

6-12

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

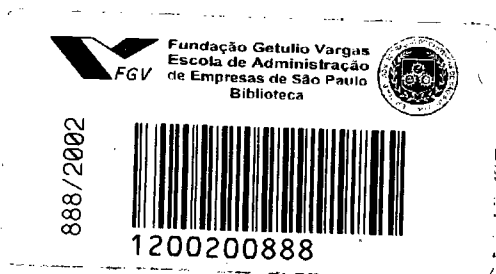
ANTÔNIO MAURÍCIO SIMÕES DIAS

**QUALIDADE EM SERVIÇOS: O IMPACTO DO ENVOLVIMENTO DOS
FUNCIONÁRIOS NO CAMINHO À EXCELÊNCIA.**

ORIENTADOR: PROF. ORLANDO CATTINI JR.

SÃO PAULO

2001



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 09.05	Nº de Chamada 658.562 DS419 Dis. e.1
Tombo 888/2002	

SP00026060-1

ESCOLA DE

1988

Agradeço a todos os profissionais de hotelaria que participaram da pesquisa de campo, pelo seu tempo e compreensão da importância de sua colaboração. Foram condição essencial ao desenvolvimento deste trabalho.

Dedico este trabalho aos meus pais, Armindo e Célia, e à minha esposa Ana Carolina.

Armindo e Célia sempre foram um modelo de vida e os valores morais passados por eles serão sempre minha grande herança.

Ana Carolina, sempre minha namorada e companheira de toda a vida, que compreendeu as noites e finais de semana de estudo, no meu esforço de conciliar um mestrado com a vida profissional.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO.....	2
2 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	5
3 - REFERENCIAL TEÓRICO	8
3.1 – O Setor de Serviços.....	8
3.2 – As características intrínsecas dos serviços.....	10
3.3 – A Hora da Verdade – Interação de Serviço.....	13
3.4 – Incidentes Críticos em Serviços.....	15
3.5 – Cultura organizacional e comprometimento emocional.	22
3.6 – Os Sete Pecados em Serviços.....	27
3.7 – Autonomia do funcionário	30
3.8 – Conclusão da pesquisa bibliográfica.....	34
4 – OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA EMPÍRICA.....	37
5 - METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA	40
5.1 – A certificação ISO 9000.....	42
5.2 – Questionário estruturado para as entrevistas.....	46
6 – ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA	54
7 – CONCLUSÃO DA PESQUISA	65
8 - BIBLIOGRAFIA	67
9 – ANEXO	70

1 - INTRODUÇÃO

Os conceitos de Qualidade Total nasceram na indústria (especialmente na manufatureira), em meados do século XX, difundida inicialmente no Japão e depois largamente divulgada em outros países. Os principais autores desse movimento inicial pela qualidade foram W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa e Joseph M. Juran¹. Os mercados nessa época podiam ser claramente definidos e encontravam-se em um período de relativa estabilidade, se comparada à velocidade de mudança atual, na qual as barreiras de vários mercados parecem se fundir. Apesar de desde o início esses projetos de qualidade já tratarem da importância em identificar e atender às expectativas do cliente, essa maior estabilidade permitia um maior enfoque nos procedimentos internos. Uma vez entendido o mercado no qual a empresa estava inserida, podia-se dirigir os esforços de qualidade em assuntos internos, dado o processo de mudança de paradigmas ser mais lento. Desta forma, a discussão da qualidade era muito voltada em como diminuir custos, como alcançar defeito-zero. Um dos principais focos desse primeiro movimento da qualidade era assegurar uma maior produtividade à indústria. A produtividade pode ser genericamente entendida como uma relação entre resultado (numerador) sobre o esforço (denominador) necessário para alcançar esse resultado. Esse enfoque tradicional de programas de qualidade é definido por HOWE, GAEDDERT e HOWE (1995, p. 3) como “denominator management”². Ou seja, trabalhava-se excessivamente no denominador dos processos de uma empresa, os custos, e pouco no numerador, a expansão da receita.

Um ponto muito ressaltado nessa visão tradicional era a necessidade de um produto atender suas especificações, ou seja, sua conformidade. Além disso, outra dimensão importante e complementar era uma alta confiabilidade (uma performance dentro do esperado). Para atingir esses requisitos técnicos, um projeto de qualidade

¹ BROCKA, Bruce, BROCKA, M. Suzanne. Gerenciamento da Qualidade. São Paulo: Makron Books, 1994, p.77-98.

² Gerência pelo denominador (tradução do autor)

era analiticamente estruturado, linear, atomizado e normativo. Dividiam-se os processos dentro da empresa, e definiam-se os procedimentos operacionais padrão.

Posteriormente, muitos outros autores explicitaram a importância de dar prioridade ao ambiente externo sobre o interno nos programas de qualidade. Especificamente para o setor de serviços, podemos citar Jan Carlzon, que em 1985, como presidente da Scandinavian Airlines System (SAS), fez um relato apaixonado de sua experiência no livro *A Hora da Verdade*. Para Karl Albrecht, uma das principais autoridades em qualidade em serviços, Carlzon marcou o início de uma nova era nos programas de qualidade em serviços, denominando esse novo enfoque de Administração de Serviços.

“Meu enfoque americano à Administração de Serviços evoluiu bastante desde as suas origens como uma idéia proposta pela Scandinavian Airlines.” (ALBRECHT, 2000, p. 3).

Albrecht faz questão de enfatizar como esse modelo se diferencia do anterior:

“A concepção da Administração de Serviços é mais não-linear, holística, global, de orientação humana, intuitiva [...]”. (ALBRECHT, 2000, p. 115).

Aprofundaremos o enfoque desses dois autores no tópico “Referencial Teórico”.

Apesar da divulgação desses novos conceitos de qualidade, mais voltados ao ambiente externo, e do discurso cada vez mais habitual sobre a necessidade de maior autonomia ao funcionário, percebe-se, infelizmente, que na maioria das empresas ainda prevalece um conceito de qualidade voltado excessivamente à normatização de procedimentos internos. Após uma ampla pesquisa, HOWE, GAEDDERT e HOWE (1995) afirmaram:

“Nos concluímos que a maioria das iniciativas de qualidade nas companhias foca primordialmente em processos internos e raramente estas estão ligadas a resultados empresariais desejáveis” (tradução do autor) (p. 14).

Um dos objetivos das empresas de serviço, ao adotarem programas de qualidade, está em aumentar a confiabilidade e conformidade do serviço prestado ao cliente. As empresas querem que suas promessas sobre seu próprio serviço, bem

como as principais expectativas dos clientes referentes à esse serviço, sejam atendidas. Desta forma, especificam detalhadamente como seu funcionário deve executar esse serviço. Essa descrição de atividades, normalmente no formato conhecido por Procedimento Operacional Padrão (POP), também serve para treinar o funcionário e garantir que ele entende perfeitamente o que se espera dele. Entretanto, devido às características intrínsecas dos serviços (a serem detalhadas no tópico “Referencial Teórico”), que são muito diferentes dos produtos físicos, esse tipo de normatização pode provocar novos problemas na qualidade. Entre eles estão o automatismo e a restrição do escopo de ação do funcionário às regras da empresa.

Esta dissertação pretende verificar qual a importância que as empresas de serviços dão ao envolvimento dos funcionários em um programa de qualidade, e se o discurso é aplicado na prática. A literatura sobre o assunto, conforme será exposto no tópico “Referencial Teórico”, coloca o forte envolvimento como um passo fundamental à excelência empresarial. Na pesquisa de campo resolveu-se analisar empresas de serviços que implantaram programas ISO 9000, pois a certificação indica a preocupação em adotar um programa de qualidade.

Programas de qualidade, como o ISO 9000, podem ser altamente estruturados e normativos e apenas garantir uma maior confiabilidade do sistema de serviços dessas empresas, mas não a excelência. Um enfoque demasiado em normas-padrão e regras rígidas (que impedem um funcionário de agir sem prévia aprovação de um superior), ou o oposto, uma forte autonomia incentivada nos funcionários, deve impactar na satisfação dos clientes sobre o serviço de uma empresa.

2 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Como exposto nos parágrafos anteriores, esta dissertação pretende discutir se as empresas de serviços consideram o envolvimento dos funcionários como um passo importante à excelência empresarial, conforme estabelece a bibliografia sobre Qualidade em Serviços, e se efetivamente aplicam esse conceito.

