

**CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOHNY MARCOS SANTANA BEZERRA
JOSEMILDO JORGE CRUZ DE OLIVEIRA
VINICIUS NASCIMENTO BARBOSA DE OLIVEIRA**

**ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR REDES HOTELEIRAS PARA UMA BOA
GESTÃO DA QUALIDADE**

**RECIFE
2022**

**JOHNY MARCOS SANTANA BEZERRA
JOSEMILDO JORGE CRUZ DE OLIVEIRA
VINICIUS NASCIMENTO BARBOSA DE OLIVEIRA**

**ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR REDES HOTELEIRAS PARA UMA BOA
GESTÃO DA QUALIDADE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Disciplina TCC II do Curso de Bacharelado em
Administração do Centro Universitário Brasileiro -
UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão
do curso.

Orientador(a): Prof. Me. Brian Victor Lima da Silva

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

B574e Bezerra, Johny Marcos Santana
Estratégias adotadas por redes hoteleiras para uma boa gestão da
qualidade. / Johny Marcos Santana Bezerra, Josemildo Jorge Cruz de
Oliveira, Vinicius Nascimento Barbosa de Oliveira. - Recife: O Autor, 2021.
54 p.

Orientador(a): Me. Brian Victor Lima da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Licenciatura em Administração, 2021.

Inclui Referências.

1. Qualidade. 2. Hotelaria. 3. Cabo de Santo Agostinho. I. Oliveira,
Josemildo Jorge Cruz de. II. Oliveira, Vinicius Nascimento Barbosa de. III.
Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaríamos de agradecer ao nosso orientador Professor Mestre Brian Victor Lima da Silva, por sua disponibilidade e acompanhamento, mesmo nesse período difícil e em um curtíssimo espaço de tempo fez o seu melhor para nos auxiliar. Consideramos crucial a sua ajuda, sobretudo na sugestão da alteração do tema para uma localidade mais próxima. Todas as sugestões foram cirúrgicas, facilitando muito o caminho para o resultado alcançado.

Em segundo lugar, gostaríamos de agradecer a todos os professores da instituição UNIBRA – Centro Universitário Brasileiro por ministrarem aulas com excelência, sendo possível que absorvamos todo o conhecimento necessário para aplicarmos em nossa vida profissional.

Agradecemos também a todos os entrevistados. Muitas vezes não é fácil se conectar com gestores hoteleiros, e em vista da situação atual, se tornou ainda mais difícil por ser um tempo de incertezas e pouco tempo disponível.

Aos amigos, por terem compartilhado informações e nos conectado com pessoas que poderiam ajudar na elaboração da dissertação.

A nossos companheiros (as) e família pelo incentivo diário e apoio prestado durante a realização dessa dissertação.

Por ultimo, mas não menos importante, gostaríamos de saudar e deixar nosso mais sincero pesar por todas as vítimas da covid-19 e a suas famílias.

“É fundamental diminuir a distância entre o que se diz, e o que se faz de tal forma que, num dado momento, a tua fala seja tua prática”.

(Paulo Freire)

RESUMO

Esta pesquisa busca analisar a gestão da qualidade em empreendimentos de hotelaria do Cabo de Santo Agostinho-PE, visto que a gestão da qualidade vem sendo tratada cada vez mais como um diferencial competitivo que influencia diretamente na escolha da clientela. Dessa forma, buscou-se compreender como os hotéis do município utilizam de tal ferramenta para aprimorar a experiência do cliente, aprofundando no impacto direto da operação e a influência da mesma na qualidade do serviço, analisando como a pandemia da covid-19 pode ter afetado os empreendimentos hoteleiros e levantando o impacto de tais estratégias na percepção do consumidor.

Palavras-chave: Qualidade; Hotelaria; Cabo de Santo Agostinho.

ABSTRACT

This research seeks to analyze quality, management in projects of Cabo de Santo Agostinho-PE, as the management of quality is being treated more and more as a competitive differential that directly influences the client's choice. In this way, we sought to understand how hotels in the city use such a tool to improve the customer experience, deepening the direct impact of operation and its influence on the quality of the service, analyzing how the covid-19 pandemic may have affected hotels and raising the impact of such strategies on consumer perception.

Keywords: Quality; Hotel Business; Cabo de Santo Agostinho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - CONCEITO DE CONTROLE DE PROCESSOS.....	20
Figura 2 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	22
Figura 3 - GRÁFICO DE PARETO.....	23
Figura 4 - GRÁFICO DE CONTROLE.....	24
Figura 5 - REPRESENTAÇÃO DA CADEIA DE VALOR PARA MEIOS DE HOSPEDAGEM	33
Figura 6 - REVISÃO DA CADEIA DE VALOR EM PERÍODO DE PANDEMIA	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS NA PESQUISA, REALIZADA EM OUTUBRO DE 2021.	39
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DO SUPORTE DO HOTEL	40
Gráfico 2 - FREQUÊNCIA DE CONTATO COM OS COLABORADORES DOS HOTEIS.....	40
Gráfico 3 - SENSAÇÃO DE SEGURANÇA DO CLIENTE.....	41
Gráfico 4 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM AS MEDIDAS DE PREVENÇÃO A COVID-19.....	41
Gráfico 5 - RECUPERAÇÃO DE CLIENTES	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 DELINIAMENTO METODOLÓGICO	12
2.1 MÉTODO QUALITATIVO	12
2.2 DELINIAMENTO DA PESQUISA	12
2.2.1 PESQUISA EXPLICATIVA	12
2.3 MEIO DE INVESTIGAÇÃO	12
2.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	13
3 RESULTADOS	14
3.1 HOTELARIA E SUA ÍNTIMA RELAÇÃO COM A QUALIDADE	14
3.1.1 SOBRE QUALIDADE	15
3.1.2 QUALIDADE TOTAL	16
3.1.2.1 FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE	20
3.1.2.1.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	22
3.1.2.1.2 GRÁFICO DE PARETO	23
3.1.2.1.3 GRÁFICO DE CONTROLE	24
3.1.3 EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS	25
3.1.3.1 EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS COMO ORGANIZAÇÕES DE HOSPITALIDADE	27
3.1.3.2 CAPITAL HUMANO.....	28
3.2 ANÁLISE DO MERCADO HOTELEIRO EM VISTA DA PANDEMIA DA COVID- 19	30
3.2.1 IMPACTO DA PANDEMIA NO SEGMENTO DO TURISMO	31
3.2.1.1 ADAPTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE PERANTE UMA CRISE SANITÁRIA	32
3.2.2 PREVISÕES DE RECUPERAÇÃO DE MERCADO	33
3.3 DADOS E DISCUSSÃO	35
3.3.1 VISÃO DO GESTOR SOBRE A GESTÃO DA QUALIDADE E SUA INFLUÊNCIA NOS HÓTEIS	36
3.3.2 VISÃO DO CLIENTE SOBRE A GESTÃO DA QUALIDADE	38
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
5 REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS DA ENTREVISTA COM O GESTOR	12
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS CLIENTES	54

ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR REDES HOTELEIRAS PARA UMA BOA GESTÃO DE QUALIDADE

Johny Marcos Santana Bezerra
Josemildo Jorge Cruz de Oliveira
Vinicius Nascimento Barbosa de Oliveira
Professor Orientador: Me. Brian Victor Lima da Silva

1 INTRODUÇÃO

Qualidade é uma das palavras-chave mais importantes para a organização atualmente. No século XX, a qualidade começou a ser mais explorada, com o advento da Revolução Industrial, porém ainda vista de forma estática e limitando-se apenas a inspeção. “A evolução da visão sobre qualidade veio um pouco mais tarde, em 1950, onde a gestão de qualidade ganhou uma nova dimensão, expandindo-se para etapas além do ciclo de produção, e envolvendo toda a organização” (CARPINETTI, 2016, p.17).

Há diferentes linhas de pensamento quando se trata de qualidade. Alguns podem dizer que qualidade está intrinsecamente ligada ao preço aplicado ao bem ou serviço, outros, porém, podem relatar que qualidade está relacionada somente com a relação do cliente com o produto final, se o cliente está satisfeito, então aquele bem ou serviço possui, de fato, qualidade.

Um dos mercados que mais utiliza a ferramenta de Gestão da Qualidade como diferencial competitivo é o ramo hoteleiro, e a aplicam em todos os setores do negócio, se baseando nos conceitos de Juran, que argumentava que para a plena adaptação do produto, todos os processos devem ser direcionados para satisfação do cliente, e o conceito de qualidade deveria ser incorporado a todos os processos da organização.

Para (PETER & CHURCHILL, 2012. pag. 306) “Para proporcionar serviços de qualidade, a organização precisa adequá-los às necessidades e aos desejos de clientes específicos e criar valor”. Assim, adentrando no GQT (Gestão pela Qualidade Total), que é um conceito que fala que todos os processos devem estar em constante evolução, para que assim possa gerar satisfação no seu cliente. Para (BARROS, 1999), Qualidade Total além de um conjunto de práticas, é uma filosofia, focada na satisfação dos clientes internos e externos da organização, é um dos caminhos para atingir as metas e resultados desejados.

Como diz (CARPINETTI, 2016, p. 79)

“O processo de melhoria continua dos produtos e processos envolve basicamente as seguintes etapas: Identificação dos problemas prioritários; Observação e coleta de dados; Análise e busca de causas-raízes; Planejamento e implementação das ações Verificação dos resultados”.

Como implementar tais ações continua sendo um grande desafio para muitos empreendimentos, porque eles são formados de seres humanos, e todo ser humano tem uma resistência, mesmo que pequena, a mudanças. Mullins argumenta que o processo de mudança ocorre da seguinte maneira:

“O processo de mudança de atitude depende de vários fatores fundamentais, que incluem: por que, em primeiro lugar, se toma determinada atitude; por que ela deveria mudar; quais são os benefícios e para quem são dirigidos; e os resultados prováveis, caso ela não mude.” (MULLINS, 2009. p. 61)

(CHIAVENATO, 2015) descreve o papel dos Recursos Humanos da seguinte maneira: “o papel da GRH (Gestão de Recursos Humanos) não é só a manutenção do *status quo*, mas melhorar a organização torna-la mais rápida, proativa, competitiva e sustentável.”. Com isso, os Recursos Humanos tem papel fundamental na mudança da cultura organizacional, uma vez que lida diretamente com o colaborador e com sua integração na organização. As organizações deverão avaliar se a aplicação e manutenção de tais ferramentas são necessárias. Nesse contexto, a proposta desse artigo busca investigar o impacto da operação na qualidade do serviço ofertado, analisar o impacto da covid-19 nos empreendimentos hoteleiros e levantar o impacto das estratégias adotadas pelos hotéis na gestão da qualidade na percepção do consumidor e do gestor do empreendimento. A pesquisa será realizada de forma qualitativa com enfoque nos estabelecimentos localizados no Cabo de Santo Agostinho-PE.

