanhar o Sistema de Gestão da Qualidade do hotel-escola. Esses indicadores têm como objetivo monitorar tanto o processo comercial hoteleiro quanto o processo educacional.

No Sistema de Gestão da Qualidade também houve uma série de indicadores de apoio, que não estavam baseados nos objetivos estabelecidos. Esses objetivos de apoio são específicos da administração hoteleira e financeira, e foram necessários para complementar o conjunto de indicadores.

Nesta pesquisa, o foco foi o do processo hoteleiro, já que a percepção do cliente é o principal subsídio para a gestão do processo hoteleiro.

4.3.2 Questionário de Avaliação do Hóspede

A coleta de dados que alimenta o Sistema de Gestão da Qualidade foi realizada com a aplicação de um questionário de avaliação (Anexo A) no qual os hóspedes expressavam suas opiniões a respeito da sua estada no Grande Hotel.

Para os hóspedes de lazer, esse questionário foi aplicado em todos os domingos durante o ano. Para os hóspedes de eventos, o questionário foi aplicado no final de cada evento realizado.

O Questionário de Avaliação do Hóspede era composto de 33 questões e estava estruturado da seguinte maneira:

- a primeira questão era para identificar a finalidade da visita do hóspede;
- a segunda questão era para determinar a faixa etária do hóspede;
- as questões de 3 a 12 eram para avaliar a qualidade da estrutura física;
- as questões de 13 a 24 eram para verificar a opinião dos hóspedes em relação à qualidade dos serviços;
- as questões 25 e 26 eram pertinentes às atividades de lazer;
- as questões de 27 a 29 eram relacionadas ao ambiente do centro de convenções;
- as questões de 30 a 32 eram questões de modo geral, com a intenção de retorno do hóspede e comparação com a concorrência;
- a questão 33 era para o hóspede indicar se algum funcionário realizou seu trabalho de maneira diferenciada; e
- havia no final algumas linhas para o hóspede escrever comentários. Esta era a única questão qualitativa.

O questionário foi elaborado com questões objetivas para facilitar o seu preenchimento. Na maior parte das questões, da questão 3 à 29, havia uma escala de quatro possibilidades para o hóspede expressar sua opinião. As quatro opções eram:

- não atendeu às necessidades;
- atendeu parcialmente às suas necessidades;
- atendeu às suas necessidades; e
- superou suas expectativas.

Após a aplicação desse questionário aos hóspedes, ele era tabulado pelo pessoal de apoio do gerente-geral. Depois de tabulados, os dados eram encaminhados ao gerente-geral e aos gerentes de área.

Os gerentes do hotel, de posse dos dados, avaliavam de maneira individual cada um dos seus respectivos setores. Após a avaliação de cada gerente, ocorria semanalmente uma reunião do grupo gestor. Nessa reunião ocorria uma avaliação do grupo, em relação ao desempenho do hotel como um todo.

4.3.3 Relatório de Gestão

O Relatório de Gestão é um documento elaborado com os dados tratados durante um ano. Nesse relatório, além dos indicadores de desempenho da qualidade, são tratados os indicadores de desempenho das áreas de atuação do hotel. Dessa forma, o Sistema de Gestão da Qualidade foi utilizado para monitorar a percepção do hóspede em relação à qualidade do Grande Hotel Senac. Esse sistêmico levantamento de dados permitiu aos gestores acompanhar o desempenho das áreas.

4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Todos os dados relativos a esta pesquisa foram obtidos dos documentos e registros do Sistema de Gestão da Qualidade do Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac.

Baseado nas séries históricas de dados dos anos 2003 e 2004, foi possível levantar aspectos qualitativos e quantitativos tanto do desempenho da qualidade quanto da gestão.

Com os dados levantados por meio do Manual da Qualidade, do Questionário de Avaliação do Hóspede e do Relatório de Gestão, foram elaborados gráficos de linha por indicador ou índice. Nesses gráficos foram coladas as séries históricas da evolução de cada indicador nos anos 2003 e 2004.

Levando-se em consideração que as respostas levantadas pela equipe do hotel são fidedignas e que a amostra analisada nesta pesquisa é significativa, procedeu-se à análise de todos os indicadores autorizados pela organização.

Além de os indicadores serem autorizados, foi determinante na seleção deles os que expressam a opinião dos hóspedes, que são os *stakeholders* que podem fornecer uma visão isenta do sistema de Gestão da Qualidade, e verificar se ele está conforme suas expectativas.

Na análise, verificou-se o que o hotel havia estabelecido como parâmetro para cada indicador e se ele foi alcançado nesse processo. Considerou-se, na avaliação dos indicadores, a questão da sazonalidade que marca a cidade de Campos do Jordão e seu impacto na organização estudada, situada nesse local.

Os indicadores da qualidade tratados nesta pesquisa foram:

- índice de indicações a terceiros; no questionário de avaliação o hóspede opinava se indicaria ou não o Grande Hotel Campos do Jordão para seus amigos ou familiares;
- índice de intenção de retorno do cliente; nesta questão o hóspede expressava seu desejo ou não de retornar ao hotel;
- índice de desempenho no atendimento;
- índice de pontualidade e velocidade; e
- índice de satisfação com o serviço hoteleiro.

Além dos indicadores da qualidade, foram selecionados os indicadores de desempenho da gestão, que demonstram o aproveitamento, por parte do Grande Hotel, dessa fonte de informações para a gestão do dia-a-dia. Com esses indicadores tratados, foi possível verificar se o Sistema de Gestão da Qualidade era útil para a gestão dessa instituição.

Os indicadores do desempenho da gestão do processo hoteleiro tratados nesta pesquisa foram:

- desempenho geral do processo hoteleiro;
- desempenho da área de A & B;
- desempenho da área de Hospedagem;
- desempenho da área de Lazer e Eventos; e
- desempenho da área de Manutenção.

Com os dados tratados dessa maneira, foi possível avaliar os resultados e discuti-los, o que é objeto do próximo capítulo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a coleta dos dados, feita por meio de levantamento documental, e seu devido tratamento, fez-se uma exposição dos resultados e uma análise do desempenho. Como a sazonalidade do inverno influencia a cidade de Campos do Jordão e esse fator interfere na estratégia de ação do Grande Hotel Campos do Jordão, realizou-se uma breve discussão sobre esse assunto.

A análise foi realizada em relação aos indicadores concebidos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) conforme a norma ISO 9001:2000. Esses indicadores foram obtidos a partir das respostas dos hóspedes do Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac. Dessa forma, o cliente, que é o foco da qualidade, foi contemplado.

Na etapa subsequente, foram tratados os indicadores de desempenho do processo hoteleiro, oriundos dos indicadores da qualidade. Assim, conforme os requisitos dos clientes, levantaram-se informações que serviram de instrumento para o processo de gestão do Hotel-Escola Senac.

5.1 A INFLUÊNCIA DA SAZONALIDADE EM CAMPOS DO JORDÃO

É notório que a estância de Campos do Jordão é um destino de turistas que buscam o clima frio da serra da Mantiqueira para o lazer. Assim, a temporada de maio a julho é considerada de alta estação, sendo que a maior ênfase acontece no mês de julho, por ser período de férias. Muitos investimentos voltados à divulgação de empresas e comércio temporário são realizados em Campos do Jordão nessa

época. Os meios de comunicação de todo o Brasil dão ênfase em suas divulgações aos eventos de inverno que ocorrem na cidade.

Os empreendimentos, sejam temporários ou fixos, tendem a se preparar para esse momento da alta estação por meio de investimentos.

5.1.1 A Influência da Sazonalidade no Grande Hotel

Assim como Campos do Jordão é influenciada pela estação de inverno, também o Grande Hotel sofre essa influência. O Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac, recebe seu maior número de hóspedes de lazer durante o mês de julho. Dessa forma, há um planejamento para que a percepção do hóspede em relação à qualidade do hotel não seja afetada. Algumas ações são tomadas no mês de julho, tais como:

- uso pleno da equipe;
- contratação de temporários;
- incremento das atividades de lazer; e
- incremento das atividades culturais.

Outro mês que demanda uma preparação diferenciada é dezembro, quando são elaborados pacotes voltados para o Natal e o Ano-Novo. Durante os feriados ao longo do ano, também há um fluxo significativo de hóspedes de lazer.

Praticamente nos outros dez meses do ano, o Grande Hotel realiza a captação de eventos para empresas, congressos, casamentos, entre outros, para manter a ocupação da estrutura durante a baixa estação. Os meses em que ocorre menor fluxo de hóspedes no Grande Hotel são setembro e outubro.