Portanto, inicialmente deverá ser respondida a questão: o que é excelência empresarial em serviços? Este ponto será exposto no item “Referencial Teórico”, baseando-se na literatura especializada. Como este trabalho é sobre o setor de serviços, então também serão apresentadas as características fundamentais que diferenciam o setor dos demais.

Os programas de qualidade, conforme exposto no item anterior, nasceram em empresas industriais. Tal fato pode gerar novos problemas à qualidade quando implantados no ambiente de serviços sem uma devida adaptação. Podem surgir novas disfunções nesses projetos de qualidade de serviços, devido às diferenças fundamentais da indústria com o setor de serviços.

Uma possível ilustração, tanto óbvia quanto fundamental, desta diferença com a indústria, seria imaginar uma linha de produção repleta de funcionários que irão trabalhar sobre um insumo. Considere esses funcionários como “chão de fábrica”, a forma tão habitual de se referir aos empregados de menor nível hierárquico. Deixe os preconceitos e paradigmas habituais do relacionamento destes trabalhadores para com a empresa preencherem esta analogia: ruídos na comunicação das metas da empresa e treinamento especificamente voltado em como executar sua operação de produção, sem maiores explicações dos objetivos e motivos. Agora, imagine que o insumo a ser trabalhado, que corre pela linha de produção, é o cliente final. Ou seja, seres humanos, com sua enorme complexidade, diferenças individuais e suas idiossincrasias. O modelo claramente parece indicar a existência de incompatibilidades.

Especificamente, objetiva-se determinar se iniciativas de qualidade, ao especificar e normatizar procedimentos, podem, ao mesmo tempo que aumentam a

confiabilidade do serviço, comprometer a flexibilidade dessa prestação de serviço e gerar uma distorção na percepção da qualidade pelo cliente. Isto devido a possibilidade do prestador do serviço (o funcionário da empresa) ficar preso às normas e não poder responder a situações inusitadas.

Desta forma, também será discutida a questão da autonomia, os motivos de sua implementação e se a pesquisa empírica revela uma adoção ou não desse conceito nas empresas em análise.

Todas as interações de um cliente com uma empresa, desde um simples telefonema a uma interação pessoal com algum funcionário, geram percepções de qualidade no cliente. Essas interações são definidas por CARLSON (1994, p. 16) como Horas da Verdade. Entretanto, como afirma ALBRECHT (2000, p. 30), nem todas Horas da Verdade são iguais. Algumas podem ser consideradas como Horas da Verdade Críticas, ou seja, são interações especialmente importantes para o cliente, exigindo cuidado e tratamento especial. Estão fortemente ligadas a satisfação do cliente e sua intenção de compra futura. Portanto, devem ser identificadas e monitoradas.

Como uma empresa age à uma situação inusitada, à um incidente crítico com seus clientes, é uma dessas Horas da Verdade Críticas. Um ponto ser discutido é se um programa de qualidade estruturado em normas e padrões facilita ou dificulta a resposta a esses incidentes críticos.

O setor de serviços escolhido para a análise foi a hotelaria. A hotelaria é exemplar nas diferenças em relação às empresas fabris. Os principais clientes dos hotéis³, os hóspedes, vão até um hotel e lá permanecem por algum período. A interação dos clientes com os funcionários é primordialmente pessoal.

Como tão bem definiu ALBRECHT (2000), empresas de serviço não têm “chão de fábrica” e sim “linha de frente”. A linha de frente deveria ser o primeiro mercado de um hotel, pois será está quem lidará diretamente com os clientes. Se a

³ Os hotéis podem ter muitos outros tipos de cliente além dos hóspedes, como os freqüentadores de seus restaurantes, agentes e operadores de viagem, organizadores de eventos, entre outros. Entretanto, os hóspedes são seu principal tipo de cliente.

empresa não conseguir “vender” a idéia de serviço aos seus funcionários, então certamente fracassará em atingir uma alta satisfação em seus clientes.

3 - REFERENCIAL TEÓRICO

Pretende-se neste tópico apresentar o referencial teórico que explicita as principais especificidades dos serviços e os rumos à excelência específicos ao setor. Como será visto, entender essas peculiaridades é fundamental para a aplicação de programas de qualidade bem sucedidos, levando à excelência em serviços. Esta definida como:

“Um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que seus concorrentes.” (ALBRECHT, 2000, p. 13).

3.1 – O Setor de Serviços

Atualmente é quase desnecessário enfatizar a importância do setor de serviços nas economias modernas. O fenômeno desse setor como o maior empregador e com a maior parcela da renda nacional, já é conhecido nos países mais desenvolvidos há várias décadas. Nos Estados Unidos, por exemplo, o número de profissionais em serviços superou o de trabalhadores na indústria em 1956⁴. No ano 2000, estima-se que 76% do Produto Nacional Bruto americano foi gerado no setor de serviços e em 2005, deverá chegar a 77% (HAKSEVER et al, 2000, p. 6).

Também em diversos países em desenvolvimento, como o Brasil, se experimentou essa mudança no setor de serviços há vários anos.

⁴ NAISBITT, John. *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*. New York: Warner Books, 1982, p. 12.

O setor industrial tem cada vez mais introduzido serviços em suas operações como estratégia de diferenciação . Segundo CATTINI (1999):

“As próprias empresas de manufatura estão se tornando, estrategicamente, empresas de serviço, a fim de melhor atenderem a seus clientes. [...] Como resumo destas observações e constatações, concluímos que as fronteiras entre o fornecimento de produtos e a prestação de serviços são tênues e indeterminadas sendo, até, ultrapassadas. A idéia de pacote de benefícios torna-se cada vez mais importante na composição das estratégias competitivas das empresas” (p. 36).

Não se discute a validade desta visão sobre ser atualmente difícil diferenciar a área de serviços de outras, entretanto, este trabalho pretende focar nas empresas “inquestionavelmente” de serviços. Ou seja, naquelas que as características intrínsecas dos serviços praticamente dominam suas atividades.

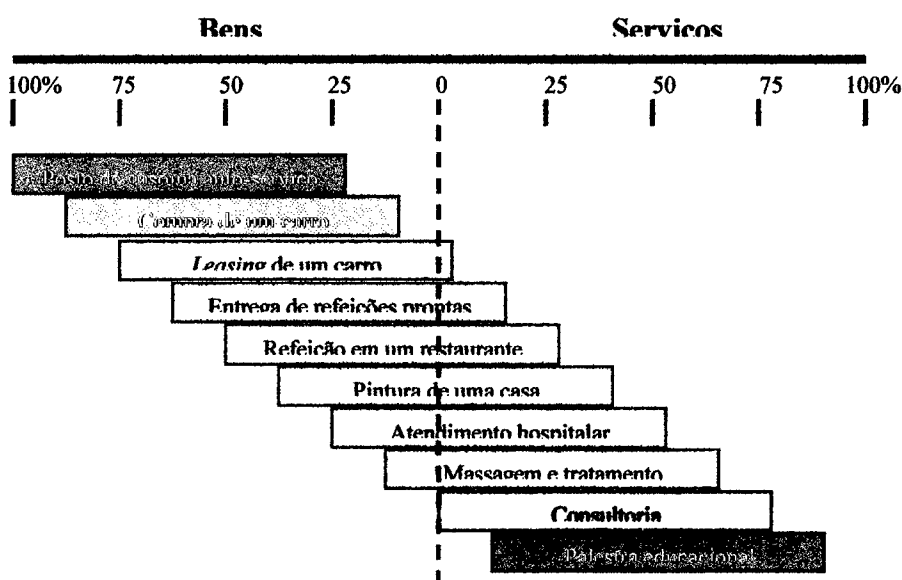
Nas economias modernas, há muitas organizações que extraem materiais da natureza e outras que adicionam valor ao transformarem essas matérias-primas em produtos intermediários ou acabados. Também há outras empresas que facilitam a produção e distribuição de bens. Entretanto, há companhias que adicionam valor na economia através de uma série de itens intangíveis que proporcionam ao mercado. É exatamente esta última categoria de empresa que será focada nesta dissertação.