2 DELINIAMENTO METODOLÓGICO

Método deriva do grego *methodos* (*methà + odon*) que indica um rumo percorrido com objetivo de se chegar a um final. Tratando-se de metodologia para uma pesquisa científica, tem como finalidade a possibilidade para se por em prática a pesquisa. Todavia deve-se delinear a pesquisa, ou seja, formular como a temática será abordada (SANTOS & CANDELORO, 2006).

2.1 MÉTODO QUALITATIVO

A pesquisa qualitativa segundo (DENZIN & LINCOLN 2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que os pesquisadores estudam os objetos em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

2.2 DELINIAMENTO DA PESQUISA

Levando em consideração as características do projeto, o tipo de pesquisa utilizada na formulação dos dados obtidos, será de forma explicativa.

2.2.1 PESQUISA EXPLICATIVA

Gerhardt (p. 35, 2009 apud Gil, 2007) “Esse tipo de pesquisa preocupa-se em identificar os fatores que contribuem para a ocorrência de fenômenos”

2.3 MEIO DE INVESTIGAÇÃO

O meio de investigação a ser utilizado nessa pesquisa é a pesquisa de campo ou levantamento.

“A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além de pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc)” (Gerhardt, p. 37, 2009 apud Fonseca, 2002).

2.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

O plano de análise de dados utilizado foi a Análise de Conteúdo. Para Souza e Santos (2020) “O objetivo primordial da análise de dados é compreender criticamente o sentido do que fora indagado, tendo significações explícitas ou subentendidas”. Dito isto, a análise dos dados foi trabalhada de forma interpretativa seguindo o caminho que as hipóteses propuseram.

3 RESULTADOS

3.1 HOTELARIA E SUA ÍNTIMA RELAÇÃO COM A QUALIDADE

Este capítulo tem como objetivo descrever a importância do capital interno das organizações e sua relação direta com a qualidade do produto ou serviço ofertado. Dito isto, o mesmo apresenta o conceito de qualidade, as ferramentas mais utilizadas na gestão da qualidade, aprofunda sobre os empreendimentos hoteleiros, a visão que interpreta esses como organizações de hospitalidade. Por fim, irá relatar a importância da gestão de Recursos Humanos na criação de um bom clima organizacional e desenvolvimento do capital humano nas organizações.

3.1.1 SOBRE QUALIDADE

Não se pode definir qualidade em um conceito generalista, já que existem muitas definições sobre o que ela é. A forma como qualidade é entendida e definida pelos colaboradores da organização e pelo cliente final interfere diretamente em todos os processos do produto ou serviço ofertado. Qualidade é um conceito que está no cerne de qualquer organização, porém, “sua interpretação e adequação de técnicas e metodologias devem ser adaptadas ao tipo de ‘produto’ que estamos analisando”. (JUNIOR et al. 2012)

Na procura de um significado definitivo para qualidade, vários autores buscaram defini-la, de acordo com vários pontos de vista. (DEMING, 1986) entendia a qualidade como o ponto de vista do consumidor, para o autor a qualidade de um produto é definida pelo ponto de vista do cliente final sobre aquele produto. O produto pode atender a todas as tecnicidades, porém, caso não seja bem querido pelo cliente, o mesmo não possui qualidade. (CROSBY, 1979) enxergava a qualidade de maneira mais técnica, para o autor, o produto atingia a qualidade quando atingisse metas e especificações estipuladas pela gestão, e que a administração não deveria se atentar a conceitos como “agradar o cliente”.

Já (JURAN, 2003), enxergava a qualidade se adequando ao uso. Para o autor a qualidade de um produto é definida pelas expectativas do usuário. Observando isso, as necessidades e desejos dos clientes devem ser transformadas em especificações e adicionadas à produção. Em uma visão atual, (ARAÚJO, 1997) define a qualidade como busca por perfeição, com a missão de satisfazer os clientes finais que estão cada vez mais exigentes para a qualidade dos empreendimentos e para o que eles lhe oferecem.

No entendimento de (CARVALHO et. al 2012) a definição de qualidade engloba múltiplos elementos, com níveis de importância distintos:

- A qualidade é um conceito subjetivo, íntimo a cada pessoa, já que reflete as necessidades e vivências de cada indivíduo e fatores como faixa etária, nível de escolaridade, gênero, etnia entre outros influenciam diretamente na escolha. Sendo assim, a qualidade poderá ser avaliada considerando preço, aparência, a matéria-prima, contudo, a qualidade deverá se considerar algo mensurável, partindo da inferência da objetividade;

- Qualidade pode ser considerada um valor abstrato, partindo do pressuposto que nem o consumidor define concretamente quais são suas necessidades; porem, qualidade deverá ser interpretada como algo palpável;
- A qualidade pode ser considerada como um sinônimo de perfeição, onde não há defeitos no produto ou serviço oferecido, mas também não é estática, a busca pela melhoria deve ser constante, observando as tendências e mudanças do mercado e adequando as necessidades do cliente, que, por sua vez, poderá se manter fiel a marca caso suas expectativas sejam atendidas;
- A qualidade pode ser interpretada como a capacidade do produto ou serviço ser concretizado seguindo a ideia de seu projeto, porém é necessário que haja relação entre as necessidades do cliente, para que assim suas necessidades sejam atendidas;
- Qualidade pode ser considerada um sinônimo de diversidade, luxo, sofisticação, tecnologia e variedade, ponderando classes, estilos ou segmentação de produtos ou serviços. A agregação de valor ao produto é por si só, suficiente para gerar qualidade.

(CARVALHO et. al 2012) crê que focar apenas em um desses itens para definir o significado de qualidade pode gerar problemas que ajudar a organização, já que qualidade é um conceito que possui bastante variável, subjetivo e amplo, e isso irá refletir na organização, aonde sua validade irá de encontro com sua situação.

Pelas diversas abordagens apresentadas nesse capítulo, observa-se que qualidade não pode ser identificada e observada, mas entendida pelas características do produto ou serviço ao atender o cliente. Sendo este, o contexto no qual se deve estruturar tudo pertinente a qualidade na realidade das organizações e do mundo, a figura do cliente deve estar envolvida, dando atenção a seu comportamento, quereres e necessidades. Vale ressaltar que para compreensão de tais conceitos e visando a obtenção de resultados positivos, toda a organização deve estar integrada e comprometida na única função de agradar o cliente. Dito isto, fica claro a necessidade de observar a gestão da qualidade total, como um meio de apoio para alcançar vantagens competitivas

3.1.2 QUALIDADE TOTAL

A qualidade é uma questão de sobrevivência para a organização, se a organização não for a melhor em seu ramo, ela não sobreviverá (CAMPOS, 2004). Com constantes

mudanças que o mundo vem passando, as organizações tem que se adaptar, muitas vezes, por necessidade para sua sobrevivência. Investimento em novos produtos, novos conceitos, redução no preço de venda, adequação a novas normas, entre outros fatores, fazem parte da evolução natural do mundo, e as empresas, naturalmente, devem-se adaptar. Porém, como essa evolução acontece demasiadamente rápido, faz com que qualidade seja um conceito básico para que o empreendimento não venha a falir.

Para (CAMPOS, 2004), um produto ou serviço de qualidade supre vários pontos relativos às necessidades do consumidor, como confiabilidade e segurança. Atingir esses critérios é atingir a confiança do consumidor. Para que isso aconteça serão necessários investimentos equipamentos, processos e capital humano. Via de regra investimentos em equipamentos e treinamentos necessitam de aplicação financeira mais elevada, enquanto que procedimentos relacionados ao capital humano dependem apenas do conhecimento e interesse do colaborador. Caso não haja a possibilidade de investimento financeiro, a organização deverá gerenciar o treinamento dos trabalhadores para atingir a melhoria na qualidade e nos processos.

O conceito de Controle da Qualidade Total (TQC) surgiu nos Estados Unidos durante o período da Segunda Guerra Mundial visando o aprimoramento da indústria armamentista. Todavia, os estadunidenses não enxergaram o potencial industrial desse sistema e o abandonaram assim que a guerra chegou ao fim. Porém, no Japão, esse sistema foi de suma importância para o desenvolvimento industrial, foi promovido pela necessidade de diferenciação perante o gradual aumento de pressão dos concorrentes (ARAÚJO, 1997).

A Qualidade Total, para (ARAÚJO, 1997) é: uma forma de gestão que estimula o trabalho em grupo e a integração de todos os funcionários da organização para assim, com o apoio da gerência, se possa atender todas as necessidades dos clientes finais, focalizando no desenvolvimento e conhecimento constante dos processos. Já (CAMPOS, 2004) a Qualidade Total não tem apenas em suprir as necessidades dos consumidores, mas sim de todos os *stakeholder's*.

Como já citado no artigo, o investimento em aprendizado é necessário para atingir a qualidade e os princípios de TQC expõem esse pensamento claramente. Atualmente, exigir que o colaborador dê bons resultados sem construir uma base para tal, pode colocar em xeque a sobrevivência da empresa.

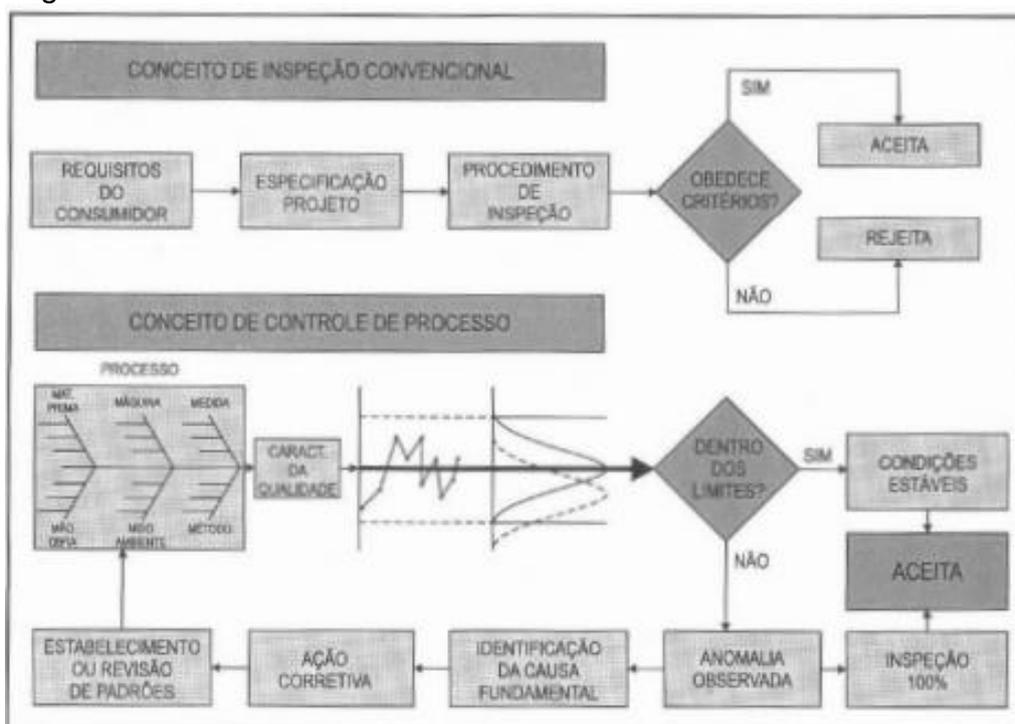
(CAMPOS 2004) segmenta o TQC é comandado pelos seguintes princípios:

- Produção e fornecimento de serviços atendam às necessidades do cliente. Para suprir as necessidades do cliente é preciso o estabelecimento de uma rede de ações com o objetivo de satisfazê-lo completamente. Dito isto, a coleta de informações do mercado,

desenvolvimento de novos produtos, acompanhamento do produto durante a fabricação, entre outras coisas, asseguram que as exigências do cliente sejam vistas sempre.