Assim, há um acúmulo de trabalho nos meses de julho e dezembro. Também, numa menor escala, há um aumento de esforços nos feriados durante o ano, que se reflete nos resultados deste hotel, pois nos meses de baixa ocupação há necessidade de outro planejamento para a manutenção de um bom padrão de qualidade, como a compensação das horas acumuladas pelos funcionários e a provisão das férias dos funcionários, que devem gozá-las nos períodos de baixa ocupação. A diminuição das opções de lazer é outro fator ao qual os gestores atentam, para a manutenção de um bom padrão de qualidade na baixa estação. A relação entre a alta e a baixa estação durante os meses do ano afeta diretamente a rotina do hotel, e isso se reflete nos resultados.

5.2 OS INDICADORES DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Conforme documentado pelo Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), trabalhou-se uma série de indicadores, elaborados com o intuito de verificar a percepção dos hóspedes em relação ao Hotel-Escola Senac como um todo, levando em consideração desde a estrutura física até os serviços prestados. Todos os indicadores abordados nesta pesquisa foram compilados do Questionário de Avaliação do Hóspede (Anexo A).

O indicador de satisfação com o processo hoteleiro é elaborado a partir do conjunto de questões de praticamente todo o questionário e, assim, é considerado um indicador geral do hotel. No relatório de gestão do hotel, esse indicador é denominado índice geral do desempenho hoteleiro, pois com ele é possível ter uma visão total do hotel, e o seu desmembramento permite a visão das partes.

Os outros indicadores de qualidade abordados nesta pesquisa foram compostos pelo conjunto de respostas do Questionário de Avaliação dos Hóspedes, que se refere a cada tema abordado.

O conjunto de indicadores foi objeto de constante análise pelo grupo gestor para o acompanhamento da operação hoteleira e é um instrumento para a melhoria contínua.

5.2.1 Índice de Indicações a Terceiros

No Questionário de Avaliação do Hóspede consta a seguinte questão: “Você indicaria o Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac aos seus amigos e familiares?”. A resposta a essa questão era objetiva, e o hóspede poderia responder “sim” ou “não”.

A meta para este indicador era obter um resultado superior a 90% de respostas “sim”. Na Figura 17, o gráfico de linha mostra o comportamento deste indicador durante os dois anos averiguados.

A média deste indicador nos dois anos em questão foi de 99%, e em todos os meses averiguados a meta de 90% ou superior foi alcançada. Em julho e dezembro ocorreu um índice de indicação a terceiros de 100%, devido ao fato de nesses meses ter sido realizado um trabalho para que o atendimento fosse implementado.

O mês que apresentou o pior resultado desse indicador foi setembro, nos dois anos estudados. É nesse mês que acontece a menor ocupação de hóspedes no hotel, e dessa forma ele é aproveitado para a compensação de horas ou férias de funcionários operacionais, o que resulta num menor número de trabalhadores na estrutura do hotel.

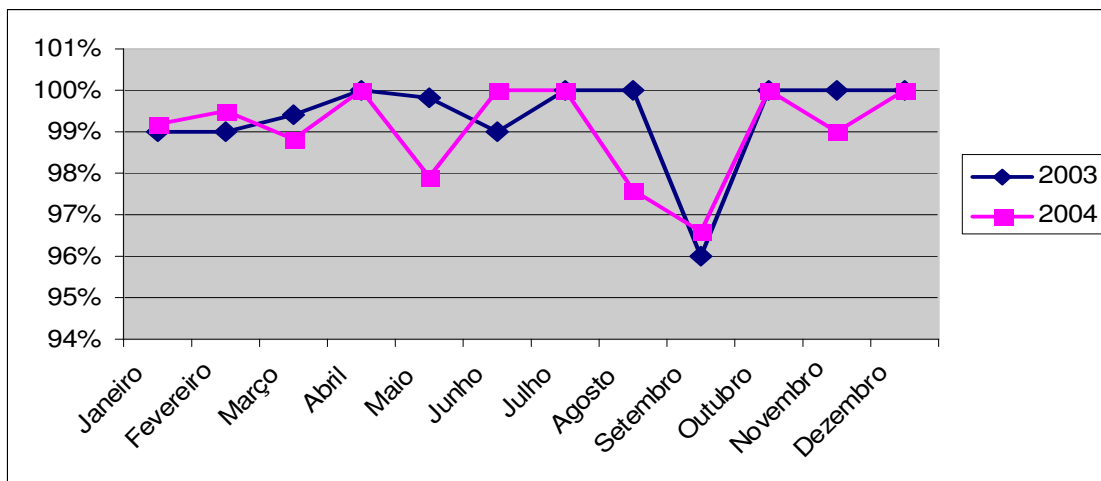


Figura 17: Gráfico do índice de indicações a terceiros.
 Fonte: Relatórios de Gestão dos anos de 2003 e 2004.
 Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac.

Mesmo com a ocorrência do percentual do índice, este permanece bem acima dos 90% propostos, não afetando o desempenho deste indicador. Nos outros meses, a maior diferença percentual, em maio e agosto dos dois anos estudados, foi de 2 pontos percentuais, diferenças que não foram consideradas significativas em virtude de não afetarem o resultado final.

Esse indicador foi escolhido em virtude de que uma indicação para um amigo ou parente de um produto como um hotel é um fator que atesta a confiança do hóspede em relação ao Grande Hotel.

A questão da confiabilidade no produto ou serviço é um dos grandes objetivos da gestão estratégica de operações (CORRÊA e CORRÊA, 2006, p. 60).

Algo que é subjetivo é a percepção de um serviço prestado: quando um cliente indica o hotel para alguém, mostra que esse estabelecimento é confiável naquilo que se propõe em sua atividade.

Então, de alguma maneira, a equipe do Hotel-Escola tem que quantificar essa percepção, para saber o quanto o hóspede está satisfeito a ponto de sugerir a seus conhecidos a estada nesse estabelecimento.

Portanto, este indicador demonstra para os gestores do Grande Hotel que existe satisfação dos clientes a ponto de estes indicarem para outros o seu serviço, o que pode reverter em potenciais novos clientes.

5.2.2 Índice de Intenção de Retorno do Cliente

Consta no Questionário de Avaliação do Hóspede (Anexo A) a questão: “Você retornaria ao Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac?”.

A meta para este indicador é um valor igual ou superior a 90% das respostas de “atende” ou “supera” as expectativas. A Figura 18 apresenta, em forma de gráfico de linhas, uma visão deste indicador.

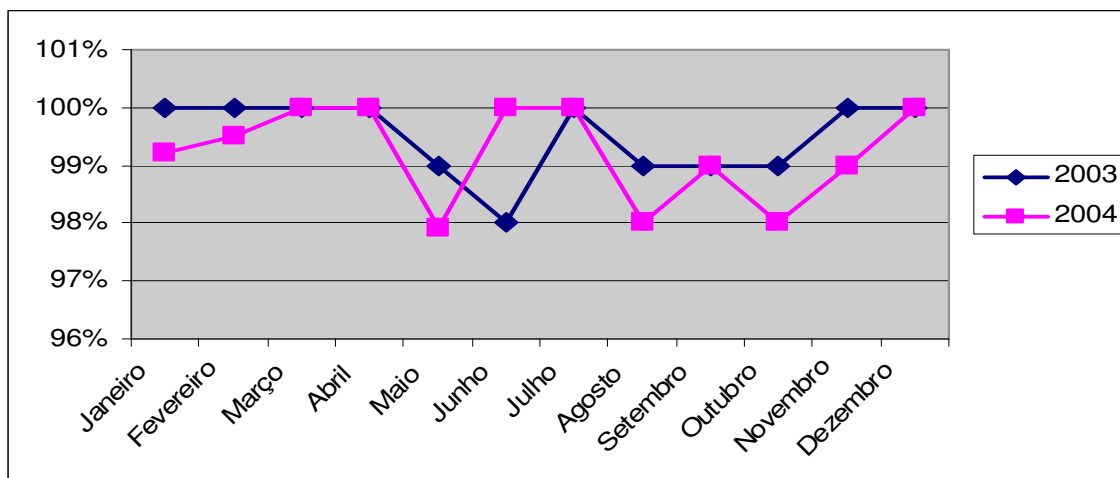


Figura 18 : Gráfico do índice de intenção de retorno do cliente.

Fonte: Relatórios de Gestão dos anos de 2003 e 2004.

Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac.

Constatou-se que a média dos percentuais distribuídos durante os anos foi de 99,5% em 2003 e 99,2% em 2004. O menor índice foi de 98%, suplantando em 8 pontos percentuais a meta estabelecida. Nos meses de julho e dezembro o percentual atingiu 100% de hóspedes, que demonstram a intenção de retornar ao Grande Hotel Campos do Jordão. Isso ocorreu em virtude do planejamento efetuado, que gerou uma ação que permitiu uma avaliação tão positiva.