Pretende-se focar as atividades econômicas do setor de serviços que produzem utilidades de tempo, de lugar, de forma ou psicológicas. Uma empregada doméstica produz uma utilidade de tempo ao poupar os donos da casa do trabalho de limpeza e conservação do lar. Um hotel, ao providenciar hospedagem a um viajante longe de casa, oferece uma utilidade de lugar. Já uma empresa de pesquisa de mercado, ao coletar dados e formatá-los em informações úteis, cria uma utilidade de formato. Um jantar em um restaurante elegante produz, entre outros pontos, uma utilidade psicológica. Portanto, estes serviços são primordialmente atos, performances intangíveis.

Na realidade, a maioria dos bens adquiridos na economia é acompanhada por serviços facilitadores. Da mesma forma, quase todos os serviços oferecidos são

acompanhados por bens facilitadores. Desta forma, é preciso entender o setor de serviços e o setor de manufatura como dois pólos de uma escala contínua (HAKSEVER et al, 2000, p. 3).

A figura a seguir representa uma possível comparação entre bens e serviços no conceito de escala contínua entre os dois pólos.⁵



3.2 – As características intrínsecas dos serviços

Como visto na seção anterior, a dicotomia entre serviços *versus* manufatura não resiste a uma análise mais aprofundada. É necessário entender que as empresas operam em um *spectrum* entre itens tangíveis e intangíveis.

⁵ Adaptado de HAKSEVER et al (2000, p. 3). Tradução do autor.

Ao longo dos anos, muitos pesquisadores usaram diferentes critérios para caracterizar os serviços. As características intrínsecas básicas dos serviços mais comumente mencionadas são (HAKSEVER et al, 2000, p. 16):

- Intangibilidade
- Inseparabilidade
- Percibilidade
- Variabilidade

Intangibilidade

A maioria dos serviços é intangível. Um bem é um objeto físico, pode ser tocado, sentido, cheirado e, em alguns casos, até saboreado. Apesar de alguns serviços serem apresentados através de formatos físicos, os serviços em si não são objetos físicos. Um *software* de computador, apesar de comumente ser vendido em uma caixa com um *cd-rom*, trata-se de comandos de computador, que pode inclusive ser adquirido via Internet.

A intangibilidade dos serviços é sua característica mais marcante e que melhor descreve suas peculiaridades. Uma importante consequência desta característica é que o cliente, ao comprar um serviço, não adquire a propriedade do mesmo. Ao se adquirir um ingresso de teatro, caso o comprador perca o dia da peça, nada poderá reclamar, pois não detém posse alguma.

Inseparabilidade

A produção e o consumo da maioria dos serviços ocorre de forma simultânea e são inseparáveis. Uma consulta médica é produzida pelo médico ao mesmo tempo em que é consumida pelo paciente.

Isto leva a conclusão de que na maioria dos serviços a presença do cliente é inseparável do sistema de entrega do próprio serviço. O cliente precisa estar presente no ato da produção para se beneficiar do serviço. Um cruzeiro marítimo somente será

válido com a participação dos passageiros. Isto acrescenta um grau de complexidade a muitos tipos de serviço, afinal outros clientes influenciarão a percepção de qualidade de um dado consumidor. Gerenciar a interação desses grupos de clientes, evitando potenciais desentendimentos, passa a ser responsabilidade da prestadora de serviços. Muitos cruzeiros somente aceitam casais, evitando crianças, enquanto outros deixam claro sua preferência familiar. Os restaurantes precisam definir as áreas de fumantes e não fumantes, e assim por diante.

Perecibilidade

Devido a maioria dos serviços serem produzidos e consumidos simultaneamente, estes são não estocáveis. Ou seja, são altamente perecíveis. Um assento de avião vazio em uma viagem nunca mais será repostado. Trata-se de uma “mercadoria” perdida para sempre. Este fato faz com que os profissionais da área de serviços definam suas capacidades de atendimento de forma cuidadosa e sejam ativos administradores da demanda dos serviços.

Variabilidade

Como os serviços, em sua maioria, são atos, ou seja, performances, são produzidos por seres humanos para outros seres humanos. Grande parte da avaliação do serviço será resultado da interação do cliente com o executante do serviço. A interação entre pessoas apresenta grande variabilidade e seus resultados não são muito previsíveis (HAKSEVER et al, 2000, p. 18).

Ou seja, se alguém executa um serviço de forma idêntica a dois indivíduos diferentes, as percepções de qualidade podem variar. As condições físicas e psicológicas tanto do provedor, bem como do comprador, influenciam o resultado e estas podem variar diariamente.

Ainda segundo HAKSEVER et al (2000, p. 19), a principal consequência disto é que os serviços desafiam seus administradores a conseguir padronizá-los e estabelecer controles de qualidade. Os autores colocam como responsabilidade

primordial da gerência das empresas de serviço divulgar claros padrões de conduta aos funcionários, compatíveis com uma percepção positiva de sua atuação, como empatia, afabilidade e bom humor. É preciso não somente desenvolver habilidades interpessoais nesses profissionais, bem como motivá-los a perseguir a visão e missão da companhia.

Este ponto, a dificuldade de controle e padrões, é crucial para este trabalho e será abordado diversas vezes nos tópicos seguintes. Afinal, parece indicar que o encantamento do empregado com as metas da empresa, é a melhor forma da gerência promover um bom nível serviço. Será discutido se a normatização das operações de serviço é prejudicial ou não para esse encantamento e o quanto de autonomia dada ao funcionário de “linha de frente” impacta na satisfação do cliente.

3.3 – A Hora da Verdade – Interação de Serviço

Como já mencionado no item “Formulação do Problema de Pesquisa”, Jan Carlzon foi quem popularizou a expressão Hora da Verdade, em seu livro de 1985⁶. Entretanto, quem introduziu o termo na literatura de administração de serviços foi Richard Normann, em 1984, no livro *Service Management* (HAKSEVER et al, 2000, p. 22). Este conceito é um dos mais referidos em qualidade de serviços e, segundo ALBRECHT (2000), podemos defini-lo como:

“A hora da verdade: qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço” (p. 27).

⁶ A versão original é de 1985, entretanto a bibliografia faz referência à 11ª edição brasileira, publicada em 1994.

O termo Interação de Serviço (*service encounter*, tradução do autor) certamente é mais utilizado na literatura atual do que o termo Hora da Verdade. Porém, pode-se utilizá-los como sinônimos (HAKSEVER et al, 2000, p. 22). Nesta dissertação, preferiu-se enfatizar o termo Hora da Verdade pelo seu apelo mais dramático.

No caso do setor escolhido, hotelaria, qualquer que seja a interação de um hóspede com o hotel, desde o seu telefonema para efetuar a reserva até uma requisição no momento de sua saída, o cliente está sempre afirmando ou alterando suas percepções de qualidade da organização. Todos esses momentos são Horas da Verdade.

Entretanto, nem todas as Horas da Verdade têm a mesma importância. Algumas interações são especialmente importantes para o cliente. Pode-se definir essas interações fundamentais, do ponto de vista do cliente, como Horas da Verdade Críticas (ALBRECHT, 2000, p. 27). Dependerá da performance da empresa nessas Horas da Verdade Críticas para a interpretação da qualidade e o nível de satisfação do cliente. Algumas interações, mesmo que a companhia as desempenhe mal, poderão não abalar a percepção final do serviço, pois podem ser momentos de menor intensidade para o cliente, ou seja, interações não críticas.

O conceito de Hora da Verdade, quando combinado com a característica da inseparabilidade (citada no tópico 3.2) dos serviços, parece evidenciar que as empresas de serviços estão sujeitas ao fator humano e indica a dificuldade de controlá-lo.

“Os administradores não podem estar presentes em todas as horas da verdade para supervisioná-las e ter certeza de que os funcionários agem corretamente. Isto significa que precisam depender dos



funcionários que estão lidando com as horas da verdade. Na verdade, esses funcionários é que são os administradores nesses momentos; estão gerindo as horas da verdade.” (ALBRECHT, 2000, p. 28).

Desta forma, é clara a importância da empresa inspirar e motivar seus funcionários para que estes executem as Horas da Verdade de forma eficiente e procurando satisfazer o cliente. A divulgação e promoção de valores que efetivamente coloquem o foco no cliente, representam uma das principais ferramentas para que isto ocorra, como será visto no item sobre cultura organizacional.