- Garantia do lucro constante, a partir da qualidade. A conquista do lucro almejado pela organização poderá ser obtida através da identificação, do planejamento e do andamento da qualidade, para assim, dominar a mesma.
- Identificação e solução dos problemas mais críticos. Para que a qualidade tenha foco no procedimento, é de suma importância a identificação da situação atual de um processo e após isso a seleção de seus problemas mais críticos. Aqueles que afetam o desempenho, confiabilidade entre outros fatores.
- Raciocínio e decisão com base em fatos e dados. Ocasionalmente, decisões tomadas com base nas vivências e intuição dos envolvidos podem não trazer o retorno esperado. Diante disso, é necessário avaliar o fato em pauta, determinar sua falha, coletar dados ligados a ela, para, só então, avaliá-los e programar uma possível solução.
- Gerenciamento por processos, não apenas por resultados. A qualidade é integrada ao produto durante a fabricação do mesmo, por isso, que todas as fases da produção, desde o planejamento até a venda, devem estar atuantes para garantir a qualidade. Essa garantia só pode ser obtida através do controle dos processos, já que o resultado pode ser vagaroso para a tomada de ações corretivas. Por meio do controle de processos, é possível abater o número de falhas, evitar o desperdício de produtos durante a inspeção, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 - CONCEITO DE CONTROLE DE PROCESSOS



Fonte: (CAMPOS 2004, pag. 222).

- Isolamento de causas fundamentais para reduzir dispersões. No caso de dados que possuem difusões é possível, através da identificação da sua forma de distribuição, média e variação, conduzir uma análise para identificar e eliminar a causa das mesmas. Isto posto, ferramentas de controles estatístico do processo, como Gráfico de Pareto e Gráfico de Linha, podem ser aplicadas.
- Não permissão de venda de produtos defeituosos. Utilizando-se do conceito de que “o próximo processo é o seu cliente”, é de suma importância que cada fase de produção analise quem são seus clientes, qual a característica de qualidade crítica, como seu produto os atinge e de qual maneira é possível melhorar ou eliminar procedimentos que podem ser danosos para os mesmos, utilizando critérios precisos para o controle desses procedimentos..
- Prevenção da origem dos problemas. É fundamental que, determinadas às prioridades do cliente, todas as fases de produção devem comprometer-se a qualidade e a não permitir que um produto ruim seja enviado à fase seguinte. Além disso, as possíveis falhas dos

processos devem ser precauteladas, para não afetar a produção. No entanto, se ocorrer algum problema, é necessário identificar o motivo, atuar e descobrir porque o erro não foi identificado com antecedência.

- Impedir que um problema aconteça, sob mesma causa, repetidamente. Identificada à causa de um problema, é necessário realizar uma ação para que a situação não ocorra novamente. Para isso, análises de falha e de ameaça podem ser realizadas, para que a garantia da qualidade seja estabelecida. Nesse caso, é importante o estudo da relação da mesma com problemas e reclamações do passado.
- Respeitar a independência dos colaboradores. A educação, o treinamento e a ambientação dos colaboradores com suas atividades individuais é um significativo passo para a execução correta de suas tarefas. Mas, além disso, também se faz necessário a definição e incremento de suas rotinas diárias, através de programas de desenvolvimento.
- Definição e garantia da visão e estratégia da empresa. É de suma importância que os direcionamentos da organização sejam firmados, difundidos, publicados, entendidos e melhorados constantemente, pois são elas que direcionarão as ações a serem tomadas para a garantia da qualidade.

Conforme visto neste capítulo, TQC inicia na organização conceitos baseados em mudanças organizacionais, que alteram os processos produtivos e na maneira como tudo é realizado dentro da organização, assim não dando espaço para atividades cômodas e ações banais. Para que isso ocorra, o capital humano deve-se adequar aos novos costumes da organização, gerando assim novos costumes e posturas. Mas para que essas mudanças ocorram de uma forma menos agressiva, ações que estejam acima de qualquer questionamento sobre a implementação do sistema devem ser tomada.

3.1.2.1 FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Visando a melhora nos processos da organização

“existem técnicas importantes e eficazes, denominadas de ferramentas da qualidade, capazes de propiciar a coleta, o processamento e a disposição clara das informações disponíveis, ou dados relacionados aos processos gerenciados dentro das organizações” (MARIANI, 2005, pag. 115).

Via de regra todos os métodos são simples e tem o mesmo objetivo: produzir/ampliar qualidade. No entanto, as ferramentas não irão gerar, por si só, melhoria. As ferramentas são um caminho para guiar as ações da gerencia da organização. Elas ampliam o escopo da organização possibilitando uma avaliação de todos os processos.

Muitas ferramentas constituem-se em instrumentos gráficos que busca deixar clara a questão que se procura analisar e solucionar, já outras se focam no problema (VERGUEIRO, 2002)

Classificam-se as ferramentas como básicas e complementares, as básicas sendo instrumentos de auxílio na análise do problema, e as complementares de auxílio na utilização das primeiras (LINS, 1993, p. 153) citado por (VERGUEIRO 2002).

Já (MEZOMO 1995, p.134) também citado por (VERGUEIRO, 2002), separa as ferramentas em estratégicas (administrativas), formadas de instrumentos para gerar ideias, classificar fenômenos ou dados, estabelecer prioridades, analisar causas e entender os diferentes processos relacionados na produção ou serviço e as estatísticas (qualitativas) seriam as ferramentas para se medir o desempenho, apresentando os dados de diferentes maneiras para basear tomadas de decisões em busca de melhoria.

Visando esclarecer o porquê de se usar as ferramentas da qualidade, Lucinda (2010) as coloca na seguinte ordem:

- Facilitar o entendimento do problema;
- Possibilitar um método eficiente de atuação;
- Disciplinar o trabalho e;
- Aumentar a produtividade.

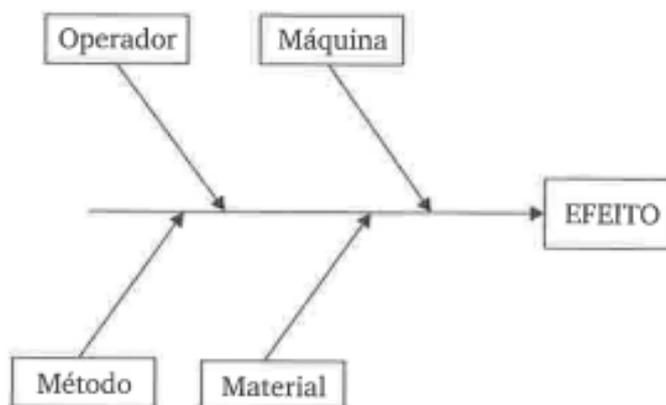
São utilizados métodos de coleta de dados para tornar possível a aplicação de certas ferramentas, esses métodos de coleta se iniciam no processo produtivo, onde dados são coletados e segmentados através de folhas. E os dados coletados através das folhas durante a produção servem como base para a aplicação e utilização das ferramentas da qualidade.

Entre as ferramentas mais utilizadas para a gestão da qualidade estão: Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, Diagrama de Controle.

3.1.2.1.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Pode ser conhecido por outros nomes, sendo estes, diagrama de causa e efeito e diagrama de espinha de peixe. Este método foi desenvolvido por Kaoru Ishikawa, professor da Universidade de Tóquio, visando indicar todas as possíveis causas de um problema. Relacionando causas e efeitos, conforme a Figura 2 demonstra:

Figura 2 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fonte: Carpinetti (2016, p. 83).

Há de se observar que o diagrama não identifica a causa do problema, ele organiza de maneira fácil a procura pelas causas, funcionando como um meio eficiente para potencializar a procura de possíveis causas que auxiliaram no problema.

“É ampla e variada a gama de aplicações de um diagrama de causa–efeito. Em princípio, para qualquer situação em haja uma relação organizada entre as causas e os efeitos que elas geram, o diagrama se aplica. Essas situações podem envolver a análise de defeitos, de falhas, de perdas ou dos desajustes do produto à demanda. O diagrama pode ser útil também em situações em que se deseja tornar permanentes algumas melhorias ocorridas acidentalmente” (PALADINI; CARVALHO, 2012, p. 361).

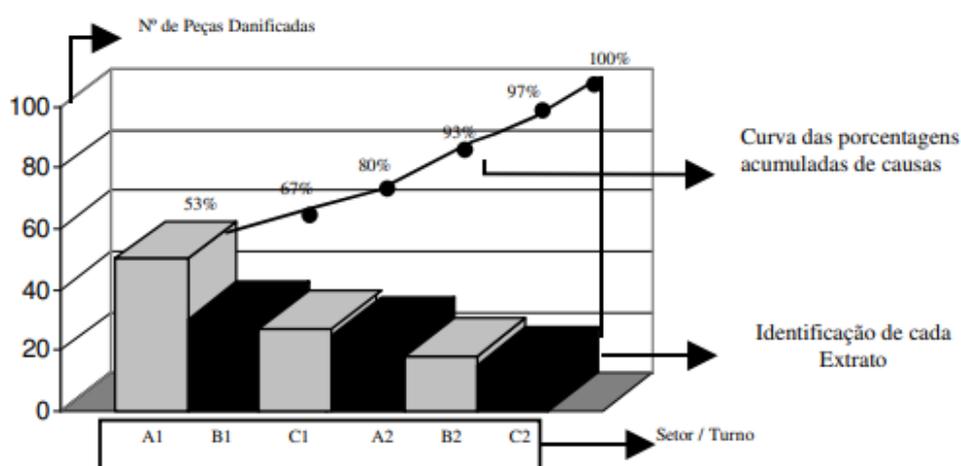
Dito isto, fica evidente que o Diagrama de Ishikawa é uma das ferramentas da qualidade mais versáteis, podendo ser utilizada para diversas situações.

3.1.2.1.3 GRÁFICO DE PARETO

Também conhecido como Diagrama de Pareto foi desenvolvido no final do século XIX por Vilfredo Pareto um economista italiano, ele desenvolveu importantes teses e desenvolveu métodos para descrever a distribuição desigual de riquezas. Esses estudos ficaram conhecidos como Princípio de Pareto. Como diz (CESAR 2011) o diagrama de Pareto foi observado por J.M. Juran que adaptou o diagrama para problemas da qualidade (reclamações, itens problemáticos, falhas no maquinário, perda de produtividade, entregas fora do prazo, e etc) nos quais eram divididos em categorias conforme sua importância ou em “pouco vitais” e “muito triviais”. Assim, apontando que grande parte dos problemas eram ocasionada por pequenas causas, e caso fossem identificadas poderiam ser solucionadas.