A diferença máxima de um ano para o outro no comparativo dos meses foi de 2 pontos percentuais, sendo consideradas como oscilações aceitáveis e pouco significativas no resultado final. A intenção de retorno ao Grande Hotel é uma demonstração de satisfação com o produto.

O fato de ser muito expressiva a quantidade de hóspedes que pretendem retornar ao Grande Hotel demonstra, para a sua gestão, o potencial de manutenção da ocupação que esse meio de hospedagem possibilita.

Um dado como esse é um argumento de motivação da equipe do Grande Hotel, pois demonstra que o trabalho realizado produz grande satisfação entre os hóspedes.

5.2.3 Índice de Desempenho no Atendimento

Este índice foi calculado por meio da média dos itens 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25 e 26 do Questionário de Avaliação do Hóspede (Anexo A). Essas questões são relativas ao atendimento nas áreas de Hospedagem, Alimentos e Bebidas (A & B), Lazer e Eventos (L & E).

Nas questões da área de hospedagem foram avaliados os seguintes itens:

- a reserva;

- a entrada do hóspede no hotel (*check-in*);
- o mensageiro;
- o atendimento por telefone;
- a postura e eficiência dos funcionários; e
- o serviço de informações.

As questões relativas à área de Alimentos e Bebidas (A & B) tratam dos seguintes itens:

- a prontidão do atendimento;
- a rapidez do atendimento do serviço de quarto (*Room Service*); e
- o serviço de Alimentos e Bebidas de maneira geral.

Os itens de avaliação de Lazer e Eventos foram:

- a programação de lazer; e
- o desempenho dos monitores de lazeres.

A meta para este indicador foi de um percentual igual ou superior a 90% das respostas de “atende” ou “supera”. A Figura 19 ilustra de modo gráfico a evolução nos dois anos foco desta pesquisa.

O índice de desempenho no atendimento mostra uma visão geral da acolhida dos hóspedes, desde a reserva até a sua estada no hotel. Nos dois anos, o menor percentual foi de 94% e o maior, de 99%.

Em abril de 2003 o percentual foi de 95% e em 2004, de 97%. Como a diferença foi de apenas 2 pontos percentuais, não foi considerada uma oscilação significativa.

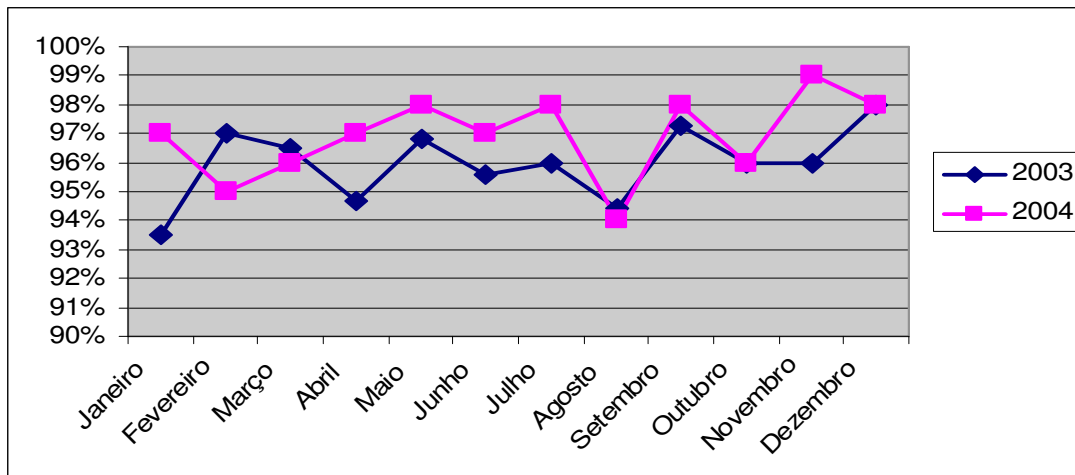


Figura 19: Gráfico do índice de desempenho no atendimento

Fonte: Relatórios de Gestão dos anos de 2003 e 2004.

Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac

O mês de agosto, nesses dois anos, teve um percentual de 94%, em virtude da diminuição da equipe do Grande Hotel Senac, que historicamente compensa as horas acumuladas no mês de julho.

Em novembro de 2003 ocorreu um percentual de 96% e em 2004, um percentual de 99%. Não foi identificada nenhuma razão específica para essa diferença de avaliação de um ano para o outro, sendo considerada então como uma oscilação normal.

De qualquer forma, o indicador sempre esteve acima dos 90% estipulados como meta. A média do indicador de atendimento em 2003 foi de 96% e em 2004, de 97%.

5.2.4 Índice de Pontualidade e Velocidade

O indicador de pontualidade e velocidade é utilizado para verificar a prontidão do atendimento em setores selecionados por serem críticos na percepção do hóspede. Ele é calculado pela média das questões 14, 20 e 23 do Questionário de

Avaliação do Hóspede (Anexo A). Essas questões são referentes aos seguintes itens de avaliação:

- velocidade de acomodação do hóspede na entrada no hotel (*check-in*);
- prontidão no encaminhamento do cliente a uma mesa nos restaurantes e bares do hotel; e
- rapidez no serviço de quarto (*Room Service*).

A meta para este indicador era obter um percentual igual ou superior a 90% das respostas de “atende” ou “supera”. A Figura 20 mostra, de forma gráfica, a sua evolução.

A média deste indicador no ano 2003 foi de 96% e no ano de 2004, de 95%, sendo que o menor percentual, que ocorreu no conjunto dos meses dos dois anos em questão, foi de 92%, e o maior, de 99%.

A velocidade e pontualidade no processo hoteleiro são fatores que demandam um constante acompanhamento por parte dos funcionários. No caso do Grande Hotel Campos do Jordão, quando há diminuição de clientes, ocorre uma conseqüente diminuição dos funcionários, que normalmente compensam horas para os momentos de maior ocupação.

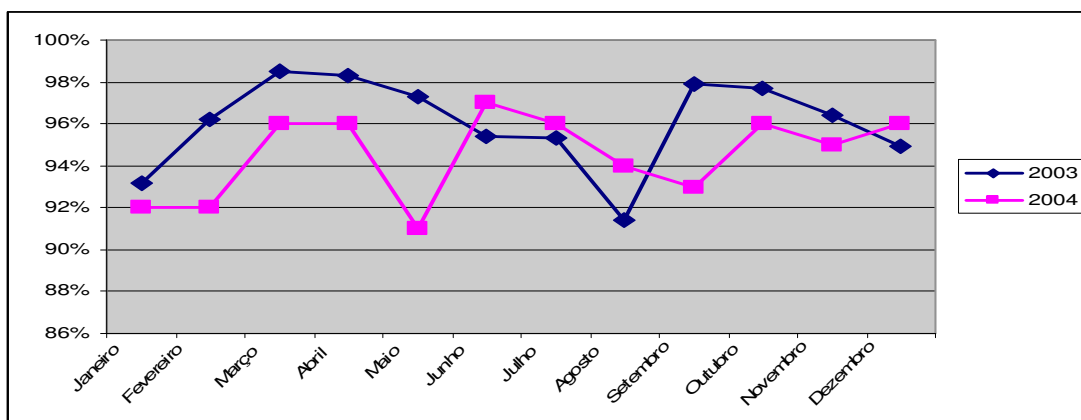


Figura 20: Gráfico do índice de pontualidade e velocidade

Fonte: Relatórios de Gestão dos anos de 2003 e 2004.

Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac

A diminuição do número de funcionários nos momentos de baixa ocupação, pode afetar a velocidade de atendimento.

Nos momentos de alta ocupação, há o aumento de número de pessoas circulando dentro da estrutura do Grande Hotel, o que demanda uma especial atenção para que os hóspedes sejam prontamente atendidos.

Em maio de 2004 ocorreu o menor percentual, que foi de 91%, e em maio de 2003 o desempenho foi de 97%. O desempenho de pontualidade e velocidade do mês de maio de 2004 foi influenciado pela transição do novo gerente de hospedagem, contratado em abril de 2004.

Esse gestor modificou a equipe de Recepção e Governança, e isso gerou, no mês de maio de 2004, uma diminuição na pontualidade e velocidade do atendimento. No mês de junho de 2004 este indicador voltou a ter um comportamento semelhante ao do ano de 2003.

No mês de setembro de 2003 o percentual deste indicador foi de 98% e no ano de 2004, de 93%. Essa diferença de 5 pontos percentuais se explica pela baixa ocupação, que é usual no mês de setembro.

No caso de 2004, a ocupação foi 35% menor, em comparação ao outro ano. Estando o hotel com essa baixa ocupação, há uma queda no atendimento, o que afetou o desempenho deste indicador.