“Na verdade, sabemos que a esmagadora maioria dos funcionários anseia por trabalho com sentido e satisfação, e que relativamente poucos conseguem. [...] Como sabemos há séculos, mobilizar pessoas para uma ação construtiva é menos uma questão de motivação do que uma questão de eliminar os fatores que as desmotivam. Assim, se pretendemos transformar a excelência do serviço no foco da estratégia de uma empresa, devemos lidar com a própria organização. Precisamos descobrir e eliminar os agentes desmotivadores, os desestímulos, e os obstáculos à fé.” (ALBRECHT, 2000, p. 49).

Pode-se afirmar, como será embasado teoricamente no próximo item, que as Horas da Verdade Críticas são análogas aos Incidentes Críticos percebidos pelos clientes. Ambos os conceitos explicitam situações de serviço fundamentais para a percepção de qualidade do ponto de vista do cliente, quase definindo sua satisfação ou insatisfação.

3.4 – Incidentes Críticos em Serviços

O Incidente Crítico é uma técnica de pesquisa desenvolvida inicialmente por John Flanagan (1954) para auxiliar o treinamento de pilotos da força aérea americana. Posteriormente, a Técnica do Incidente Crítico foi utilizada em diversos estudos nas áreas sociais e, mais recentemente, na área de prestação de serviços. Trata-se de uma interessante alternativa para avaliar a qualidade de serviços prestados, pois a avaliação de serviços é uma questão essencialmente subjetiva (SANTOS, 1997).

No contexto desta dissertação (qualidade de serviços), um Incidente Crítico é uma interação de serviço altamente satisfatória ou altamente insatisfatória, segundo o ponto de vista de um cliente. Portanto, somente são consideradas aquelas interações que marcaram a memória do cliente por serem altamente positivas ou negativas. Os autores BITNER, BOOMS e TETREAULT (1990) realizaram uma importante pesquisa com clientes de companhias aéreas, hotéis e restaurantes (foram coletados 700 incidentes críticos, aproximadamente metade satisfatórios e metade negativos). O estudo pretendia responder as seguintes perguntas (1990, p. 72)⁷:

- Quais eventos específicos levaram à interações de serviços *satisfatórias* do ponto de vista do cliente? O que o funcionário de contato da empresa fez que tornasse esses eventos memoráveis favoravelmente?
- Quais eventos específicos levaram à interações de serviços *insatisfatórias* do ponto de vista do cliente? O que o funcionário de contato da empresa fez que tornasse esses eventos memoráveis negativamente?
- Existe eventos e comportamentos que levam à interações satisfatórias e insatisfatórias? São esses eventos e comportamentos casos opostos, como imagens em um espelho?
- Existe eventos e comportamentos genéricos, nas diversas indústrias em questão, que podem ser considerados como as causas da satisfação e insatisfação das interações?

Os segmentos desta pesquisa (companhias aéreas, hotéis e restaurantes) foram escolhidos por serem representativos de serviços com alto contato entre cliente e empregado e por exigirem grandes habilidades interpessoais por parte desses funcionários de contato (BITNER, BOOMS e TETREAULT, 1990, p. 73).

Os incidentes coletados na pesquisa foram agrupados em três categorias principais, que respondiam por todas as interações, tanto satisfatórias quanto insatisfatórias. Essas categorias foram então divididas em subcategorias. São elas:

⁷ Tradução do autor.

1. Falhas no sistema de entrega do serviço e como o funcionário da empresa respondeu: nesta categoria estão apenas os incidentes relacionados com falhas na entrega dos serviços principais das empresas. Ou seja, no caso das companhias aéreas, o assento no avião, já no caso dos hotéis, a disponibilidade de um quarto, e finalmente no caso de restaurantes, a refeição servida. As subcategorias são:

1.1. Resposta a um serviço indisponível: os serviços principais, por algum motivo, não estavam disponíveis. Por exemplo: no caso de um hotel, a reserva do cliente não constava no sistema.

O importante a ser notado é que não foi o fato do serviço estar indisponível que marcou este tipo de incidente como positivo ou negativo, mas a forma com que o funcionário lidou com a situação. Em muitos casos, a resposta do funcionário casou uma intensa satisfação, mesmo tendo sido uma falha da empresa. Nas palavras dos autores:

“A forma que a indisponibilidade é lidada influencia a percepção do cliente sobre o serviço. O consumidor, na verdade, pode lembrar da interação de forma muito satisfatória se, por exemplo, receber um *upgrade* para um melhor quarto no hotel, for



compensado com uma passagem aérea de graça e ou for oferecida uma refeição de graça” (BITNER, BOOMS e TETREAULT, 1990, p. 76) (tradução do autor).

1.2 Resposta a um serviço exageradamente lento: esta subcategoria reflete incidentes nos quais os serviços ou as atuações dos funcionários são vistas como muito lentas aos olhos dos clientes.

Segundo os mesmos autores, é a reação do funcionário a esta situação que definirá como os clientes irão interpretá-la. Se o funcionário explicar o motivo da

demora, desculpar-se e oferecer algum tipo de compensação, o consumidor poderá lembrar-se do episódio como uma demonstração de alta qualidade no serviço. Entretanto, caso o empregado finja que nada está errado, não der nenhum tipo de satisfação ou mesmo de compensação, este mesmo episódio poderá ser lembrado como altamente negativo (1990, p. 78).

- 1.3 **Resposta a outras falhas nos principais serviços:** indisponibilidade e lentidão (1.1 e 1.2) são os problemas dominantes quando ocorrem falhas no sistema de entrega dos serviços. Entretanto, há outros erros na entrega quando algum item das especificações do serviço não é atendida. Por exemplo, uma bagagem entregue pela empresa de aviação que foi danificada na viagem.

“Novamente, como no caso da indisponibilidade e da lentidão, as chaves para o sucesso são reconhecer o problema, desculpar-se apropriadamente, explicar o acontecido e oferecer compensação. Em organizações má administradas, os clientes são deixados sem resposta e até podem ser de alguma forma acusados pelo acontecido.” (BITNER, BOOMS e TETREAULT, 1990, p. 78) (tradução do autor).

2. **Como o funcionário da empresa respondeu a pedidos e requisições do cliente:** nesta categoria estão apenas os incidentes relacionados a requisições e pedidos dos clientes e a forma como os empregados responderam a esses pedidos de “customização”. As subcategorias são:

- 2.1. **Resposta a pedidos especiais dos clientes:** muitos clientes precisam de atenções especiais devido a problemas médicos, restrições alimentares, deficiências físicas ou ainda dificuldades em uma língua estrangeira. Quando uma empresa falha em reconhecer a seriedade dessa situação ou não atende à altura esses pedidos especiais, esses incidentes causam uma grande insatisfação nos consumidores. Já

quando a empresa rapidamente responde a esses pedidos, os mesmos incidentes serão lembrados de forma muito positiva.

2.2. Resposta a preferências do consumidor: nesta subcategoria estão os pedidos de clientes referentes a preferências pessoais dos clientes, como refeições fora do horário, colchão ortopédico em um quarto de hotel etc.

“Nos casos de incidentes satisfatórios, o funcionário da empresa reconhece o pedido, exhibe uma atitude positiva em tentar acomodar tal pedido e pelo menos se esforça em realizar o máximo possível do pedido. (...) Entretanto, os clientes podem se mostrar muito insatisfeitos quando suas preferências não são acomodadas, especificamente se o funcionário não demonstrar interesse algum em atender o pedido, não desejar ‘quebrar as regras’, ou prometer que irá fazer algo e nada fazer” (BITNER, BOOMS e TETREAULT, 1990, p. 79) (tradução e grifo do autor).

2.3. Resposta perante clientes desagradáveis aos demais: muitas vezes alguns clientes podem prejudicar a prestação do serviço perante outros clientes devido a um comportamento não aceito socialmente, como estar alcoolizado, não respeitar os direitos dos demais, ter atitudes racistas etc. A forma do funcionário lidar com essa situação definirá se esse incidente será lembrado como positivo ou negativo.

3. Ações dos funcionários inesperadas e não requisitadas: nesta categoria estão as ações realmente inesperadas, por não terem sido requisitadas pelos clientes e nem fazerem parte de suas expectativas. Também são ações que não foram disparadas devido a alguma falha no serviço, como forma de recuperação. As subcategorias são:

3.1. Atenção prestada ao cliente: incidentes que causaram uma impressão favorável ou desfavorável devido a atenção dispensada ao cliente estão nesta subcategoria. Interações percebidas como positivas incluem os funcionários tratando o consumidor como alguém muito importante ao dispensar tempo extra, informações adicionais e ao tentar antecipar as necessidades desse cliente. Já interações negativas ocorrem quando o empregado trata o cliente de forma impessoal, fria, impaciente ou omite informações importantes.