O diagrama de Pareto apresenta itens e classe ordenando-os por números de ocorrências, apresentando a soma total acumulada. Permitindo a visualização de vários problemas na ordem de sua prioridade. Gráficos de Pareto exemplificados abaixo na Figura 3 baseando num problema imaginário de um volume alto de peças danificadas numa linha de produção

Figura 3 - GRÁFICO DE PARETO



Fonte: Silva (1995; p. 24).

Observa-se que o gráfico é por barras colocadas em ordem decrescente, onde do lado esquerdo do diagrama ficará a frequência absoluta, e a frequência acumulada do lado direito. Cada uma das barras representa uma causa mostrando o grau de importância de cada causa com o grau de contribuição em relação à total.

Esse diagrama possui enorme eficiência para identificar falhas, podendo ser uma valiosa ferramenta para focar esforços em problemas e tendo maior possibilidade de retorno.

3.1.2.1.4 GRÁFICO DE CONTROLE

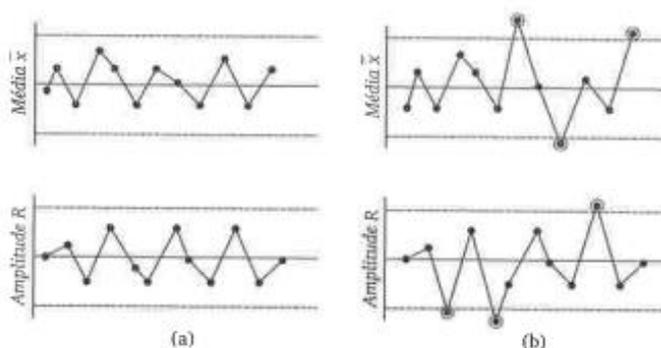
(WEKERMA 2006, p.182) citado por (Cesar 2011) Determina os gráficos de controle como um meio de monitoramento e controle das variações de algum processo, também sendo possível avaliar a estabilidade do processo.

Os Diagramas de Controle podem ser utilizados para verificar se o processo está ou não sob controle ou conforme limites estabelecidos, e para controlar o grau de não conformidade ou variabilidade do processo.

Desta forma, para condensar os dados, utiliza-se métodos estatísticos com a finalidade de observar as alterações do processo, baseando-se em dados de amostragem. Após certo período é possível mostrar como o processo está progredindo, quando não se está dentro das demarcações estabelecidas, verifica-se que há necessidade de procurar a causa da variação, mas não mostram como elimina-la.

O primeiro gráfico de controle foi proposto em 1926 pelo engenheiro, físico e estatístico Walter Shewhart, este gráfico mostra a variabilidade do processo e permite, sobre certas condições, informar se o processo está estável. Para que sejam produzidos produtos de qualidade é necessário que essas mutações sejam controladas e eliminadas. Um exemplo do gráfico de controle pode ser visto na Figura 5. Os destaques do gráfico representam média e amplitude.

Figura 4 - GRÁFICO DE CONTROLE



Fonte: Carpinetti (2016, p.98).

3.1.3 EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

A gestão hoteleira do Brasil está atualmente em uma fase de transição, que se deve principalmente ao investimento no mercado nacional de turismo do Brasil durante a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas do Rio de 2016. Os hoteleiros devem gerenciar seus serviços de forma adequada, o que pode fazer sentido. O aumento da demanda e competitividade e a atual falta de mão de obra qualificada no setor, nas últimas décadas, o turismo brasileiro tornou-se um importante ator na economia do país, tanto o governo quanto as empresas privadas têm realizado diversas ações para aumentar o número de turistas no país (ALBUQUERQUE, 2004).

Como grande parte dos turistas brasileiros viajam para o exterior e pressionam o mercado interno para oferecer melhor qualidade de serviço e preços mais favoráveis, a rede hoteleira se vê obrigada a reavaliar seu papel no mercado e mudar sua estratégia. Para cadeias hoteleiras de grande porte, pelo fato de já existir uma organização e gestão adequadas, impulsionadas por fatores de estímulo como o lazer e as viagens de negócios, o mercado hoteleiro em pequenas e grandes cidades passou a ter atenção das pessoas, e as instalações passaram a ser mais importantes. Por outro lado, a hospitalidade independente, que geralmente é administrada informalmente, já está localizada em cidades menores e há diferenças informais em hospitalidade, atendimento e serviços (CUNHA; FREZATTI, 2004).

A vantagem competitiva é passível de marcar todos os comportamentos de uma empresa, seja por características especiais no serviço, certas habilidades especiais, qualidade do serviço, fatores arquitetônicos, embelezamento do ambiente ou Interior, decoração e localização. Então, os gerentes de hotéis começaram a considerar uma estratégia que precisava atender a pelo menos dois objetivos: uma estratégia intimamente relacionada ao serviço prestado aos clientes e outra estratégia que estava nos bastidores e inter-relacionada (MELLO, 2011).

O primeiro exige capital financeiro e de risco, porque normalmente são investimentos em estrutura física, formação, normalização, informatização, etc., e o segundo exige qualidade dos serviços operacionais, nomeadamente serviços de saneamento, limpeza e lavanderia, também relacionados com estes serviços. O armazenamento do UH, o controle dos produtos de limpeza e a garantia de que o UH está limpo para uso dos hóspedes. Esses serviços operacionais são uma parte importante do departamento de gestão hoteleira. Este departamento deve cooperar com os demais departamentos da empresa para garantir a consistência e a qualidade dos serviços prestados (SCHENINI; LEMOS; SILVA, 2005).

A principal função do departamento de gestão do hotel é manter os apartamentos, hall de entrada, áreas sociais e de serviços associados ao hotel em condições razoáveis de saneamento, limpeza e manutenção. Sob a direção da governanta, a responsabilidade

principal do departamento é a as zeladoras diárias do apartamento Atividades e planejamento de atividades de limpeza para manter as instalações em boas condições de higiene, proteção e limpeza em todos os momentos (CALIARI; SILVA; NUNES, 2017).

O departamento de governança é o departamento com maior número de funcionários e o departamento que movimenta o maior número de materiais e suprimentos. Nesse ponto, devido a um grande volume de insumos, se for feita uma análise em pequena escala, a economia no uso do produto é razoável, o uso de produtos de limpeza pode parecer trivial, mas quando feito de forma global. Outro ponto de economia na governança é o tempo que leva para organizar / limpar o HU, pois está intimamente relacionado ao número de funcionários necessários para que todos os UHs possam ser usados de forma limpa (BOCATO; GRACIANO, 2013).

Nesse sentido, é importante considerar que sempre devem ser realizados treinamentos específicos de arrumação para que possam realizar tarefas de limpeza padronizadas, reduzindo o tempo e as trocas. Portanto, a chave para o sucesso das operações de governança é o bom planejamento das atividades e o controle efetivo da mão de obra e da oferta. A importância dos serviços de governança não está apenas na simples arrumação / limpeza, pois a impressão de quartos arrumados e confortáveis é a mesma, ou melhor, do que qualquer outro serviço prestado pelo hotel, pois os hóspedes passam a maior parte do tempo no HU. Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos mostrou que 63% dos hóspedes que retornaram a um determinado hotel o fizeram por causa de sua limpeza e arrumação (SOUSA; SILVA; DIAS, 2019).

Nessa perspectiva, o departamento de gestão hoteleira deve focar no departamento de governança, pois geralmente são os turistas que chegam após um dia inteiro de turismo ou trabalho, e os hóspedes que querem apenas descansar em um HU bem cuidado e limpo. Além disso, o setor representa o maior custo operacional dos hotéis, de certa forma, em termos de todos os custos envolvidos na operação hoteleira, o setor de governança é o mais influente (ABRANCHES, 2018).

No entanto, todos os esforços para reduzir os custos operacionais são dificultados principalmente pela falta de um método de execução mais consistente e bem desenhado e pela falta de conhecimento empresarial, especialmente no caso de hotéis independentes, somente por meio de métodos estatísticos que garantam a avaliação do seu nível de controle é que o processo operacional pode ser medido.

Além disso, o fato é que o baixo desempenho operacional da equipe de governança afetará diretamente o cumprimento das metas financeiras, a ocupação dos hóspedes e a fidelização, fazendo com que a gestão trabalhe com base em processos básicos, a partir de métodos de medição adequados, avaliando criteriosamente os resultados e planejando detalhar medidas de melhoria (MENEZES; OLIVEIRA; LIMA, 2018).

3.1.3.1 EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS COMO ORGANIZAÇÕES DE HOSPITALIDADE

Como a hospitalidade no serviço pode ser considerada a arte de avaliar as relações interpessoais, a espontaneidade de gestos atitudes comportamentos no trato com as pessoas muda com o desenvolvimento da humanização do serviço. As atividades de hospitalidade ajudam a estabelecer conexões sociais com terceiros e, posteriormente, a atender às necessidades sociais. Recepção refere-se à recepção, acolhimento, abrigo e acomodação, essa é a forma moderna de hospitalidade, ou comercialização (MELLO, 2011).

Portanto, a hospitalidade sempre foi um atributo das pessoas e do espaço, e não um atributo da empresa. Além do valor dos serviços prestados, as observações devem incidir também sobre o que acontece além das trocas conjuntas, bem como sobre as pessoas e pessoas fora do contrato estabelecido. O que aconteceu no espaço. A função primária da hospitalidade é firmar uma relação ou promover uma relação já firmado. Comportamentos relacionados à hospitalidade alcançam esse resultado no processo de troca de produtos e serviços materiais e simbólicos entre a pessoa que oferece a hospitalidade e a pessoa que recebe (SCHENINI; LEMOS; SILVA, 2005).

Uma vez que os relacionamentos devem se desenvolver dentro da estrutura moral, uma das principais funções de qualquer ato de hospitalidade é no caso de relacionamentos existentes consolidar o entendimento de que o anfitrião e o convidado já compartilham o mesmo mundo moral, permitido construir um mundo moral, onde tanto o anfitrião quanto o convidado concordam em participar, no que se refere à relação entre o anfitrião e os hóspedes em termos de hospedagem, alimentação e entretenimento, a categoria de hospitalidade divide-se em doméstica (CALIARI; SILVA; NUNES, 2017).

O público vem pelo direito de ir e vir, e pela vivência que o visitante traz neste lugar. Por outro lado, os negócios são dominados por outros interesses, como interesses econômicos ou operacionais. A hospitalidade é, sem dúvida, comercial, pois envolve câmbio de moeda para os serviços de hospedagem prestados. No entanto, isso não representa a justeza ou falsidade do comportamento do destinatário devido à necessidade de pagar pelas mercadorias recebidas. Dessa forma, a hospitalidade é vista como uma ampla estrutura, serviço e atitude, e nessas relações, conexões internas podem trazer bem-estar aos hóspedes (BOCATO; GRACIANO, 2013).