A velocidade no atendimento é um desafio na alta e na baixa ocupação. Apesar desse contexto, a meta de 90% foi suplantada em todos os meses, nos dois anos estudados.

5.2.5 Índice de Satisfação com o Processo Hoteleiro

Este indicador é considerado o principal elemento de acompanhamento da percepção da qualidade do hóspede. O índice do desempenho geral do processo hoteleiro é o mesmo indicador. Ele muda sua nomenclatura conforme o enfoque, se este é voltado para o sistema de gestão da qualidade ou se é utilizado para o processo de gestão hoteleiro.

O indicador é calculado pela média das questões de 3 a 29 do Questionário de Avaliação dos Hóspedes (Anexo A). Dessa forma, todas as áreas da administração hoteleira de atuação são contempladas. Na avaliação deste indicador estão englobados os seguintes itens:

- condições gerais e manutenção dos apartamentos;
- condições gerais e manutenção das áreas comuns do hotel;
- qualidade dos serviços da área de hospedagem;
- alimentos e bebidas;
- lazer; e
- área de convenções.

Quando utilizado como um indicador do desempenho geral do processo hoteleiro, ele é desmembrado nas áreas de Alimentos e Bebidas (A & B), Hospedagem, Lazer e Eventos (L & E) e Manutenção. Dessa forma, cada área pode visualizar como está seu desempenho, sendo um instrumento utilizado pelos gestores para acompanhamento e tomada de decisões.

Este indicador, no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), demonstra a satisfação do hóspede como cliente, dando ao grupo gestor do Grande Hotel subsídios para verificar se o processo está no rumo adequado.

A meta deste indicador era obter uma média de 90% igual ou superior às respostas de “atende” ou “supera” provenientes do Questionário de Avaliação do Hospede. A Figura 21 demonstra de modo gráfico a evolução do indicador.

O menor percentual detectado nesses dois anos foi 93%, que ocorreu no mês de fevereiro de 2004. Esse foi um período de mudanças de dois membros do grupo, e de férias de outros membros. Com a saída de uma parcela do grupo gestor nesse mês ocorreu uma queda no percentual, que mesmo assim permaneceu acima da meta de 90%. Com novas contratações para o grupo gestor e o retorno das férias no mês de março, voltou a apresentar comportamento semelhante ao do ano anterior.

Um fator notado nos dois anos estudados é que no mês de julho ocorre uma queda na satisfação em relação aos meses do maio e junho. Esse fator acontece em função do grande movimento no hotel, não só dos hóspedes, mas também dos passantes, que são as pessoas que vão ao hotel para usufruir da estrutura e não ficam hospedadas, como, por exemplo, as pessoas que vão fazer refeições nos restaurantes do Grande Hotel.

O fluxo maior de pessoas ocasionou uma leve queda no serviço que acabou se refletindo no indicador. Essa queda pode ser considerada pouco significativa, pois no mês de julho de 2003 o percentual foi de 96% e no ano de 2004, de 97%, que é uma performance considerada boa no contexto do Grande Hotel Senac.

Os menores percentuais ocorreram nos meses de janeiro nos dois anos estudados, atingindo 95%. Nesses dois anos, no mês de janeiro, ocorreu no Grande Hotel Senac um mesmo evento, que solicitava, da parte dos organizadores, a

modificação da rotina do hotel, e que conseqüentemente se refletiu no desempenho do indicador; porém, mesmo assim a meta foi alcançada.

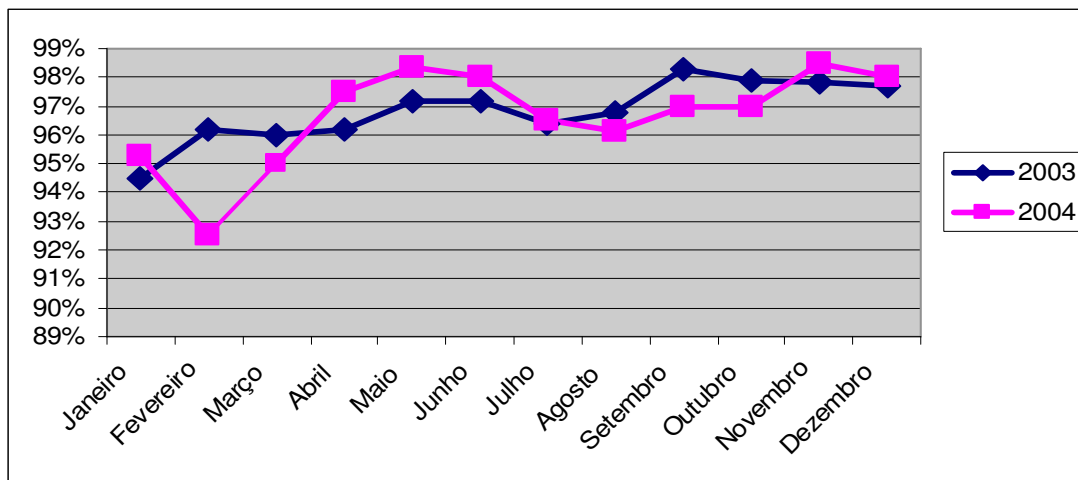


Figura 21: Índice de satisfação com o processo hoteleiro

Fonte: Relatórios de Gestão dos anos de 2003 e 2004.

Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac

O maior percentual que ocorreu nos dois anos foi 99%, e a média foi 97%, demonstrando que os conjuntos das áreas tiveram um bom desempenho nos dois anos estudados, pois o principal crivo, que são os clientes, tiveram um elevado grau de satisfação.

Percebeu-se que a cultura da qualidade que envolveu a equipe do Grande Hotel permitiu que a meta original de 90% de satisfação com o processo hoteleiro fosse suplantada em todos os meses estudados.

Em 2003 já se haviam passado dois anos da certificação conforme a NBR ISO 9001:2000, e com o desempenho tão satisfatório onde o hotel como um todo foi constantemente avaliado, é perceptível que a questão da qualidade demonstrou ser um instrumento de elevada utilidade tanto para a administração dessa organização quanto para a motivação da equipe, fornecedores e hóspedes.

5.3 INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROCESSO HOTELEIRO

A base dos indicadores de desempenho hoteleiro é o indicador de satisfação com o processo hoteleiro, que é parte do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Este indicador, como citado anteriormente, quando tratado como instrumento de análise e tomada de decisões do grupo gestor, foi designado como índice geral do processo hoteleiro. Ele dá uma visão do desempenho do hotel como um todo, e seu desmembramento permite avaliar o desempenho das áreas de atuação da gestão do hotel, que são:

- Alimentos e Bebidas (A & B);
- Hospedagem;
- Lazer e Eventos (L & E); e
- Manutenção.

Como o indicador de satisfação com o processo hoteleiro já foi contemplado neste trabalho, não foi necessário apresentar o índice geral do processo hoteleiro, e sim seus desmembramentos, que detalham as áreas.

O que é fundamental neste Sistema de Gestão da Qualidade é que, com a base das informações resultantes da percepção dos hóspedes em relação à qualidade do Hotel-Escola, foi possível levantar informações setorizadas, o que permitiu ao grupo gestor avaliar seu desempenho, planejar, agir, checar e realizar ações para a melhoria contínua.

5.3.1 Índice de Desempenho da área de Alimentos e Bebidas

Este índice demonstrava ao gerente da área de Alimentos e Bebidas o desempenho dessa área. Dentro deste índice estavam embutidos os setores de *maître*, que é referente ao restaurante, ao desempenho dos bares e da cozinha.

Assim, quando havia dúvida em relação ao percentual do índice de Alimentos e Bebidas, este podia ser desmembrado e encontrado onde ocorria o fator de oscilação no percentual.

O índice foi obtido pela média das questões 9, 10, 20, 21, 22, 23, e 24 do Questionário de Avaliação do Hóspede (Anexo A). A meta desse índice foi obter uma média de 90% das questões respondidas como “atende” e “supera”. A Figura 22 demonstra o gráfico desses percentuais.

A média dos percentuais nos dois anos estudados foi de 96%, sendo que o menor percentual foi de 93%, nos meses de fevereiro e agosto de 2004, e o maior percentual foi 99%, que ocorreram nos meses de maio e junho de 2004.

Em fevereiro de 2004, o índice foi mais baixo em virtude do período de férias do gerente de Alimentos e Bebidas, que acumulou outras gerências, fazendo o índice abaixar nesse mês.

No ano de 2004, após o mês de fevereiro, ocorreu uma melhoria no desempenho no comparativo dos meses de abril, maio e junho em relação a 2003. Em julho de 2004 houve uma queda, e o percentual ficou em 96%, que foi menor em comparação com julho de 2003, que fechou em 97%.