3.2. Comportamentos dos funcionários extraordinários: nesta subcategoria estão os incidentes transcritos pelos clientes como comportamentos dos funcionários realmente impressionantes, sejam muito positivos ou extremamente negativos. Nos casos favoráveis, estão ações e atencões dispensadas que fizeram o cliente se sentir como um “rei”, causando grande admiração pelo serviço. Já no caso negativo, estão incidentes percebidos pelos clientes como comportamentos muito rudes, mal educados, dos profissionais da empresa.

3.3. O comportamento dos funcionários em um contexto de normas culturais: estão aqui representados os incidentes que refletem comportamentos ligados a percepções de justiça, honestidade e normas de comportamento. Incidentes favoráveis são aqueles nos quais as normas culturais daquela região são respeitadas (como crianças receberem um tratamento preferencial, turistas não serem explorados, filas serem respeitadas). Os incidentes desfavoráveis estão relacionados à violação dessas normas (racismo, preconceito com mulheres, desonestidade, entre outros).

3.4. Avaliação do todo (Gestalt): muitas vezes os clientes não sabem ou não conseguem destacar um motivo principal que levou a sua

satisfação ou insatisfação. Simplesmente percebem o “todo”, têm uma visão global do serviço como positiva ou negativa.

3.5. Performance exemplar sob circunstâncias adversas: os clientes reconhecem como os funcionários agiram sobre pressão ou circunstâncias adversas, deixando ou não isso afetar o nível de serviço. Caso a atitude dos funcionários tenha poupado o nível de serviço, há uma percepção positiva. Entretanto, caso o serviço tenha sido afetado, os clientes apresentam uma percepção negativa.

A tabela a seguir resume os dados encontrados na pesquisa citada:

Categoria	Sub-categoria	Incidentes Satisfatório	%	Incidentes Insatisfatórios	%	Total	%
1	1.1	24	6,9	29	8,2	53	7,6
	1.2	17	4,9	53	15,1	70	10,0
	1.3	40	11,5	69	19,6	109	15,6
2	2.1	36	10,4	6	1,7	42	6,0
	2.2	51	14,7	37	10,5	88	12,6
	2.3	27	7,8	12	3,3	39	5,6
3	3.1	48	13,8	48	13,6	96	13,7
	3.2	22	6,3	41	11,6	63	9,0
	3.3	16	4,6	42	11,9	58	8,3
	3.4	55	15,9	15	4,3	70	10,0
	3.5	11	3,2			11	1,6

Fica claro como os Incidentes Críticos em Serviços se ligam com o conceito de Hora da Verdade Crítica, exposto por ALBRECHT (2000). Nos momentos cruciais para o cliente, nos quais ele baseará se sua experiência em determinada empresa foi satisfatória ou não e, o mais importante, se ele irá retornar a essa

empresa, os funcionários são os maiores responsáveis por essa avaliação. Afinal, mesmo em momentos nos quais a prestação de serviços falha, funcionários capacitados para lidar com essas situações de falha podem reverter o erro e criar um profundo senso de fidelidade nos clientes. A capacitação do funcionário dependerá dele entender a filosofia da empresa, sua cultura, e ter autonomia para dar respostas rápidas nesses incidentes críticos, conforme veremos nos itens 3.5 , 3.6 e 3.7.

3.5 – Cultura organizacional e comprometimento emocional.

Poucos assuntos são tão comumente enfatizados na literatura sobre qualidade quanto a importância de se promover numa empresa uma cultura organizacional com foco no cliente.

Segundo o dicionário Aurélio⁸, a “cultura é o comportamento, o complexo de padrões de comportamento, de crenças, das instituições e outros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade”.

Já a cultura organizacional é o “conjunto de concepções, normas e valores submersos à vida de uma organização”⁹.

De acordo com GUEDES:

“É a mudança na cultura organizacional da empresa e conseqüentemente nas pessoas que nela trabalham que garante efetivamente o sucesso na implantação de sistemas de qualidade” (p. 109).

Entretanto, não se pode legislar sobre sentimentos, valores e comprometimento. Uma cultura de foco no cliente precisa ser construída. É preciso divulgar crenças e valores compatíveis com os conceitos de excelência em serviços.

⁸ Ferreira, Aurélio B. H. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1986, p. 508

⁹ Fleury, Maria T. *Cultura Organizacional e Estratégias de Mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual*. São Paulo. ERA. v26 abr/jun. 1991. in GUEDES (1996, p. 112)

“O importante é traçar o perfil da cultura da empresa, ou seja, elaborar uma revisão organizacional, de maneira que se compreenda os estados correntes da psique organizacional, isto é, as atitudes, crenças e expectativas dos funcionários de todos os níveis em relação à questão do foco sobre o cliente e ao esforço para melhorá-lo; descubra como os funcionários se sentem a respeito do compromisso dos executivos com serviços, o valor que a cultura organizacional dá à qualidade dos serviços e como os funcionários vêem a qualidade da sua vida no trabalho”. (ALBRECHT, 1995, p. 66).

A tarefa de promoção de uma cultura de foco no cliente será mais fácil se a idéia a ser transmitida não estiver muito distante do sistema de crença e valores do grupo. Ao contrário, quanto mais distante fica, mais difícil será. (GUEDES, 1996, p. 114).

A alta administração da empresa precisa demonstrar que a propagação de conceitos de qualidade não é mera retórica. A forma mais eficaz de trabalhar com o cinismo¹⁰ dos funcionários, frente à divulgação de uma cultura organizacional de foco no cliente, é através do exemplo. É a mudança comportamental que efetivamente fortalece essa cultura. Não basta apenas criar uma percepção positiva sobre a qualidade, se não há uma mudança de comportamento. Caso contrário, se estará na mesma situação do fumante inveterado que HOWE, GAEDDERT e HOWE (1995, p. 31) mencionam em seu livro.

Segundo esses autores, um fumante americano inveterado, alguém que fuma mais de dois maços por dia, com certeza já foi exposto a um volume enorme de propaganda antitabagista em sua vida. Isto provavelmente mudou sua percepção perante o cigarro, fazendo-o repudiar seu vício. Ele não recomendaria esse hábito a seus amigos e muito menos a seus filhos. Entretanto, seu comportamento continua o mesmo de alguém que nunca ouviu falar nos malefícios do fumo. Uma organização que apenas promove o discurso de foco no cliente, porém não o pratica, estaria na mesma situação desse fumante inveterado. O discurso está longe da prática.

¹⁰ Albrecht, K. Revolução nos Serviços. São Paulo: Pioneira. 2000. p. 69.

Os líderes que através do exemplo difundem culturas com foco no cliente são pessoas-chave para o sucesso de programas de qualidade. Segundo WHITELEY, R. L., citado por GUEDES, essas pessoas-chave agem da seguinte maneira:

“Promovem a visão de suas organizações, não apenas discursando ritualmente sobre ela, mas vendendo-a, promovendo-a, angariando apoio para ela, pregando-a, e configurando os sistema da organização para cumprir o que a visão promete ao cliente [...] através do exemplo, mostrando que estão dispostas a pôr a mão na massa” (p. 81).

Para conseguir implantar com sucesso uma cultura organizacional na qual as palavras de ordem “o cliente em primeiro lugar” não significam um mero lugar-comum no discurso empresarial, banalizado pela prática efetiva das ações da empresa, é preciso promover nos funcionários o que MARKIDES (2000) descreve como comprometimento emocional. Segundo esse autor:

“[...] comprometimento emocional é diferente de comprometimento racional. O último apenas significa que as pessoas concordaram no nível intelectual que há sentido no que a empresa está propondo. Isso não significa que eles estão preparados para fazer qualquer coisa sobre isso. Tão pouco significa que elas mudarão seu comportamento para apoiar os objetivos que elas concordaram.” (tradução do autor) (p.123).

As pessoas terão atingido um comprometimento emocional quando elas tiverem orgulho da empresa, mostrarem entusiasmo no projeto empresarial apresentado a elas e se dedicarem com paixão no que fazem. O objetivo de alcançar o comprometimento emocional dos funcionários é altamente ambicioso, além de trabalhoso e demorado. Porém, certamente recompensador, principalmente em empresas nas quais a interação com os clientes ocorre, primordialmente, através do contato pessoal com os seus empregados.