A indústria hoteleira é um suporte indispensável para a prática da prestação de serviços, o serviço é composto por empresas que essencialmente prestam serviços. A empresa tem-se expandido ao longo do processo emergente, apresentando uma estrutura ágil e flexível que agrega valor à acessibilidade, ganhando assim maior agilidade. As empresas, principalmente as prestadoras de serviço, estão preocupadas em fornecer

produtos e serviços de qualidade. De forma a se adaptar às novas necessidades do mercado e garantir a sua posição no mercado, o método de alojamento procura várias medidas, tais como: melhoria de equipamentos e instalações, investimento em recursos humanos, de forma a atingir o índice de satisfação do cliente (SOUSA; SILVA; DIAS, 2019).

3.1.3.2 CAPITAL HUMANO

A tendência atual do mercado no segmento hoteleiro é de instalações modernas, bem planejadas e totalmente funcionais. Com base nisso, a vantagem competitiva da organização é baseada na inovação e criatividade e apoiada por motivações profissionais. Os recursos humanos tornaram-se uma vantagem competitiva na busca da qualidade no desenvolvimento hoteleiro. Os profissionais de hospedagem podem contatar as pessoas diretamente e atender às suas necessidades e desejos por meio de seus serviços. Para realizar o treinamento, os empresários devem treinar continuamente seus recursos humanos para garantir a qualidade do serviço e o bem-estar dos funcionários (ARAUJO, 2014).

A estrutura de hospitalidade é também a estrutura de gestão de pessoal: em uma empresa de serviços, os participantes são funcionários que se comunicam diretamente com os clientes. Eles são as pessoas no palco a trabalhar com os clientes. No entanto, seu sucesso depende da contribuição de todos os funcionários nos bastidores, que muito têm feito para garantir a qualidade dos serviços de linha de frente. Pode-se dizer que o colaborador diretamente contatado é o cliente da equipe de suporte. Nesse sentido, mesmo que haja uma diferença entre funcionários de contato e funcionários de retaguarda, todos os funcionários são funcionários de linha de frente, seja para os clientes ou uns para os outros, todos desempenham um papel na prestação de serviços (JUNIOR, et al., 2014).

O comportamento humano é projetado para satisfazer seus desejos e necessidades pessoais e sempre visa atingir seus objetivos. Dentro da organização, certos fatores são motivadores e geralmente estão relacionados às tarefas desempenhadas, às habilidades exercidas, ao reconhecimento do trabalho e à qualidade do relacionamento com os demais no ambiente de trabalho. Quanto ao processo de gestão de pessoas por adaptação, ele pode ser incorporado à estratégia organizacional (TEIXEIRA, 2006).

Com a transformação do conceito de gestão de pessoal em gestão estratégica de pessoal, o papel dos recursos humanos foi enfatizado. Seu objetivo é promover mudanças dentro da organização e como ferramenta estratégica para fornecer a melhor forma de enfrentar os desafios do ambiente de negócios, a gestão de recursos humanos na indústria hoteleira pode ser a maior problemática da organização, pois nesta área, além das atribuições ligadas à validação e gestão administrativa dos contratos de trabalho, tampouco

com as preocupações com regulamentações e taxas, tem uma atribuição extremamente importante, e está relacionada com um ambiente de trabalho saudável, o entusiasmo dos colaboradores e a concretização de valores, valores estes que conferem sempre à atitude de prestar serviços aos hóspedes uma atitude educada e simpática. Portanto, a empresa pode considerar os funcionários seu maior patrimônio e seu recurso mais precioso (CROTTI; MORETTI, 2017).

Normalmente, apenas na forma verbal, são considerados clientes internos. Às vezes, ninguém percebe que essas pessoas oferecem seus conhecimentos, habilidades e atitudes para a empresa no trabalho. É também divulgado no âmbito da indústria do turismo que a formação é uma ferramenta que pode melhorar ou potencializar as competências na imagem profissional, sendo que este conjunto de características abrangentes pode trazer enormes vantagens competitivas para a empresa. E em termos de hospedagem, a ótima prestação de serviços necessita de treinamento contínuo, independentemente do tamanho. Como qualquer organização, em um hotel, um serviço de excelência exige que todos recebam formação contínua, independentemente do seu número (BERNARDO; DIAS, 2007).

Mesmo que se observe a coordenação de cada departamento em um grande hotel, e as atividades em um pequeno hotel se concentrem em uma pessoa, o treinamento é necessário é um recurso para o alcance da excelência. Podemos inferir que a hospitalidade tem sido considerada uma parte fundamental da gestão de pessoas e serviços hoje. Isso requer uma mudança no processo de desenvolvimento do departamento de recursos humanos. Essas mudanças incluem a modernização dos métodos, a superação dos modelos tradicionais, o posicionamento ativo dos gestores e o investimento dos profissionais em diferentes departamentos de equipamentos turísticos (FILHO, 2008).

3.2 ANÁLISE DO MERCADO HOTELEIRO EM VISTA DA PANDEMIA DA COVID-19

Este capítulo busca apresentar uma análise dos mercados relacionados a turismo com a chegada da pandemia da covid-19. Dito isto, apresentamos uma breve visão do impacto gerado no setor com a chegada do vírus, a adaptação que teve que na gestão da qualidade. Por fim, apresentará brevemente visões de futuro para o mercado hoteleiro tomando como base uma possível retomada econômica.

3.2.1 IMPACTO DA PANDEMIA NO SEGMENTO DO TURISMO

Como (TOMÉ, 2018) explica, o setor hoteleiro é incrivelmente afetado por tendências nacionais e internacionais. Essa tese foi comprovada pelo surgimento da Covid-19 impactou o mundo de todas as formas, absolutamente ninguém estava preparado para tal evento. A doença surgiu na China, no final de 2019 e tomou o mundo de assalto. O seguimento hoteleiro teve que agir com rapidez para, primeiramente, garantir a saúde de sua organização, e também aproveitar a oportunidade para garantir vantagem competitiva em vista de uma possível retomada das atividades.

Com as medidas de prevenção como cancelamento de viagens e fechamento de fronteiras, foi revelada uma crise econômica, podendo ser comparada apenas às crises ocasionadas pela Segunda Guerra Mundial (BAUM & HAI, 2020). A crise impactou o setor de turismo e hotelaria no país, já que sua demanda é drasticamente reduzida. A Cielo apresentou um levantamento “Serviços – Turismo e Transporte” demonstrando uma queda de 74% nos meses de março, abril e maio de 2020 em relação ao mês de fevereiro do mesmo ano (LAFIS, 2020). Segundo o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) houve uma queda drástica de 89% no faturamento do setor de março de 2020. Tal número é decorrente do fechamento de vários empreendimentos e mudança das preferências do cliente final.

Dados do (IBGE, 2020) apontaram que com a pandemia da covid-19, o volume das atividades turísticas teve redução de 54,5%, tomando como base março de 2019, sendo assim, a maior queda do setor desde 2011. As medidas como isolamento social e fechamento de locais turísticos atingiram em cheio empresas que lidam diretamente com o setor turístico, como hotéis, restaurantes e aviação. Como meio de avaliação, o encolhimento foi de 67,3% em comparação com abril de 2019, isso é consequência da queda de aproximadamente 90 bilhões nos segmentos citados acima.

As organizações precisam estar preparadas para situações inesperadas que possam impactar diretamente a viabilidade do setor, como dito por (BROWN, 2017) o setor hotelaria e turismo é muito sensível a crises já que está diretamente ligado a questões como infraestrutura e percepção de segurança das pessoas. Dito isto, as empresa devem avaliar muitos fatores antes de elaborar uma estratégia, visando adaptar-se a imprevistos.

3.2.1.1 ADAPTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE PERANTE UMA CRISE SANITÁRIA

O planeamento de todos os empreendimentos do mundo foi afetado pela pandemia da covid-19, e com isso as organizações tiveram que se adaptar e imaginar novas formas de manter o padrão de qualidade elevado e reter os clientes. Um meio de poder fazer isso é através da cadeia de valor (PORTER, 2004), que utiliza um modelo escrupuloso de localizar “onde inovar” procurando gerar valor e melhorar os resultados para os clientes finais ao atuar nos processos.

A cadeia de valor é dividida em dois grupos de trabalho: as primárias, que são diretamente ligadas ao desenvolvimento do produto/serviço e ligadas diretamente com o relacionamento com o cliente; e as secundárias, que são de suporte e sustentação do negócio. Na Figura 5, apresentamos uma cadeia de valor adaptada ao mercado hoteleiro.

Figura 5 - REPRESENTAÇÃO DA CADEIA DE VALOR PARA MEIOS DE HOSPEDAGEM



Fonte: (MOREIRA et. al 2020, p. 04).

(MOREIRA et. al 2020) idealizaram uma tabela de priorizaram destacando os processos que deveriam ser urgentes para melhoria, e adaptados para a covid-19. Na Figura 7, são mostrados dois modelos, um de urgência, para gestão imediata da crise, e um de curto-médio prazo, para reavaliação de questões relacionadas ao modelo de negócio, com foco em inovações em diversas frentes.

Figura 6 - REVISÃO DA CADEIA DE VALOR EM PERÍODO DE PANDEMIA

CURTÍSSIMO PRAZO (Até 90 dias do início da pandemia no Brasil)	CURTO-MÉDIO PRAZO (Entre 90 dias e 1 ano da pandemia)
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sobrevivência da organização ▪ Manutenção do caixa e gestão de custos ▪ Medidas emergenciais <p>Processos Prioritários:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerir Cadeia de Suprimentos: Gerir estoques e Gerir contratos ▪ Gerir Finanças e Apurar Resultados: Gerir tesouraria e fluxo de caixa e Gerir orçamento ▪ Gerir Capital Humano: Gerir relações trabalhistas, Gerir saúde e segurança e Gerir cargos e salários. 	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de retomada pós isolamento social ▪ Adaptar ao novo cenário e repensar o modelo de negócio ▪ Inovação de Processo ▪ Inovação Gerencial ▪ Inovação de Produtos / Serviços <p>Processos Prioritários:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prospectar Clientes: Elaborar novos produtos/serviços, Elaborar e divulgar campanhas de marketing ▪ Vender Hospedagem: Precificar hospedagem ▪ Hospedar Clientes: Disponibilizar acomodação, Prestar serviços no restaurante e áreas sociais, Realizar <i>check-in</i> e <i>check-out</i> ▪ Gerir Capital Humano: Capacitar e desenvolver pessoas, Gerir o quadro de pessoal, Gerir o desempenho das pessoas.

Fonte: Moreira et. al (2020, p. 05).

Pode-se observar que na abordagem de urgência e curto prazo, o foco seria na sobrevivência, e uma ligeira mudança de mentalidade perante o novo cenário, focando no fluxo de caixa e gestão de pessoas. No que tange o caixa, a busca por capital de giro se faz essencial, tão quanto renegociação de pagamentos e contratos com fornecedores. Tratando da gestão de pessoas, o principal é a adaptação as medidas de prevenção indicadas pelos órgãos competentes como a OMS (Organização Mundial da Saúde) e do Ministério da Saúde, revisão do quadro de horários e atenção aos colaboradores e seus sindicatos em relação à flexibilização de salários para a manutenção de empregos. Posteriormente, se faz necessário reavaliar o modelo de negócio, avaliando novas possibilidades de gerar lucro, manutenção da relação com o cliente e encontrar formas desse novo modelo de negócio conversar com o cliente.