Essa queda é considerada normal, pois a área de Alimentos e Bebidas (A & B) é uma das mais afetadas no mês de julho, pelo aumento não só dos hóspedes como dos passantes, que são os turistas que vão se alimentar no hotel sem se hospedar.

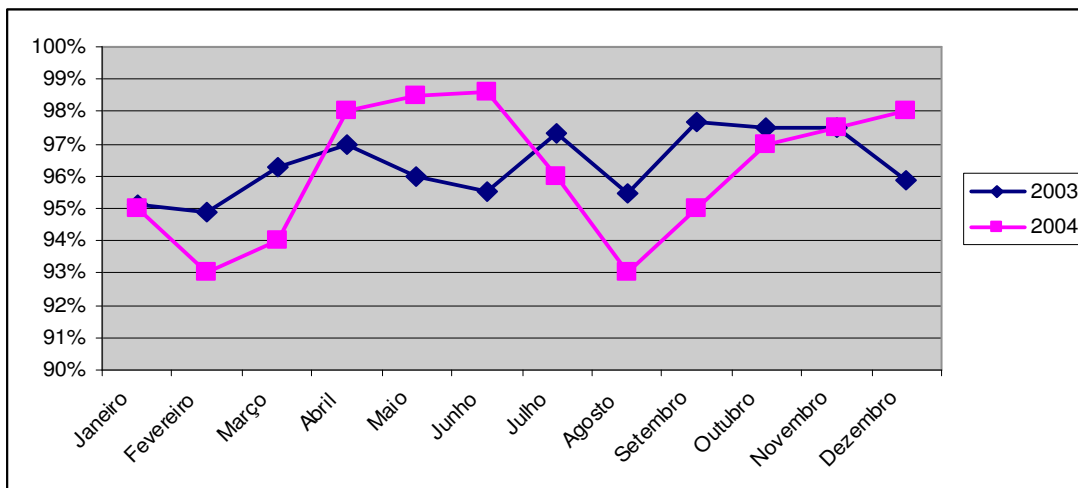


Figura 22: Gráfico do desempenho de Alimentos e Bebidas (A & B)

Fonte: Relatórios de Gestão dos anos de 2003 e 2004.

Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac.

Esse maior movimento acaba afetando a opinião do hóspede no momento da avaliação. Apesar desse comportamento nos dois anos, o mês de julho superou a meta estabelecida de 90%.

No mês de agosto de 2004 a compensação de horas da equipe de Alimentos e Bebidas fez o índice cair. Apesar dessas quedas, o índice ficou superior aos 90% estipulados como meta.

5.3.2 Índice de Desempenho da Área de Hospedagem

O índice de desempenho da área de Hospedagem é composto pelas médias das questões 3, 4, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19 do Questionário de Avaliação do Hóspede (Anexo A). Este índice dava ao gerente de Hospedagem a visão do desempenho da Governança, Recepção e Telefonia.

A meta estabelecida para este índice foi obter respostas do Questionário de Avaliação do Hóspede com um percentual de 90% das respostas de “atende” ou “supera”.

A Figura 23 ilustra de forma gráfica esse índice.

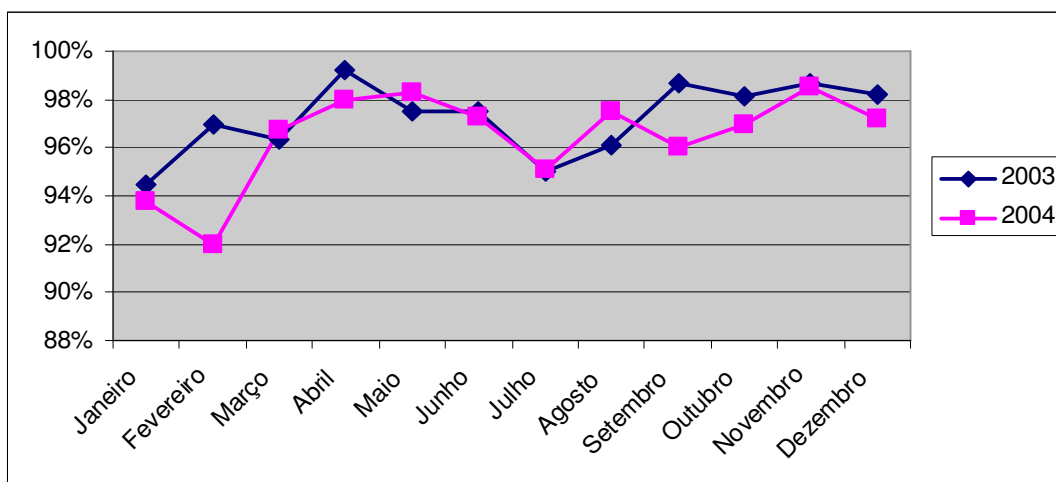


Figura 23: Gráfico de índice de desempenho da área de Hospedagem.

Fonte: Relatórios de Gestão dos anos de 2003 e 2004.

Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac.

A média de desempenho nos dois anos pesquisados foi de 97%. O menor resultado deste índice ocorreu em fevereiro de 2004, quando o percentual foi de 92%.

Essa queda está relacionada à saída do gerente de Hospedagem do Grande Hotel Senac e à ausência dos outros gerentes. Apesar da queda, o Sistema de Gestão da Qualidade permitiu à organização manter-se acima da meta proposta de 90%. No mês subsequente, o comportamento do percentual retornou a um patamar semelhante ao do ano de 2003.

Assim como outras áreas, a de Hospedagem também é afetada com o maior número de pessoas que o hotel recebe no mês de julho. Nesse mês o percentual foi de 95% nos dois anos estudados, e nos meses anteriores os percentuais foram maiores.

No mês de julho o Grande Hotel Senac trabalha com um sistema de pacotes de diárias, ou seja, os hóspedes nesse mês costumam fazer sua entrada (*check-in*) e saída (*check-out*) nos mesmos dias, o que ocasiona um acúmulo de atendimentos na Recepção do hotel, refletido no resultado do indicador. Assim mesmo, o percentual de 95% é considerado bom para a área de Hospedagem, e a meta de 90% foi suplantada.

No mês de setembro de 2004 o índice foi de 96%, e em 2003, de 99%. Nesse caso o mês de setembro é considerado como de baixa ocupação. Como em 2004 a ocupação foi 35% menor em relação a 2003, esse fato influenciou o índice de hospedagem, que gerou uma diferença de 3 pontos percentuais nesse período.

O maior percentual que ocorreu nos dois anos estudados foi o de 99%, o que demonstra o empenho dessa equipe.

5.3.3 Índice de Desempenho da Área de Lazer e Eventos (L & E)

O índice de desempenho da área de Lazer e Eventos (L & E) foi calculado pela média das questões 25, 26, 27, 28 e 29 do Questionário de Avaliação do Hóspede (Anexo A). Este índice permitiu ao coordenador de Lazer e Eventos verificar o desempenho das questões relativas às atividades de lazer e à dinâmica dos eventos realizados no Grande Hotel Campos do Jordão.

A meta para este índice foi obter um percentual igual ou superior a 90% das respostas do Questionário de Avaliação do Hóspede. A Figura 24 apresenta o desempenho deste índice nos anos de 2003 e 2004.

Para os hóspedes de lazer, essa área desenvolve uma programação de entretenimento para que a estada seja repleta de atividades. O cliente e seus filhos

têm uma programação específica, que consta de atividades esportivas, atividades lúdicas, apresentação de espetáculos, entre outras.

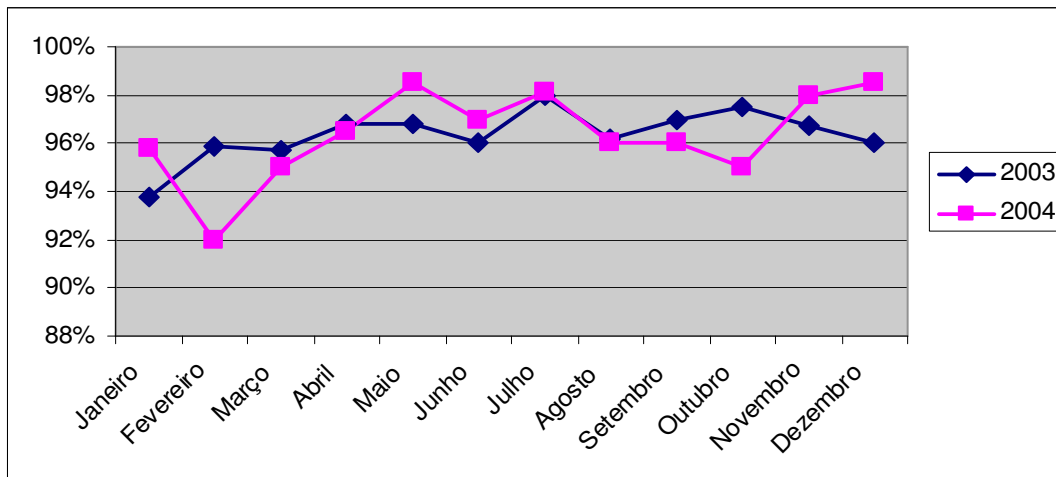


Figura 24: Gráfico do índice de desempenho da área de Lazer e Eventos (L & E).
 Fonte: Relatórios de Gestão dos anos de 2003 e 2004.
 Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac.