O grupo Walt Disney, em seus parques temáticos e hotéis, promove um sentimento de encantamento em seus visitantes através entusiasmo dos funcionários do grupo em servir e divulgar a filosofia Disney de entretenimento. Os novos empregados da companhia são apresentados a história do grupo, bem como a filosofia que o fundador, Walt Disney, tinha para suas empresas. A missão dos “atores” (os funcionários são chamados de atores, do inglês *cast members*) é entreter e encantar os “convidados” (como são chamados os clientes). Constantemente novos treinamentos são dados aos empregados para manter a forte cultura de entretenimento do grupo (HAKSEVER, 2000, p. 33).

MARKIDES (2000, p. 124) descreve quatro estágios para atingir o comprometimento emocional:

Estágio 1 – Comunicar e explicar a estratégia: as pessoas não serão receptivas a um projeto empresarial que não entendam. É necessário esforço para deixar muito claro o que se pretende, qual a visão, a missão e os objetivos da organização.

Estágio 2 – Conseguir a aprovação da estratégia pelas pessoas: apenas compreender a estratégia da empresa não significa que os funcionários concordem com ela. Eles precisam acreditar que é uma estratégia válida. Quanto mais os empregados tiverem sido envolvidos no processo de estabelecer a idéia da estratégia, mais facilmente eles a “comprarão”. Para conseguir a aprovação do projeto empresarial, é necessário divulgar informações como tendências de mercado, ações da concorrência e pesquisas com os clientes que confirmem a estratégia. É importante ressaltar que até este estágio está se trabalhando apenas o comprometimento racional, o emocional está nas fases 3 e 4.

Estágio 3 – Fazer com que as pessoas executem a estratégia: os pontos de ação da estratégia precisam estar nas prioridades dos funcionários, caso contrário esta nunca sairá do papel. Para tanto, são fundamentais sistemas de avaliação e incentivos compatíveis com as medidas da estratégia. Afinal, o que as pessoas sabem que será avaliado, provavelmente tentarão realizá-lo.

Também a alta gerência deve demonstrar seu comprometimento pessoal com a estratégia.

Estágio 4 – Alcançar entusiasmo e paixão pela estratégia: é vital mostrar os primeiros resultados positivos da estratégia, reforçando sua validade. Também é fundamental dar um “feedback” constante das ações positivas que as pessoas realizam em favor do projeto empresarial. Será necessário mostrar que todos estão juntos no projeto, que todos estão “no mesmo barco” e este não irá afundar se o grupo se dedicar com energia à estratégia.

O interessante nesses estágios descritos por MARKIDES (2000) é sua semelhança com propostas de outros autores em como implementar um sentimento de grupo e um genuíno interesse pelo cliente e pela empresa. Por exemplo, ALBRECHT (2000) define as seguintes cinco fases para implantar um programa de administração de serviços:

Fase 1 – Compreender seu cliente: Esta fase pretende divulgar quem é o cliente (seu perfil) a todos da organização e realizar pesquisas para definir quais atributos do serviço ele valoriza, para então elaborar a estratégia.

Fase 2 – Definir sua estratégia de serviço: nesta fase ALBRECHT enfatiza a importância de envolver as pessoas na formulação da estratégia e de comunicar de forma clara a todos da organização qual é a estratégia de serviço (semelhante ao estágio um de MARKIDES).

Fase 3 – Educar a organização: este ponto tem também semelhança com MARKIDES, estágio dois, pois é ressaltado que as pessoas precisam “comprar” a estratégia. Precisam não só entendê-la, bem como aceitá-la como válida.

Fase 4 – Implementação de melhorias a nível operacional: ALBRECHT explicita que o plano de ação da estratégia precisa ser colocado em prática no dia-a-dia, já implementando as melhorias e eliminando formas de trabalho que atrapalham a estratégia.

Fase 5 – Tornar o processo permanente: A necessidade de sistemas de avaliação e incentivos compatíveis com o projeto também é considerada vital

para ALBRECHT. Dar “feedback” sobre as ações positivas e criar uma percepção que o grupo “está fazendo a diferença” são fundamentais para promover um sentimento de entusiasmo e paixão pela estratégia da empresa.

Apesar dos dois autores anteriores usarem termos diferentes, ambos parecem assumir o seguinte pensamento: o ambiente cria o comportamento. Será o ambiente da empresa, como ela age no dia-a-dia e como esta avalia e incentiva seus funcionários, que determinará sua cultura corporativa. Portanto, se a intenção é criar uma cultura organizacional com foco no cliente, a empresa precisa criar um ambiente propício para tanto.

3.6 – Os Sete Pecados em Serviços

Conforme já exposto anteriormente, as empresas de serviços precisam promover diretrizes, normas de comportamento de seus funcionários perante seus clientes. Os setes pecados em serviços, apesar de serem basicamente normas de bom senso, são interessantes por enfatizar comportamentos nocivos à qualidade em serviços e manter os colaboradores de uma empresa dispostos a evitá-los.

Os sete pecados foram propostos por ALBRECHT (2000, p.10), que após vários anos de pesquisa com empresas de serviço, constatou que normalmente as reclamações sobre serviços estavam dentro de sete categorias, as quais ele chamou de “Os Sete Pecados do Serviço”, a saber:

1. **Apatia:** uma atitude de pouco caso de parte da pessoa responsável pelo contato com o cliente. Transmitindo a impressão de que essa pessoa não se importa com o serviço, estando ali por mera obrigação.

2. **“Dispensa”:** o funcionário procurar livrar-se rapidamente do cliente, desprezando seu real problema. Um exemplo seria um hóspede ir ao balcão da recepção de um hotel reclamar de alguma coisa e o recepcionista simplesmente dar a ele um questionário de satisfação. O empregado deveria tentar resolver o questionamento do cliente ao invés de dar a ele um procedimento que sabidamente levará alguns dias para ser analisado.
3. **Frieza:** o empregado apresenta uma rispidez, hostilidade no tratamento com o cliente. Como quando um cliente faz uma requisição sobre algum serviço e ouve uma simples negativa, sem maiores explicações do motivo.
4. **Condescendência:** tratar o cliente com uma atitude paternalista, como se ele não fosse qualificado para entender ou agir em certas situações. Um exemplo seria um hóspede que fala para um funcionário da manutenção sobre um problema em seu aparelho telefônico e este não acredita, achando desde o princípio que simplesmente o cliente não entende de tecnologia e simplesmente não sabe usar o aparelho.
5. **Automatismo:** o funcionário está completamente “mecanizado” em seu relacionamento com o cliente, sem qualquer indício de tratamento individualizado. Tipicamente os atendentes de cadeias de “fast-food” têm esse comportamento. Pode-se até imaginá-los dizendo: obrigado-tenha-um-bom-dia-PRÓXIMO!
6. **Livro de Regras:** colocar as normas da organização acima da satisfação do cliente, sem qualquer liberdade, por parte do funcionário, de abrir exceções ou usar o bom senso. Um consumidor em um restaurante que pede para mudar alguns simples ingredientes de seu prato e ouve do garçom que alterações não são permitidas, experimenta o pecado “Livro de Regras”.

7. **“Passeio”**: um funcionário lhe indica outro departamento para resolver seu problema, em vez tomar a iniciativa de tentar ele próprio. Imagine que no exemplo utilizado no pecado “Condescendência”, o hóspede primeiro tenha reclamado à camareira do problema em seu aparelho telefônico. Esta pediu que ele falasse com alguém da recepção. O recepcionista, por sua vez, indicou ao cliente procurar pelo funcionário da manutenção.

Um programa de qualidade altamente estruturado, definindo claramente as funções de cada empregado e normatizando seus procedimentos no trabalho, pode gerar algumas distorções, especificamente as disfunções “Automatismo” e “Livro de Regras”. Portanto, empresas de serviços que tenham como estratégia a personalização e diferenciação frente à concorrência, deveriam justamente enfatizar esses dois “pecados” (ALBRECHT, 2000).