3.2.2 PREVISÕES DE RECUPERAÇÃO DE MERCADO

As perspectivas de retomada, contudo, indicam que o turismo doméstico tem sido um dos primeiros a estabelecer uma recuperação gradual, devido à preferência por roteiros mais curtos e de menor distância em relação à origem. Mais do que isso, no período pós-pandemia, o turismo poderá vir a

dar grande contribuição à retomada econômica e geração de empregos. (L. GORGULHO, p.16, 2021)

Com o que foi dito empreendimentos hoteleiros tendem a esperar grandes altas em períodos festivos como *réveillon* e carnaval, dados da agência de viagens Decolar mostram que com menos de dois meses para as festas de fim de ano as buscas por passagens aéreas subiu 63%; já a CVC, outra agência de viagens, em sua análise o crescimento foi de cerca de 36% . Os destinos mais procurados segundo as agências são Recife/PE e Rio de Janeiro/RJ. Dito isto, as redes hoteleiras necessitam de preparação para receber um número atípico de hóspedes, muito superior aos números apresentados durante o período de pico de casos da SARS-CoV 2.

Para que todo o processo possa ocorrer com tranquilidade, é de suma importância que uma estratégia seja bem definida. (MINTZBERG 1998, p. 19 apud PORTER) “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de estratégias.”, para outras, como dito também por (MINTZBERG 1998) é uma perspectiva.

“Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais.” (FLEURY, 2004, p.47) Enxergando as competências pertencentes a cada função, os gestores passam a enxergar várias competências organizacionais, e algumas serão classificadas como competências essenciais, essas diferenciam a organização e garante diferencial competitivo, um conceito importantíssimo quando se quer conquistar ou reconquistar o mercado. A oportunidade de inovar se tornou uma importante ferramenta para o mercado hoteleiro, principalmente nesse momento que exigiu mudanças drásticas. Alguns estabelecimentos já buscaram reduzir o contato físico entre os hóspedes e a equipe, um conceito conhecido como *touchless*, e estão revisando todo o conceito de higiene da organização para atender o novo “selo” de qualidade. “A adoção de novas estruturas organizacionais e processos de gestão de pessoas também devem ser avaliados - neste caso, destacando-se novas práticas de treinamento da equipe para cumprimento dos padrões de serviços e aumento da produtividade” (MOREIRA, et. al 2020).

3.3 DADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo está organizado em dois sub-tópicos. No primeiro, irá expor a visão do gestor entrevistado sobre o conceito de gestão da qualidade, a importância da integração do colaborador para um bom funcionamento da organização e sobre a pandemia da covid-19. O segundo trata sobre a visão do cliente do que seria a qualidade e seu reflexo nos empreendimentos hoteleiros nos quais estão hospedados.

3.3.1 VISÃO DO GESTOR SOBRE A GESTÃO DA QUALIDADE E SUA INFLUENCIA NOS HÓTEIS

Como já apresentado na introdução desse trabalho, este artigo tem como objetivo estudar a gestão da qualidade nos hotéis localizados no Cabo de Santo Agostinho/PE.

Para os objetivos específicos, em relação aos colaboradores, espera-se averiguar sua relação com a gestão da qualidade e em como eles interferem diretamente nesse processo; verificar como a pandemia da covid-19 afetou o setor e quais os métodos que os empreendimentos hoteleiros utilizaram para adequar a gestão da qualidade a essa nova fase; também se buscou entender qual a perspectiva do cliente final em relação às práticas da gestão da qualidade adotadas pelos hotéis que eles frequentam.

Com a finalidade de expor os resultados da pesquisa de campo, este capítulo está organizado em dois subcapítulos: o primeiro apresenta a análise dos tópicos discutidos durante a entrevista com o gestor do empreendimento, o segundo apresenta a análise dos dados coletados durante a pesquisa de campo.

Faz-se necessário destacar a dificuldade de realizar esta entrevista, talvez pelo pouco conhecimento que o gestor possui sobre as tecnicidades da gestão da qualidade, pelo pouco tempo disponível para a realização dessa entrevista, ou pelo conservadorismo em não revelar ferramentas utilizadas pela sua organização.

Primeiramente, antes de iniciar a análise, se faz válido informar o pouco conhecimento do gestor sobre o que seria gestão da qualidade, sua noção sobre o assunto tratado é bem básica, não tendo conhecimento sobre as ferramentas da gestão da qualidade e em como aplica-las em seu negócio. Apesar disso, e possivelmente pela decorrência de sua posição de liderança, demonstra conhecer os conceitos básicos de gestão da qualidade, administração estratégica e hospitalidade na hotelaria. Dito isto, o entrevistado será referenciado como o gestor.

O conceito do que seria gestão da qualidade pode ser difícil de ser interpretado por quem não possui conhecimentos técnicos, isso fica provado pela resposta do gestor quando questionado sobre o que seria gestão da qualidade *“É a entrega dos resultados com qualidade e estratégia [...] Sendo alinhados com a gestão de pessoas para que possamos realizar a entrega deste serviço”*.

“É a entrega dos resultados com qualidade e estratégia”, neste momento o gestor utilizou a palavra “estratégia” de forma equivocada. Contudo, pode-se enquadrar a “entrega dos resultados” relatada por ele como o resultado de todo um processo de planejamento

estratégico após a implementação de uma estratégia, Mintzberg (2000) incluía a implementação da estratégia como o final de todo o processo de planejamento da escola do design.

Nota-se a compreensão do gestor sobre o conceito de gestão da qualidade total, que consiste na integração da organização como um todo com o objetivo de atender os desejos do cliente final. Tal visão fica provada pela resposta ao questionamento seguinte sobre a integração do colaborador *“De maneira acolhedora, humanizada de tal maneira que o colaborador se sinta parte importante do nosso foco principal, que é prestar um serviço de qualidade [...]”*.

Percebe-se que o gestor enxerga o colaborador como parte fundamental da operação. Expressando-se dessa maneira o gestor deixa entendido que existe uma cultura organizacional saudável e propícia para um bom desenvolvimento do colaborador. Todavia esse parece ser o seu maior conhecimento sobre integração do colaborador como parte importante do processo, uma visão correta, porém, rasa. Como já foi tratado neste artigo não basta apenas integrar o colaborador de maneira humanizada, mas integra-lo em todos os sentidos para que ele seja o reflexo da visão, missão e valores da organização.

Hoje em dia, empreendimentos hoteleiros não são vistos mais como organizações prestadoras de serviço, mas como organizações de hospitalidade, como já foi dito nessa dissertação, quando questionado sobre como utiliza a qualidade como um diferencial competitivo, o gestor expressou superficialmente o conceito de hospitalidade e sua importância para a organização. *“Com foco em atender bem os nossos hóspedes, oferecendo a melhor acomodação e atendimento de excelência”*.

Ao falar de “oferecer a melhor acomodação” e “atendimento de excelência”, o gestor emplaca a visão de Castelli (2016) que se refere à hospitalidade como um ato de receber, hospedar, alimentar e entreter o hospede. A fala do gestor se enquadra principalmente nos pontos de receber e hospedar. Receber vai desde o ato de reserva por meio de qualquer canal de comunicação até a recepção no hotel, tudo prestado com a maior eficiência; Hospedar com excelência é o ato de disponibilizar um apartamento em perfeito estado de limpeza e higiene, cuidados com seus pertences e zelar por sua tranquilidade durante a estadia; Entertar significa inserir o hospede no ambiente do hotel e estabelecer uma relação cordial com o mesmo.

Em outro momento, foi questionado sobre como sua organização se manteve saudável durante o período da pandemia da covid-19, o gestor então respondeu *“Seguindo as recomendações das normas indicadas pelos órgãos de saúde competentes, mantendo o distanciamento e higiene necessária”*. A pergunta, no entanto, se referia a questões de

saúde financeira, porém acaba respondendo parcialmente o questionamento apresentado. Uma vez que o cliente deve ser o foco principal de toda a operação de qualquer empreendimento e sua percepção de segurança influencia diretamente na sua escolha, como posteriormente iremos apresentar neste artigo. Também esbarra no conceito de “hospedar”, já citado anteriormente por Castelli (2016) uma vez que se faz no papel do hotel zelar pela higiene e saneamento do local. Unindo a percepção de segurança do cliente com a obediência a normas sanitárias a organização se manteve saudável, subentende-se que o empreendimento manteve-se saudável já que não perdeu sua base de cliente.

3.3.2 VISÃO DO CLIENTE SOBRE A GESTÃO DA QUALIDADE

Prezando pelo anonimato, 26 pessoas aceitaram participar da pesquisa, um sendo gestor de um empreendimento hoteleiro e os outros hóspedes. Foram representados pela sequência numérica pela qual foram entrevistados. O Quadro 1 mostra os perfis dos participantes, como idade, sexo e grau de escolaridade e frequência na qual utilizam serviços hoteleiros.

Se tratando dos entrevistados, a maioria possui idade média de 36 anos. No quesito da escolaridade 11 possuem ensino superior, dois possuem superior incompleto, três estão frequentando o ensino superior, 10 possuem ensino médio completo e um possui ensino fundamental completo. Na questão do gênero, 17 entrevistados são do gênero masculino, oito do feminino, 1 se identifica como não binário. E sobre a frequência de hospedagem: 5 dos entrevistados afirmaram que estão sempre utilizando serviços hoteleiros, 8 quase sempre utilizam e 12 raramente utilizam.

Quadro 1 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS NA PESQUISA, REALIZADA EM OUTUBRO DE 2021.