Os hóspedes de eventos desenvolvem suas atividades no Centro de Convenções, no teatro e nos outros diversos espaços do hotel. Esses clientes recebem todo o suporte para que os eventos transcorram de maneira adequada.

A média do índice nos dois anos estudados foi de 96%. O menor percentual foi o de 92% no mês de fevereiro de 2004, quando o coordenador de Lazer e Eventos gozava férias. Como nos outros índices, a ausência conjunta do grupo gestor gerou uma queda no índice, que nos meses subseqüentes superou o mesmo período do ano de 2003.

O mês de outubro de 2003 teve um percentual de 98%, e em outubro de 2004 o percentual foi de 95%. Em 2004 o feriado de 12 de outubro foi prolongado, pois ocorreu na terça-feira; no ano anterior o feriado ocorreu no domingo.

Em 2004 a programação do feriado de 12 de outubro foi semelhante à de 2003, e como num ano o feriado foi no final de semana e no outro foi prolongado, houve uma queda na avaliação do hóspede, que não foi considerada significativa.

No mês de dezembro de 2003, o percentual de avaliação foi de 96%, e no de 2004, 99%. O aumento de um ano para o outro foi em razão de melhorias nas atividades de lazer relacionadas aos pacotes de Natal e Ano-Novo.

O maior percentual das séries estudadas foi 99%. De modo geral, o índice se comportou acima da meta de 90%, demonstrando a consistência do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

5.3.4 Índice de Desempenho da Área de Manutenção

O índice de desempenho da área de Manutenção foi obtido pela média das respostas das questões 7, 8, 9, 10, 28, 29 do Questionário de Avaliação do Hóspede (Anexo A).

A equipe de Manutenção tinha como meta um percentual igual ou superior a 90% das respostas de “atende” ou “supera” do Questionário de Avaliação do Hóspede. A Figura 25 trás o gráfico de linhas onde os percentuais dos dois anos estudados são ilustrados.

Um hotel é uma organização que funciona 24 horas durante todos os dias do ano. Assim, um dos trabalhos da gestão hoteleira é manter sua estrutura física em perfeito estado. O desafio da Manutenção é realizar a conservação e os reparos com o hotel em pleno funcionamento.

O Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac, mantém uma equipe de Manutenção que está presente a todo momento, para que o hóspede perceba que o hotel está em perfeito estado de conservação.

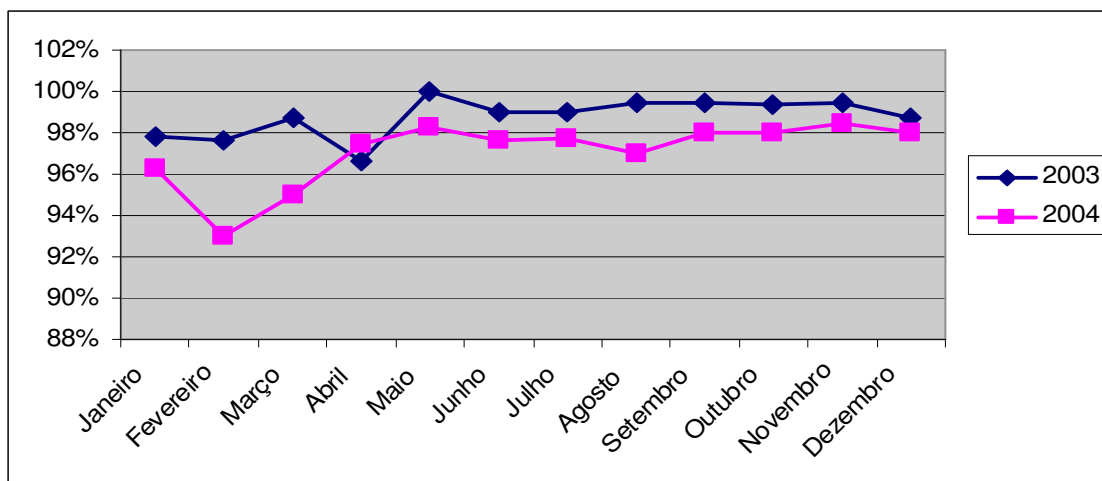


Figura 25: Gráfico do índice de desempenho da área de Manutenção.

Fonte: Relatórios de Gestão dos anos de 2003 e 2004.

Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac.

A média do índice no ano de 2003 foi de 99% e no ano 2004, 97%. O menor percentual que ocorreu nesses dois anos foi 93%, que aconteceu em fevereiro de 2004. Nesse mês ocorreu a saída do gerente de Manutenção, que apresentou uma queda semelhante à dos outros índices, no mesmo período. Desde então, não houve a contratação de novo gerente, e a própria equipe de Manutenção assumiu a área, com a supervisão do gerente-geral. No mês de março de 2004, ela já apresentou uma melhora no índice, e no mês de abril de 2004 ele passou a se comportar de maneira semelhante à de 2003.

Note-se que, apesar do não retorno de um gerente para a área, o Sistema de Gestão da Qualidade permitiu o funcionamento da Manutenção no padrão de desempenho usual.

Obras e benfeitorias são constantes na estrutura do Grande Hotel Senac, o que ocasiona uma melhoria contínua do processo, atendendo ao requisito da NBR ISO 9001:2000.

O maior percentual desse índice foi 100%, que ocorreu em maio de 2003. Essa percepção do hóspede possuiu grande subjetividade, o que demonstra a eficácia da equipe de Manutenção.

5.4 CONCLUSÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A coleta de dados por meio do questionário de avaliação do hóspede era realizada semanalmente pela equipe do Grande Hotel, sendo esses dados tabulados pela equipe de apoio do gerente-geral.

Também semanalmente eram realizadas reuniões do grupo gestor do hotel, em que as respostas do questionário eram submetidas a uma análise crítica.

Nessa reunião semanal se averiguavam os aspectos qualitativos e quantitativos apontados pelos clientes internos e externos. Com essas informações tratadas, eram elaboradas ações baseadas no ciclo PDCA, ações corretivas, ações preventivas e ações para a melhoria contínua.

Ficou, assim, caracterizado pela pesquisa que o requisito da NBR ISO 9001:2000 em relação ao envolvimento da alta direção era aplicado.

Como o acúmulo de informações durante dois meses, bimestralmente eram feitas reuniões gerais. Todos os funcionários do Grande Hotel e alunos que estavam em atividades práticas participavam desses encontros.

Nessas reuniões, expunham-se a todos os funcionários as informações dos indicadores que expressavam as percepções dos hóspedes naquele período. Com essa ação ocorria uma interação de toda a equipe os clientes e, conseqüentemente, uma melhora no desempenho do hotel.

O cliente interno recebia amplas informações do Sistema de Gestão da Qualidade. Além de também receberem essas informações, os funcionários podiam fornecer informações adicionais, de maneira formal, contribuindo para o SGQ e a melhoria contínua.

Um programa denominado “Atitude Grande Hotel” era destinado ao reconhecimento dos funcionários que gerassem ações que beneficiavam os clientes durante sua estada.

Com essas ações, a comunicação com todos os clientes internos ocorria de modo dinâmico e em todos sentidos, o que gerava o envolvimento da equipe na relação com os demais *stakeholders*.

O requisito da comunicação apontado pela NBR ISO 9001:2000 foi aplicado de modo satisfatório nesse Sistema de Gestão da Qualidade.

Semestralmente, conforme previsto no Sistema de Gestão da Qualidade, ocorria uma reunião de análise crítica. Nessa reunião, o grupo gestor averiguava como estava o comportamento dos indicadores, tanto da qualidade quanto da gestão.

Na reunião de análise crítica era feito um trabalho da análise sistematizada do comportamento do Sistema de Gestão da Qualidade, em que se verificavam itens como:

- os dados da reunião de análise crítica realizada no semestre anterior;
- os registros de ações preventivas e corretivas, e a realização dessas ações;
- as melhorias agregadas aos *stakeholders* no semestre; e
- a visão de todos os indicadores e a sua relação com o desempenho do hotel.