3.7 – Autonomia do funcionário

A autonomia do funcionário é usualmente referida na literatura de administração pela expressão de língua inglesa “*empowerment*”. Uma expressão de difícil tradução por indicar não só autonomia, mas também o próprio ato de dar essa maior liberdade ao funcionário. Este tem sido um tema de considerável destaque na administração, porém parece ser ainda pouco compreendido. Segundo GUEDES:

“Por que é tão fácil falar de descentralização? [...] Muitos concordam que esta filosofia contém um potencial muito grande. Por que tão poucos tentam de fato implementá-la? Na verdade, esta é uma abordagem muito ambiciosa, às vezes de difícil compreensão, que está em conflito com as noções arraigadas que muita gente tem dos papéis desempenhados pelas pessoas nas empresas.” (1996, p. 111).

Dar autonomia ao funcionário muitas vezes é algo defendido apenas em termos humanísticos: valorizar o indivíduo, oferecer maior significado a sua função, permitir um maior senso de realização no trabalho, admitir que as pessoas podem ser auto-geridas, entre outros pontos. Apesar da validade e importância desse enfoque humanístico, quais as vantagens e custos para a empresa em se optar por uma maior autonomia? E, principalmente, em quais circunstâncias uma organização deveria aumentar a autonomia de seus profissionais?

A visão de se simplificar as tarefas de um funcionário de serviços, dividi-las em operações simples, automatizar o máximo possível (através de sistemas e equipamentos) essas operações e deixar a mínima necessidade possível de se precisar do discernimento do trabalhador, é conhecida por “abordagem linha de produção”, segundo BOWEN e LAWLER (1992, p. 32).

Ainda segundo esses autores, um bom exemplo dessa abordagem “linha de produção” é a cadeia de *fastfood* MacDonald’s. Os atendentes são ensinados como escutar o cliente, como confirmar o pedido, como colocar o pedido na bandeja (itens gelados antes, itens quentes por último) e até as frases de agradecimento e sugestões para o cliente voltar novamente são padronizadas. O MacDonald’s não vende serviços personalizados ou uma grande atenção ao cliente. Basicamente, a cadeia

oferece comodidade (para quem precisa de uma alimentação rápida) e confiabilidade (o sanduíche sempre igual, não importa se no Brasil ou nos Estados Unidos) a preços compatíveis.

Portanto, a abordagem “linha de produção” muitas vezes é adequada. Ela permite menores custos de seleção de mão-de-obra, permite menores salários (uma vez que as funções a serem preenchidas não exigem grande capacitação profissional), rapidamente o funcionário é treinado e colocado em operação, e ainda facilita organizações que trabalham com grande rotatividade de pessoal (*turnover*) e com serviços temporários. Essa abordagem pode ser correta caso a expectativa do cliente seja fundamentalmente confiabilidade do serviço e também se esse cliente for muito sensível a preço. Ou seja, o consumidor simplesmente quer que algo seja feito e entregue conforme o prometido, atributos extras não são importantes (BOWEN e LAWLER, 1992, P. 32-35).

Outros riscos que a abordagem “linha de produção” evita são decisões dos funcionários de linha-de-frente que podem ter custos que não justificam os benefícios, ou ainda, violações às expectativas dos clientes de tratamento justo. Um atendente de uma companhia aérea que aceita o pedido de um passageiro para transferir a data de sua viagem, mesmo tendo adquirido uma passagem com desconto por não ser transferível para outra data, pode estar inviabilizando futuros programas de desconto. Além disso, outros clientes da companhia aérea, ao saber do episódio, podem sentir que não há tratamento igualitário nessa empresa. Pode parecer aos clientes que é uma questão de sorte em pegar o funcionário certo ou de reclamar mais alto para ser atendido, e não uma política da empresa (BOWEN e LAWLER, 1992, p. 35).

Os autores citados também alertam que a abordagem “linha de produção” pode inviabilizar o sucesso de uma empresa se os clientes-alvo valorizarem e esperarem justamente por serviços flexíveis, personalizados e com respostas rápidas as suas necessidades. O hóspede de um hotel sofisticado que pede ao recepcionista seu *check-in* uma hora mais cedo do que seria o padrão, quer uma resposta imediata. Afinal, esse cliente está pagando mais por um serviço mais personalizado e flexível.

Caso o recepcionista precise procurar um supervisor, provavelmente o cliente se aborrecerá. Além disso, no caso de falhas no serviço da empresa, uma maior autonomia permite que se recupere a satisfação do cliente (conforme demonstrado no item “Incidentes Críticos em Serviços”). Caso o mesmo hóspede do exemplo anterior, ao chegar no hotel e descobrir que sua reserva simplesmente não consta no sistema e não há disponibilidade do tipo de quarto solicitado, a oferta de um quarto melhor pelo mesmo preço (*up-grade*) pode não só satisfazer o cliente, bem como incentivar uma fidelidade futura. Outra questão muito importante é que funcionários de linha-de-frente são as pessoas que mais obtém *feedback* dos clientes na empresa. Um ambiente de alta autonomia, no qual os empregados são incentivados a sugerir melhorias, esse *feedback* tem maiores chances de ser aproveitado do que em uma empresa com a abordagem “linha de produção”. Os autores mencionados também indicam que em empresas com alta autonomia, pode-se observar funcionários mais dispostos a tratar os clientes com cortesia e entusiasmo (BOWEN e LAWLER, 1992, p. 34).

Os autores propõem a seguinte tabela para análise da abordagem mais adequada a uma empresa, “linha de produção” ou autonomia¹¹:

Situação	“Linha de Produção”		Autonomia (<i>empowerment</i>)
Base da estratégia	Baixo custo, alto volume	1 2 3 4 5	Diferenciação, customização, personalizado
Relação com o cliente	Transação, curto prazo	1 2 3 4 5	Relacionamento, longo prazo
Tecnologia	Rotina, simples	1 2 3 4 5	Não rotina, complexa
Ambiente	Previsível, sem surpresas	1 2 3 4 5	Imprevisível, muitas surpresas
Tipos de pessoas	Empregados com baixa necessidade de crescimento, habilidade interpessoais fracas	1 2 3 4 5	Empregados com grande necessidade de crescimento, fortes habilidades interpessoais

Quanto maior a pontuação da empresa em cada situação (base da estratégia, relação com o cliente, tecnologia, ambiente, tipo de pessoas), mais a empresa deveria

¹¹ Adaptado de BOWEN e LAWLER, 1992, p. 37. Tradução do autor.

focar em dar autonomia a seus funcionários. Segundo os autores, uma pontuação total de 5 a 10 pontos, a empresa deveria adotar uma estratégia de “linha de produção”. Já uma pontuação de 11 a 15 indicaria uma autonomia moderada, marcada por programas de sugestões e círculos de qualidade, entretanto, quem define o que será colocado em prática é a chefia da empresa. Já uma pontuação de 16 a 20, permitiria descrições de cargo com maior autonomia do funcionário, sendo que o empregado seria responsável por uma parcela maior do serviço. Neste caso, os supervisores precisam ser treinados para mudar de uma posição de imposição para um enfoque de suporte. Pontuações altas, de 21 a 25, indicariam a possibilidade de um alto nível de autonomia e envolvimento dos funcionários. Para tanto, todos empregados da empresa precisam ter acesso a informações sobre a performance da empresa e que seja indicado as necessidades de melhoria. Então, os funcionários poderiam ser agrupar em times e propor soluções para as várias necessidades. Também é muito importante uma participação nos resultados financeiros da empresa, como forma de confirmar o sentimento de propriedade da gestão da empresa.

3.8 – Conclusão da pesquisa bibliográfica

Um dos primeiros pontos discutidos na pesquisa bibliográfica foi a necessidade dos programas de qualidade adotarem um foco externo, no cliente, ao invés de uma abordagem excessivamente interna. Muitos projetos de qualidade focam demasiadamente na estruturação de procedimentos internos, estabelecimento de normas e procedimentos para garantir a confiabilidade das operações já em curso na empresa.

Conforme exposto por ALBRECHT (2000) todo procedimento e regra da organização são culpados até prova em contrário. Com isto, o autor quer dizer que muitas vezes, antes de se treinar os funcionários em como executar os procedimentos da empresa, deve-se estudar se esses procedimentos foram realizados efetivamente com o foco no cliente ou apenas do ponto de vista de controle interno. É primordial estabelecer inicialmente qual é a estratégia de serviços da empresa. Após essa fase, todos procedimentos devem ser questionados se estão alinhados com essa estratégia de serviços. Somente dessa forma a empresa terá uma estratégia clara perante o mercado e poderá posicionar seus serviços e definir seu segmento. De acordo com PORTER (1996), uma estratégia sempre exigirá optar por algum aspecto, algum diferenciador, em detrimento de outros. Querer ser ao mesmo tempo uma empresa de serviços personalizados e adotar uma abordagem nos recursos humanos da empresa do tipo “linha de produção” é algo incompatível.