	Idade	Sexo	Grau de Escolaridade	Frequência de Utilização
Entrevistado 01	30	Masculino	Superior Completo	Quase Sempre
Entrevistado 02	32	Feminino	Superior Completo	Quase Sempre
Entrevistado 03	35	Feminino	Superior Incompleto	Quase Sempre
Entrevistado 04	39	Masculino	Superior Incompleto	Quase Sempre
Entrevistado 05	41	Feminino	Superior Completo	Raramente
Entrevistado 06	26	Não-Binário	Cursando Superior	Raramente

Entrevistado 07	33	Masculino	Superior Completo	Sempre
Entrevistado 08	34	Masculino	Superior Completo	Sempre
Entrevistado 09	31	Masculino	Ensino Médio	Raramente
Entrevistado 10	30	Feminino	Ensino Médio	Raramente
Entrevistado 11	29	Masculino	Cursando Superior	Raramente
Entrevistado 12	42	Masculino	Ensino Médio	Raramente
Entrevistado 13	35	Masculino	Superior Completo	Sempre
Entrevistado 14	38	Masculino	Ensino Médio	Raramente
Entrevistado 15	37	Masculino	Cursando Superior	Raramente
Entrevistado 16	39	Feminino	Superior Completo	Quase Sempre
Entrevistado 17	42	Feminino	Ensino Médio	Raramente
Entrevistado 18	45	Masculino	Ensino Médio	Raramente
Entrevistado 19	31	Masculino	Ensino Médio	Raramente
Entrevistado 20	36	Masculino	Superior Completo	Sempre
Entrevistado 21	38	Feminino	Superior Completo	Sempre
Entrevistado 22	50	Masculino	Fundamental Completo	Raramente
Entrevistado 23	37	Masculino	Superior Completo	Quase Sempre
Entrevistado 24	39	Feminino	Ensino Médio	Quase Sempre
Entrevistado 25	42	Masculino	Ensino Médio	Raramente
Entrevistado 26	36	Masculino	Ensino Médio	Quase Sempre

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Notou-se que pela avaliação do cliente final, duas características principais, a frequência na utilização de suporte do hotel para solucionar problemas ocasionais, onde 52% responderam que sempre utilizam esse tipo de suporte; e a falha na questão da comunicação com os colaboradores, nesse quesito para 52% dos entrevistados os colaboradores do hotel conseguem sanar suas dúvidas de forma “razoavelmente rápida”. A utilização do já citado Gráfico de Pareto seria de grande ajuda nessa questão de falha de comunicação, já que uma das grandes vantagens de utilizar tal ferramenta é identificar pequenos erros no processo que ocasionam grandes problemas na organização.

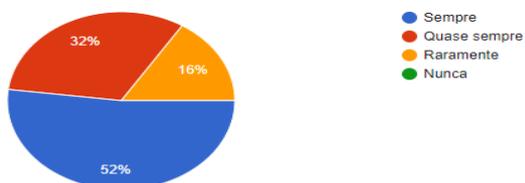
Outra pergunta que se destacou, foi na questão da pandemia da covid-19 e em o quanto os entrevistados se sentiam seguros na retornar a hospedagem normalmente depois da

reabertura, e 72% dos entrevistados não se sentiam seguros para utilizar serviços hoteleiros. Os dados acima foram informados nos Gráficos 1, Gráfico 2 e Gráfico 3

Gráfico 1 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DO SUPORTE DO HOTEL

Sobre o atendimento: Com que frequência você utiliza o suporte do hotel para solucionar eventuais problemas ?

25 respostas

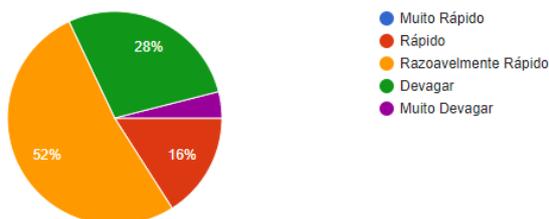


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Gráfico 2 - FREQUÊNCIA DE CONTATO COM OS COLABORADORES DOS HOTEIS

Em contato com os colaboradores dos hotéis, eles compreendem e conseguem sanar suas dúvidas com que agilidade ?

25 respostas

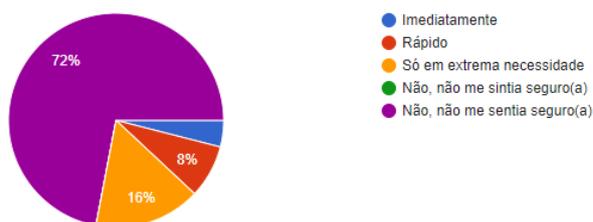


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Gráfico 3 - SENSAÇÃO DE SEGURANÇA DO CLIENTE

Quando ocorreu a retomada da serviços hoteleiros o quão rápido você voltou a utiliza-los ?

25 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

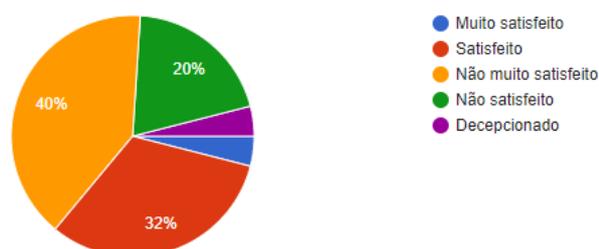
Como os dados destacam; a necessidade do cliente para com os serviços da empresa enquanto ele estiver hospedado é plena, e para isso a organização deve estar voltada para servi-lo. (CASTELLI 2016, p. 59) “O cliente é a razão de ser da empresa. Por isso, é necessário criar uma cultura voltada para ele com objetivo de conhecê-lo profundamente.”. Como apresentado no Gráfico 2 mais de 50% dos entrevistados atribuiu uma pequena lentidão a solução de dúvidas apresentadas, também para (CASTELLI, 2016) os colaboradores precisam prestar seu serviço com maestria, e para tal eles necessitam conhecer a cultura, liderança e a própria organização; com a finalidade de poder repassar a mensagem básica do serviço para compartilha-la com o cliente.

(CASTELLI, 2016) impõe que satisfazer o cliente é atender todas as suas necessidades, que a empresa está ligada. A sensação de segurança é necessária para que o cliente possa usufruir plenamente de todos os serviços que o empreendimento tem para oferecer, caso essa segurança não seja atendida, poderá resultar na percepção de satisfação e conseqüentemente na baixa avaliação do cliente em relação aos serviços e produtos ofertados.

Gráfico 4 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM AS MEDIDAS DE PREVENÇÃO A COVID-19

Qual seu nível de satisfação com as medidas de prevenção a covid-19 apresentadas pelos hotéis que você se hospedou durante o período da pandemia ?

25 respostas



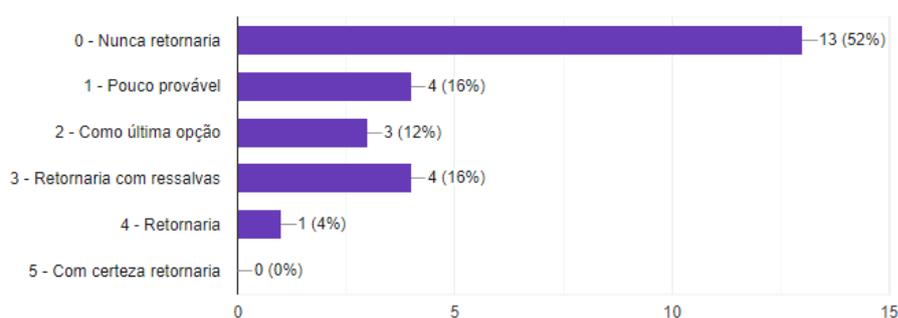
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os hotéis buscaram obedecer todas as normas de saúde que foram impostas como medida de prevenção à covid-19, na visão dos clientes, as medidas não foram muito satisfatórias, visto que 40% dos entrevistados não demonstraram estarem satisfeitos com o nível de precaução tomado. Uma alternativa para a resolução desse caso seria a utilização de diagramas de controle. Eles seriam utilizados com a finalidade de saber se todas as medidas de prevenção que o hotel oferece estão sendo aplicadas de maneira correta. Caso não estejam, isso pode estar influenciando diretamente na percepção do cliente sobre esse aspecto do empreendimento.

Gráfico 5 - RECUPERAÇÃO DE CLIENTES

De 0 a 5 qual a probabilidade de você voltar a se hospedar em um estabelecimento que eventualmente tenha tido algum problema ?

25 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Gráfico 5 confirma a dificuldade de recuperar um cliente caso ocorra algum problema em sua estadia. 52% dos entrevistados informaram que jamais retornariam a o estabelecimento que tivesse falhado na prestação de serviços. Essa porcentagem elevada poderia ser reduzida caso o empreendimento que o cliente esteja hospedado utilizasse o já citado Gráfico de Ishikawa, com ele a gestão do hotel poderia facilmente traçar as causas que levaram o cliente a tomar tal atitude.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o mercado mundial cada vez mais competitivo, a gestão da qualidade torna-se um diferencial cada vez mais importante para qualquer organização que busque manter-se saudável e atrativa para os clientes. Diante disso, tornou-se interessante analisar quais as ferramentas e métodos de gestão da qualidade que tais organizações utilizam. A implementação de ferramentas para gestão da qualidade nos empreendimentos hoteleiros do Cabo de Santo Agostinho se tornam muito difíceis, visto que muitos gestores e gerentes não tem ideia do que se trata tal conceito, mesmo os executando erroneamente.

A literatura tratando-se de ferramentas da gestão da qualidade é ampla, porém, pouco material foi encontrado de como implementar tais ferramentas em um empreendimento na prática, principalmente no setor hoteleiro. Observa-se que há carência nos materiais que sejam didáticos e auxiliem o empreendedor a entender a importância e aplicabilidade de tais ferramentas.

O objetivo geral dessa pesquisa não foi alcançado, em vista que apenas um gestor de empreendimento hoteleiro da região aceitou participar da pesquisa, e com isso não foi possível o levantamento de dados conclusivos sobre quais as ferramentas que os hotéis utilizam e como as utilizam.

O objetivo específico inicial era analisar a relação entre o colaborador da organização e sua influencia direta sob a gestão da qualidade, e o mesmo foi alçado por meio da pesquisa bibliográfica. Muito material foi encontrado relacionando a influencia do colaborador em qualquer aspecto da organização, isso se faz válido visto que o colaborador é quem executa as ações previamente estabelecidas pela gerencia.

O segundo objetivo específico foi analisar o impacto da pandemia da covid-19 no setor hoteleiro, e isso se fez possível, já que se encontra muito material de referencia tratando como a pandemia afetou negativamente o setor, tratando-se de que método as organizações buscaram para manterem-se saudáveis não foi possível estabelecer uma posição conclusiva, em relação à limitação de gestores que se fizeram solícitos ao participar da pesquisa, e tal posição só poderia ser estabelecida traçando uma relação entre algumas organizações, não só uma.

O terceiro objetivo seria verificar o impacto das estratégias de gestão da qualidade na visão do consumidor. Foi possível avaliar a visão do consumidor sob a gestão da qualidade

na organização, muitos clientes foram solícitos em participar da pesquisa, e expor sua opinião sobre os produtos e serviços oferecidos por redes hoteleiras.

A pesquisa partiu da hipótese de que seria de suma importância para um empreendimento hoteleiro conhecimento sobre a gestão da qualidade e suas ferramentas. Tal pensamento se faz inconclusivo já que foi confirmado pelo material teórico encontrado, mas diante da visão do gestor que foi entrevistado o argumento foi refutado. O gestor não possui conhecimento técnico sobre o que seriam as ferramentas da gestão da qualidade, só possuía conhecimentos básicos sobre o conceito de gestão da qualidade e qualidade total. Não houve resposta no problema que deu origem a esta pesquisa, pela limitação de participantes diretamente envolvidos na organização. Em suma, se faz necessária uma análise mais profunda sobre a hipótese que deu origem a esta pesquisa.