A análise crítica gerava um plano de ação que era implementado no semestre subsequente. Dessa forma, o processo da análise crítica ocorre formalmente nessa reunião semestral, porém esse encontro é o ápice de um processo que ocorre em todas as reuniões do grupo gestor e naquelas realizadas com todos os clientes internos. Estes, no caso, eram compostos por todos os funcionários e alunos que estavam em prática dentro do ambiente do hotel.

A organização estudada demonstrou possuir um Sistema de Gestão da Qualidade consolidado, e promover o envolvimento dos clientes internos com os externos. Como clientes externos, eram considerados não só os hóspedes como os passantes e fornecedores.

Assim, planejar, fazer, checar e agir é uma prática do grupo gestor, da média chefia e dos funcionários operacionais, o que leva a operação deste hotel a estar sempre voltada para a qualidade, sendo a missão e os objetivos da qualidade parte do vocabulário dos participantes desta organização.

Verificou-se que parte dos hóspedes que freqüentaram o Grande Hotel em 2003 retornaram em 2004. Dessa forma, se houvesse apenas uma repetição dos procedimentos de um ano para o outro, provavelmente esse cliente não ficaria tão satisfeito com os serviços prestados.

O Sistema de Gestão da Qualidade aplicado no hotel-escola propicia a melhor sistematização de todos os processos inerentes nessa operação, o que promove uma melhor atuação da direção e do controle.

O Sistema de Gestão da Qualidade certificado conforme a NBR ISO 9001:2000 permite que a empresa estudada tenha maior assertividade no processo de tomada de decisões, pois a administração é baseada na inter-relação de todos os

setores dessa organização, que, com o envolvimento das pessoas, promove constantes melhorias.

A aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade dessa forma mostrou grande utilidade ao gerar um ciclo de satisfação dos *stakeholders* envolvidos na operação hoteleira do estabelecimento estudado.

6 CONCLUSÃO

Após um estudo metódico dos registros do Sistema de Gestão da Qualidade do Grande Hotel, ocorreu nesta pesquisa a possibilidade de verificar o bom desempenho do Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola, em sua busca da excelência dos seus serviços prestados. Esses registros foram elaborados por um processo disciplinado de coleta de dados junto aos consumidores dos serviços deste hotel, realizado por meio do Questionário de Avaliação do Hóspede (Anexo A).

Esse sistema é certificado conforme a norma ISO 9001:2000 desde 2001, e os anos averiguados nesta pesquisa foram os de 2003 e 2004. Essa operação já estava com o SGQ consolidado dois anos após sua implantação, o que permitiu verificar ser o Hotel-Escola Senac uma evidência de que é viável certificar um prestador de serviços com sucesso.

Nota-se nessa organização que a questão da qualidade é algo incorporado por todos os funcionários e permeia os diversos níveis hierárquicos. Planejar, fazer, checar e agir, ações do ciclo PDCA, são práticas que se tornaram parte da cultura desse estabelecimento, o que é uma força propulsora da busca dos bons resultados alcançados.

O envolvimento das pessoas nessa cultura da qualidade extrapola os limites físicos do hotel e da sua equipe, e influencia todas as pessoas que têm contato com o Grande Hotel. Os conceitos interação e satisfação dos diversos *stakeholders* são perceptíveis no Hotel Senac, havendo a preocupação de constante aprimoramento das relações de profissionalismo entre as pessoas.

Os funcionários se empenhavam em sempre atender bem, com rapidez, presteza e boa vontade, isso em relação aos fornecedores, outros funcionários,

alunos, hóspedes e a comunidade. Esse empenho tem foco nas boas práticas estabelecidas no processo de ações fundamentadas na visão de profissionalismo que o trabalho com a qualidade impõe.

O comportamento da equipe do hotel é um dos elementos que viabilizaram a consolidação do SGQ em busca da satisfação do conjunto de pessoas que interagem com o Grande Hotel. Ficou evidente que o envolvimento das pessoas é fator determinante para a que o Sistema de Gestão da Qualidade tenha êxito.

A análise crítica realizada de modo sistêmico pode ser considerada um processo de gestão profissional no hotel pesquisado. Na reunião semanal do grupo gestor, eram averiguadas as respostas do Questionário de Avaliação do Hóspede em seus aspectos qualitativos e quantitativos. Nessa reunião ainda eram delineadas ações preventivas, ações corretivas e ações para a melhoria. Assim, a gestão desse hotel era realizada com o comprometimento com a qualidade.

Formalmente, havia uma reunião de análise crítica que ocorria semestralmente. Nela, o semestre findo e o ano anterior, com o acúmulo das informações oriundas das reuniões semanais, geravam uma visão do desempenho do hotel, fornecendo subsídios para o planejamento do próximo semestre com possíveis potenciais de melhoria.

Com o parâmetro dos indicadores, foi possível acompanhar a evolução histórica dos aspectos classificados como da qualidade e da gestão. Dessa forma, os aspectos intangíveis que caracterizam uma prestação de serviços puderam ser quantificados e avaliados ao longo do tempo.

Nos indicadores que constaram nesta pesquisa, havia como meta um desempenho igual ou superior a 90% das questões do tipo “atende às necessidades” e “supera as expectativas”.

Esse percentual de 90% foi estipulado pela experiência dos componentes do grupo gestor, que levaram em consideração a intangibilidade que ocorre na prestação de um serviço.

Na prática, o percentual de 90% se mostrou baixo ante o desempenho verificado na série histórica dos indicadores dos anos de 2003 e 2004. Fica a sugestão de estipular como meta um desempenho igual ou superior a 95%.

O Grande Hotel tratava de modo abrangente os indicadores tanto da qualidade quanto da gestão. Com a tabulação de segmentos das questões, era possível acompanhar o desempenho de cada setor separadamente. A visão do todo e de seus segmentos era um elemento facilitador nos diagnósticos do desempenho hoteleiro e do processo de tomada de decisões.

Falta a esse conjunto de indicadores uma análise das possíveis interações com os dados disponíveis. Poderiam ser feitas algumas análises oriundas dos cruzamentos dos dados que o Questionário de Avaliação do Hóspede fornecia. Como exemplo de resultados dessas interações, podem-se citar os seguintes:

- o que é relevante para o hóspede de lazer;
- o que é relevante para o hóspede de negócios;
- o que é relevante para as diversas faixas etárias;
- o que é mais importante para quem pretende retornar ao Grande Hotel;
- e
- que características foram apontadas pelos hóspedes que não pretendem retornar ao Grande Hotel.

Outras questões poderiam ser feitas com o conjunto de informações registradas e documentadas nesse SGQ. Uma análise como esta, oriunda de uma

amostra significativa como a apontada nesta pesquisa, forneceria um conjunto de informações que poderiam ser aproveitadas como parâmetros por outros hotéis.

De qualquer forma, o SGQ implantado e consolidado no Grande Hotel Campos do Jordão, Hotel-Escola Senac, pode ser um modelo para outros hotéis que pretendam realizar um trabalho voltado para a qualidade com foco na melhoria contínua. Para os meios de hospedagem da região onde está inserido, há um vasto referencial de boas práticas na gestão desse tipo de serviço.

Como sugestões para trabalhos futuros, ficam os seguintes temas:

- fazer um estudo experimental do que é relevante para os hóspedes de lazer e para os hóspedes de negócios;
- aprimorar o que é relevante para conquistar e manter a fidelidade de clientes em hotéis e restaurantes; e
- realizar uma pesquisa que trate de questões comportamentais das equipes de hotéis que trabalham com foco na qualidade.

O estudo permitiu verificar que a questão da qualidade é algo atual e útil, pois sua aplicação num prestador de serviços demonstrou ser um sucesso. A NBR ISO 9001:2000 é um bom roteiro para um hotel aprimorar seus serviços por meio do foco nos seus processos.

A pesquisa em questão abre possibilidades de gerar novos estudos voltados para a questão da qualidade e sua aplicação em prestadores de serviços, ampliando assim o vasto campo da geração de conhecimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **NBR ISO 9001**: Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **NBR ISO 9004**: Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para Melhoria de Desempenho. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **NBR ISO 19011**: Diretrizes para Auditorias de Sistemas de Gestão da Qualidade e/ou Ambiental. Rio de Janeiro, 2002.

BUENO, M. **Gestão pela Qualidade Total: uma Estratégia Administrativa**. 2004.

Artigos – Organizações e Trabalhos. Disponível em:

www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0210&area=d8>. Acesso em: 12 abr. 2005.

CAMPOS, V.F. **TCQ: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: DG, 1999.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CORDEIRO, J.V.B. **Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total:** Fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?. **Revista FAE.** V. 7, n.1, p. 19-33. Curitiba, jan./jun. 2004.