Este artigo foi concebido através de uma pesquisa bibliográfica para servir de referencial teórico, utilizando a metodologia de pesquisa qualitativa, que se fez bastante adequada. A pesquisa de campo foi realizada utilizando uma entrevista com um gestor de empreendimento hoteleiro do município estudado, e um questionário direcionado aos clientes de hotéis do Cabo de Santo Agostinho. O questionário direcionado aos clientes consistia em 10 perguntas tratando da visão deles sobre a frequência que utilizam serviços hoteleiros, instalações do hotel, interação com os colaboradores e a pandemia da covid-19;

Houve dificuldade em entrar em contato com mais gestores de empreendimentos hoteleiros, alguns se recusaram a participar por estarem focados no planejamento para o *réveillon* de 2021 com as perspectivas de retomada econômica, só obtivemos sucesso com um, e o repasse de informações foi bastante limitado. Como ainda estamos com a covid-19 circulando e as medidas de prevenção válidas, preferimos por enviar todos os questionários de forma remota, por *e-mail* utilizando o Google Forms. Infelizmente o número de pessoas participantes da pesquisa não foi o necessário para que posasse ter um resultado concreto no que tange a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pelos hotéis. Tão quanto o número de gestores necessários para que conclusões concretas fossem tomadas sobre a aplicação de ferramentas de gestão da qualidade no empreendimento. Dito isto, o resultado poderia ter sido mais satisfatório caso mais gestores aceitassem participar da pesquisa.

Foi observado nesta pesquisa que há dificuldade no contato com os gestores de empreendimentos hoteleiros, e para a possível expansão da temática estudada, recomenda-se que busquem o maior número de gestores de empreendimentos hoteleiros possível, para que assim possam desenvolver a perspectiva de quem está diretamente ligado ao empreendimento mais facilmente. Como foi observado nessas considerações, o gestor do

empreendimento não possui conhecimento técnico e pode ser interessante pesquisar sobre o nível de conhecimento técnico sobre gestão da qualidade que os gestores de empreendimentos hoteleiros possuem. Nos resultados e discussões o *feedback* dos entrevistados foi bastante negativo em relação a interação com os colaboradores, dito isto, seria interessante iniciar uma pesquisa sobre como proporcionar uma integração melhor do colaborador da organização.

5 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A.F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

ABRANCHES, G. F. **Promoção da cidade como destino turístico: um estudo com atores do ramo hoteleiro e da administração municipal de Ouro Preto-MG**. 2018.

ARAÚJO, J. S. O negócio Hoteleiro da teoria à realização. **Iniciação-Revista de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística**, v. 4, n. 4, 2014.

ARAÚJO, P.H de; REDI, R. **Qualidade ao alcance de todos**. São Paulo: Gente, 1997.

BAUM, T., & HAI, N. T. T. (2020). **Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19**. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397-2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>

BERTSCHE, B. **Reliability in automotive and mechanical engineering: determination of component and system reliability**. Springer Science & Business Media, 2008.

BERNARDO, Carlos Roberto; DIAS, Celia Maria. **Terceirização: vantagens e desvantagens do contrato de gestão de administração**: estudo de caso do Novotel São Paulo Center Norte. 2007.

BOCATO, F.; GRACIANO, R.X. Gestão Familiar na Hotelaria: realidades e perspectivas. **Revista NUPEM**, v. 5, ed. 9, p. 163-174, 2013.

BROWN, N. A., ROVINS, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017). **Exploring disaster resilience within the hotel sector**: a systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362-370. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.02.005>

CALIARI, K.V.Z.; SILVA, D.S.; NUNES, R. S. Práticas de gestão sustentável e seus impactos: Uma análise do setor hoteleiro da grande Vitória. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 6, ed. 3, p. 531-551, 2017. DOI

<http://dx.doi.org/10.19177/rgsa.v6e32017531-551>. Disponível em:
http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/5579. Acesso em: 25 set. 2021.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

_____. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARPINETTI, L.C. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. 3. ed. [S. l.]: Atlas, 2016. 248 p.

CARVALHO, M. M. de; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. [SI]. 2012.

CÉSAR, Msc F. I.. **Ferramentas básicas da qualidade**. biblioteca24horas, 2011.

CHIAVENATO, I. . **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 2012.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**-/2012. Sao Paulo, SP: Saraiva, 2012.

COOPER, D.R. SCHINDLER, P.M. **Métodos de pesquisa em administração**. Trad.: Rocha, LO T ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**, Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.

CROTTI, M. S.; MORETTI, S. L.. A hospitalidade e a experiência de consumo no mercado hoteleiro de luxo. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, v. 2, n. 27/28, p. 427-430, 2017.

CUNHA, D.R.; FREZATTI, F.. Gestão baseada em valor: uma pesquisa no setor hoteleiro do Rio Grande do Norte. **Revista Eletrônica de Administração**, ano 2004, v. 40, ed. 4, 2004.

DEMING, W. E., **Out of the Crisis**. MIT press, 2018.

FILHO, A. R. Sistema de gestão ambiental como estratégia empresarial no ramo hoteleiro. **Revista Produção Online**, v. 8, n. 3, 2008.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. C.. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GORGULHO, L. O BNDES e a Nova Agenda de Apoio ao Turismo. **Dados & Informações do Turismo no Brasil: O impacto da pandemia de COVID-19 nos setores de Turismo e Cultura do Brasil.**, n. 1, ed. 2, p. 16-19, 2021.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2020). **Setor de serviços tem queda recorde de 11,7% em abril. 2020**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27980-setor-de-servicos-tem-queda-recorde-de-11-7-em-abril>

JUNIOR, E.B. et al. **Gestão da qualidade e processos**. Editora FGV, 2015.

JURAN, J. M. et al. **Juran's quality handbook** 5th ed. 1999.

LUCINDA, M. A. **Qualidade-Fundamentos e Práticas**. Brasport, 2010.

LINS, B. FE. Ferramentas básicas da qualidade. **Ciência da Informação**, v. 22, n. 2, 1993.

MARIANI, C. A. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 110-126, 2005.

MCDERMOTT, R. E.; MIKULAK, R. J.; BEAUREGARD, M. R. **FMEA**. New York: Taylor & Francis Group, 2009.

MELLO, A. S. *et al.* Práticas de recursos humanos na gestão do setor hoteleiro capixaba. **Turismo-Visão e Ação**, São Paulo, v. 13, ed. 3, p. 362-374, 2011. DOI <https://doi.org/10.14210/rtva.v13n3.p362-379>. Disponível em:

<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/2291>. Acesso em: 23 set. 2021.

MENEZES, L. O.; OLIVEIRA, V. H.; LIMA, S.S. Qualidade na gestão de empreendimentos hoteleiros: estudo multicaso no município de Cachoeira/BA BA. **Revista Formadores**, v. 11, n. 4, p. 78-78, 2018

MOREIRA, R. L.; LOPES, D. P.; CARNEIRO, D. M.. Enfrentando a crise da pandemia de COVID-19: a inovação seria um caminho possível aos meios de hospedagem. **Researchgate. Recuperado em**, v. 9, 2020.

MULLINS, L.J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. Bookman Editora, 2009.

PEREZ-WILSON, M. **Seis Sigma: compreendendo o conceito, as implicações e os desafios**. Qualitymark, 2000.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Elsevier, Brasil, 2004.

RESENDE, I.; JANONE, L. Buscas online por viagens de fim de ano aumentaram até 1.000% nas últimas semanas. *In: Buscas online por viagens de fim de ano aumentaram até 1.000% nas últimas semanas.*, 26 out. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/buscas-online-por-viagens-de-fim-de-ano-aumentou-ate-1000-nas-ultimas-semanas/>. Acesso em: 30 out. 2021

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, v. 73, 2006.

SOUSA, J. R. de; SANTOS, S. C. M. dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 1396–1416, 2020. DOI: 10.34019/2237-9444.2020.v10.31559. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559>. Acesso em: 22 nov. 2021.

SCHENINI, P.C.; LEMOS, R.N. FA da Sistema de gestão ambiental no segmento hoteleiro. **Seminário de Gestão de Negócios FAE**, Paraná, v. 2, 2005.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae. (2020a). **Pesquisa com empresários: impactos da COVID_19 nos pequenos negócios**. Disponível em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/26395e8d6cdfaad19dd180ac3d994b80/\\$File/19406.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/26395e8d6cdfaad19dd180ac3d994b80/$File/19406.pdf)

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e práticas de impacto estratégico**. Bookman Editora, 2013.

SOUSA, C.T.; SILVA, J. ; DIAS, M.A. Gestão na ocupação hoteleira:: caso do hotel Staybridge. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 6, ed. 1, p. 22-32, 2019.

VERGUEIRO, W. **Qualidade em serviços de informação**. Arte & Ciência, 2002.

TEIXEIRA, R. M. Gestão de pessoas em empresas turísticas de pequeno porte: o caso do setor hoteleiro. **Revista Turismo em Análise**, v. 17, n. 3, p. 91-115, 20

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS DA ENTREVISTA COM O GESTOR

1. O que é gestão da qualidade para você?
2. Como que a gestão da qualidade é aplicada na organização no qual você faz parte?
3. Como que sua organização obtém diferencial competitivo por meio da gestão da qualidade?
4. Como que funciona a comunicação entre os setores do seu empreendimento?
5. Quais os principais gargalos na prestação de serviço no setor hoteleiro?
6. Como que sua organização lida com a integração do colaborador?
7. Caso haja falhas na prestação de serviço quais os processos que sua organização utiliza visando corrigi-los?
8. Quais as ferramentas da gestão da qualidade seu empreendimento utiliza? E como as utiliza? (Se possível, liste em escala de importância).
9. Quais as dificuldades que sua organização encontra na implementação de tais ferramentas?
10. Após a implementação dessas ferramentas quais as mudanças positivas que você observou na sua organização ?
11. Quais os métodos que sua organização utiliza para a captação de novos clientes?
12. Seguindo a linha da pergunta anterior: Quais os métodos utilizados para a manutenção da confiança dos clientes já fidelizados?
13. Quais as maiores dificuldades na captação de manutenção de clientes no seu empreendimento?

14. Como que funciona a comunicação cliente-organização em seu empreendimento, e como você utiliza os feedbacks visando aperfeiçoar seus serviços?
15. No contexto da pandemia, como que o seu empreendimento foi afetado?
16. Quais os métodos que sua organização utilizou para manter-se saudável durante esse período?
17. Como que a pandemia prejudicou o relacionamento com seu público alvo?
18. Quais as perspectivas de futuro você tem para o setor após a normalização de todos os serviços?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS CLIENTES

1. Você costuma se hospedar em hotéis com que frequência ?
2. Sobre o atendimento: Com que frequência você utiliza o suporte do hotel para solucionar eventuais problemas ?
3. Com que velocidade os problemas foram resolvidos ?
4. Em contato com os colaboradores dos hotéis, eles compreendem e conseguem sanar suas dúvidas com que agilidade ?
5. De 0 a 5 qual a probabilidade de você voltar a se hospedar em um estabelecimento que eventualmente tenha tido algum problema ?
6. Quando ocorreu a retomada da serviços hoteleiros o quão rápido você voltou a utiliza-los ?
7. Qual seu nível de satisfação com as medidas de prevenção a covid-19 apresentadas pelos hotéis que você se hospedou durante o período da pandemia ?