CORRÊA, H.L.; CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações:** Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica. 2 ed. São Paulo: Atlas. 2006.

DAFT, R.L. **Administração.** 4 ed. Rio de Janeiro: LTC. 1999.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração Estratégica de Serviços.** São Paulo: Atlas, 1994.

HASHMI, K.; **Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM).** Disponível em: www.isixsigma.com/library/content/c031008a.asp. Acesso em: 27 dez. 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEHOROTRA, D. **Applying Total Quality Management In Academics.** Disponível em: www.isixsigma.com/library/content/c020626a.asp. Acesso em: 27 dez. 2005.

MELLO, C.H.P. et al. **ISO 9001:2000:** sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

Qualidade Total – Conceitos: Histórico e Modelo Referencial. Disponível em:
www.qualidade.com/conc-01.htm. Acesso em 27 dez. 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENAC, 2000. Disponível em: www.intranet.sp.senac.br. Acesso em 01 out. 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSON, R. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOLON, A.P.G.; QUADROS, A.C.M. **Glossário Técnico Hoteleiro.** São Paulo: FMU, 1996.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZAIRI, M. **Beyond TQM Implementation:** the new paradigm of sustainability. **Total Quality Management.** v. 13, n. 8, p. 1161-1172, 2002.

GLOSSÁRIO

A&B – Alimentos e Bebidas. Setor do hotel responsável pelos serviços de alimentação. Este setor administra as cozinhas, restaurantes, bares e o serviço de alimentação utilizado nos apartamentos.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Check-in – Termo inglês que caracteriza o momento da entrada do hóspede no hotel.

Check-out – Termo inglês que caracteriza o momento da saída do hóspede do hotel.

Cone Leste Paulista – Região do estado de São Paulo que engloba o Litoral Norte Paulista, o Vale do Paraíba e a Serra da Mantiqueira.

Empowerment – Termo inglês que significa uma maneira de trabalhar em que ocorre a delegação de poder para subordinados de uma organização com acompanhamento dos superiores.

Garde-manger – Termo francês que originalmente significa “guarda-comida”, mas que no Brasil hoje significa cozinha de elaboração de pratos frios.

Governança – No setor hoteleiro, este termo é referente ao setor do hotel que cuida da arrumação e limpeza desse tipo de empresa.

Hotel-Escola – No caso do Senac, organização que realiza cursos em diversos níveis para a preparação de profissionais do ramo e que possui um hotel comercial que funciona recebendo hóspedes. Essa parte comercial é considerada o principal ambiente de aprendizagem dos alunos dessa instituição.

ISO – International Organization for Standardization. Federação mundial, integrada por organismos nacionais de normalização, que conta com um representante por país. É uma organização não governamental estabelecida em 1947.

L&E – Lazer e Eventos. Setor de um hotel responsável pelas atividades de lazer para os hóspedes e pela operacionalização dos eventos que ocorrem nessa organização.

Maitre – Termo francês utilizado para designar o supervisor dos espaços do restaurante, responsável pela equipe de garçons.

PDCA – *Plan, Do, Check, Act.* Método de trabalho realizado de maneira cíclica e baseado no planejar, fazer, checar e agir.

Room Service – Serviço de alimentação utilizado nos apartamentos de um hotel.

Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

Setor de Hospedagem – Setor de um hotel responsável pela recepção, mensageria, telefonia e governança.

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade.

SPV – Serviço de promoção e vendas do Grande Hotel.

Stakeholders – Pessoas ou grupos de pessoas que influenciam ou são influenciadas por uma determinada organização.

TQM – *Total Quality Management*. Gestão pela Qualidade Total. ANEXO

ANEXOS**A – Questionário de Avaliação do Hóspede**

Figura 25: Cópia da capa do Questionário de Avaliação do Hóspede

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO HÓSPEDE

Como podemos atendê-lo melhor?

Grande Hotel Campos do Jordão – Hotel-Escola Senac

Legenda

- 1- Não atendeu suas necessidades
- 2- Atendeu parcialmente suas necessidades
- 3- Atendeu suas necessidades
- 4- Superou suas expectativas

Item 1 – Qual a finalidade de sua visita?

- Negócios
- Lazer
- Negócios e lazer
- Conferência, reunião de grupo

Item 2 – Por favor, assinale sua faixa etária

- abaixo de 20
- 21-40
- 41-60
- 61 ou mais

Qualidade da estrutura física

Apartamento

Item 3 – Limpeza do apartamento ao entrar

- 1
- 2
- 3
- 4

Item 4 – Limpeza e conservação durante a estada

- 1
- 2
- 3
- 4

Item 5 – Silêncio no apartamento

- 1
- 2
- 3
- 4

Item 6 – Conforto geral do apartamento

- 1
- 2
- 3
- 4

Item 7 – Condições e funcionamento dos equipamentos

- 1
- 2
- 3
- 4

*Áreas comuns***Item 8 – Manutenção e conservação geral**

() 1 () 2 () 3 () 4

Item 9 – Condições dos restaurantes

() 1 () 2 () 3 () 4

Item 10 – Condições dos bares

() 1 () 2 () 3 () 4

Item 11 – Condições das piscinas

() 1 () 2 () 3 () 4

Item 12 – Condições das áreas de lazer

() 1 () 2 () 3 () 4

*Qualidade do serviço***Item 13 – Reservas**

() 1 () 2 () 3 () 4

Item 14 – Rapidez e eficiência do *check-in*

() 1 () 2 () 3 () 4

Item 15 – Mensageiro

() 1 () 2 () 3 () 4

Item 16 – Telefonia

() 1 () 2 () 3 () 4

Item 17 – Postura dos funcionários

() 1 () 2 () 3 () 4

Item 18 – Eficiência dos funcionários

() 1 () 2 () 3 () 4

Item 19 – Serviços de informações

() 1 () 2 () 3 () 4

Alimentos e bebidas (restaurantes, bares e Room Service)

Item 20 – Foi encaminhado à mesa prontamente?

1 2 3 4

Item 21 – Qualidade da comida

1 2 3 4

Item 22 – Variedade de opções do cardápio

1 2 3 4

Item 23 – Rapidez no serviço do *Room Service*

1 2 3 4

Item 24 – Serviço em geral

1 2 3 4

*Lazer***Item 25 – Programação de lazer**

1 2 3 4

Item 26 – Monitores

1 2 3 4

*Área de convenções***Item 27 – Condições gerais**

1 2 3 4

Item 28 – Equipamentos da área de convenções

1 2 3 4

Item 29 – Temperatura (aquecimento/refrigeração)

1 2 3 4

*De modo geral...***Item 30 – Como você classificaria o Grande Hotel Campos do Jordão – Hotel-Escola Senac de forma geral em relação a outros hotéis**

Melhor Igual Pior

Item 31 – Você retornaria ao Grande Hotel Campos do Jordão – Hotel-Escola Senac?

Sim Não

Item 32 – Você indicaria o Grande Hotel Campos do Jordão – Hotel-Escola Senac aos seus amigos e familiares?

Sim Não

Item 33 – Por favor, nos informe caso algum funcionário tenha atendido às suas necessidades com especial atenção e responsabilidade

Nome:

Função:

Comentários:

Nome:

Telefone:

E-mail:

Comentários:

Caro hóspede,

Esperamos, com suas sugestões, críticas e elogios, conseguir superar cada vez mais as suas expectativas.

Agradecemos a sua escolha pelo Grande Hotel Campos do Jordão – Hotel-Escola Senac e esperamos revê-lo brevemente.

Gerente-geral

ANEXO B – Carta de autorização da organização

São Paulo, 30 de junho de 2004.

Ofício 01/04

Ao
**Coordenador Geral do Programa de Pós-graduação em Administração da
Universidade de Taubaté – UNITAU**
Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

Prezado Senhor,

Autorizamos o colaborador desta Instituição, Vinícius Victor Barbosa, a utilização de dados e informações do Sistema da Qualidade do Grande Hotel Campos do Jordão Hotel-Escola SENAC. Esses dados e informações autorizados serão objetos de pesquisa acadêmica, no Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, realizado pela Universidade de Taubaté – UNITAU.

Atenciosamente.


Ana Maria de Ascensão
Diretora das Faculdades SENAC de Turismo e Hotelaria

Campus Senac
Av. Eng. Eusébio Stevaux, 823
CEP 04696-000
São Paulo SP Brasil
Tel.: (11) 5682.7300
Fax: (11) 5682.7448
facsenac@sp.senac.br
www.sp.senac.br

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor.

Vinicius Victor Barbosa

Taubaté, fevereiro de 2006.