BOWEN e LAWLER (1992) demonstraram que não há uma abordagem única e correta quanto à administração dos recursos humanos. A abordagem tipo “linha de produção” faz sentido se o que o cliente procura é um serviço confiável e com preços baixos, mesmo que limitado. Entretanto, os mesmos autores demonstraram que em empresas com estratégia de diferenciação, nas quais se cobra mais caro por serviços mais especializados ou personalizados, a autonomia (*empowerment*) dos funcionários é necessário para a sobrevivência da mesma. Afinal, os clientes esperam ser atendidos por profissionais capacitados para responder a situações inusitadas de forma ágil.

Nestas situações, as disfunções “Livro de Regras” e “Automatismo” podem romper o elo com o cliente.

Os conceitos da hora da verdade crítica e dos incidentes críticos em serviços reforçam essa idéia. Determinadas situações cruciais (do ponto de vista do cliente) têm maior peso na satisfação do cliente e o grande responsável em gerir essas situações é justamente o empregado que está em contato com o consumidor. A revelação da pesquisa sobre incidentes críticos em serviços é reveladora: a performance do atendente da empresa é o fator principal para a satisfação do cliente. Mesmo em situações em que a empresa havia falhado em prover seus serviços básicos, uma rápida resposta do atendente poderia reverter a situação e até garantir a fidelidade futura do cliente!

Portanto, a autonomia deveria ser uma palavra de ordem em serviços caracterizados por grande interação dos funcionários com os clientes e com uma estratégia de diferenciação perante a concorrência (tipicamente hotéis de luxo encontram-se nesta situação). O grande temor das empresas é se essa autonomia não poderia significar grandes custos, com funcionários tomando atitudes exageradas, em que qualquer reclamação seria motivo para descontos ou até isenção de cobrança.

Realmente, dar grande autonomia aos funcionários, sem antes prepará-los para essa maior liberdade seria uma grande irresponsabilidade da empresa. Inicialmente a seleção de pessoal deve estar adequada: pessoas que se identifiquem com a organização, que tenham boas habilidades interpessoais e desejosas por autonomia e maior sentido em seus trabalhos. Posteriormente, é necessário que entendam qual é o projeto empresarial da firma, qual sua visão, missão e valores. Ao entender esse projeto, os profissionais terão uma diretriz para guiarem suas ações, para analisarem sua autonomia e tomada de decisões. Conforme exposto por ALBRECHT (2000), GUEDES (1996) e MARKIDES (2000), somente se no dia-a-dia a empresa confirmar sua visão e missão na prática (aliando o discurso à prática) é que constituirá uma cultura interna propícia à excelência empresarial.

Também foi dito que não é possível legislar sobre emoções. Um verdadeiro envolvimento do funcionário implica não só no comprometimento racional

(concordância com a estratégia da empresa), mas primordialmente no comprometimento emocional (MARKIDES, 2000). Esse comprometimento emocional precisa ser construído. A noção dos atendentes como “chão de fábrica” (mão-de-obra barata e descartável) é totalmente prejudicial a essa construção. Os funcionários de contato com o cliente precisam se sentir valorizados, como “linha de frente”, ou seja, as pessoas que efetivamente representam a empresa aos olhos do cliente e que precisam ser apoiadas em suas tarefas.

Conforme exposto, uma das principais características intrínsecas dos serviços é a variabilidade. Ou seja, o serviço é basicamente uma performance prestada pelo funcionário da empresa e avaliada por outro ser humano, o cliente. Sendo que o cliente pode estar abalado por motivos que fogem do controle da organização. Certamente esses fatores externos influenciarão na avaliação dos serviços. Portanto, entender o caráter emocional do trabalho do profissional de serviços é fundamental. Muitas vezes esse profissional terá que quebrar uma resistência inicial do consumidor e construir uma empatia pelo atendente. O comprometimento emocional do funcionário é um item chave para se conseguir isto. O entendimento dessa relação é um dos motivos de sucesso do grupo americano Walt Disney.

4 – OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA EMPÍRICA

Pretende-se pesquisar hotéis que tenham projetos de qualidade e verificar como a administração da empresa enxerga a importância do envolvimento dos funcionários para o alcance da excelência empresarial. Além disso, pretende-se verificar também se o discurso sobre esse envolvimento é aplicado na prática.

Foram escolhidos hotéis por serem empresas de serviços nas quais a interação do cliente com os profissionais da empresa é muito grande. Ou seja, o impacto dos trabalhadores na satisfação do cliente é alto.

O sucesso que muitas empresas tiveram ao implantar programas de qualidade, bem como a enorme literatura sobre a importância dessas iniciativas, levou muitas outras companhias a implantar projetos de qualidade por ser “a coisa certa a fazer”. Porém, em muitas empresas não houve uma devida reflexão sobre a aplicabilidade de tais programas em contextos diferenciados dos quais deram origem ao movimento.

Pode-se fazer referência ao artigo de Michael Porter (PORTER, 1996), “O que é estratégia” (tradução do autor), no qual o autor chama a atenção que muitas empresas simplesmente adotaram programas de qualidade por que acreditaram que esta era a nova “onda” e a solução de estratégia de seus negócios. Porém, pegaram táticas aplicáveis em um modelo mais abrangente e tentaram “transplantar” esses pedaços em contextos diferentes. Sem analisar uma figura mais ampla da empresa, como as várias áreas da organização interagem, o paradigma em que estão inseridas e se há atividades que se reforçam mutuamente, não há como entender o porquê de uma tática criar vantagem competitiva para uma empresa e para outra não.

Adotar práticas válidas em outras companhias (conhecidas pelo jargão *best practices*) sem entender as condições necessárias para seu sucesso é uma visão distorcida de *benchmarking*, que HOWE, GAEDDERT e HOWE (1995, p. 18) definem como “roubar sem a menor vergonha” (tradução do autor).

Portanto, o presente trabalho, ao propor analisar como as empresas de serviços entendem o impacto do envolvimento emocional do funcionário, pretende contribuir para uma visão mais crítica de iniciativas de qualidade em serviços. Além disso,

haverá uma indicação se há pontos críticos para os quais futuros projetos de qualidade deveriam se preocupar mais.

É importante ressaltar de que não há evidências claras que a maioria das empresas de serviço aprendeu a dominar as técnicas de qualidade e a promover índices de satisfação crescentes em seus clientes. Algumas análises mostram justamente o contrário, como a tabela a seguir, do *American Customer Satisfaction Index*¹² (ACSI), com dados de 1994 a 1997.

	1994	1995	1996	1997
Índice ACSI Nacional	74,5	73,7	72,2	71,1
SETORES				
<i>Manufatura</i>				
Não-duráveis	81,6	81,2	79,0	78,5
Duráveis	79,2	79,8	78,8	78,4
<i>Serviços</i>				
Transport., comunicações e utilidades	75,5	75,1	75,5	71,6
Comércio	75,7	73,6	74,6	73,2
Financeiros e Seguros	75,4	74,8	74,1	74,5
Diversos	74,4	74,2	71,2	67,7
Adm. Pública, governo	64,3	61,9	59,2	62,4

Fonte: American Customer Satisfaction Index 1994-1997, University of Michigan Business School, American Society for Quality, 1998, in HAKSEVER et al, 2000, p. 2.

O ACSI foi planejado para medir a qualidade de bens e serviços segundo a percepção dos clientes. O índice é baseado em pesquisas com clientes de mais de 200 organizações, em mais de quarenta indústrias, em sete categorias principais. A satisfação do consumidor é medida através de questionários sobre sua expectativa em relação a um bem ou serviço, e efetivamente como foi a experiência real. A principal

¹² Índice Americano de Satisfação do Cliente (tradução do autor).

revelação dessa tabela é que as empresas, tanto de serviços bem como de manufatura (apesar de manufatura ter os índices mais altos) ainda têm um longo caminho a percorrer na busca da satisfação do cliente (HAKSEVER et al, 2000, p. 2).

Portanto, fica evidente a necessidade de uma melhor análise e adaptação dos programas de qualidade a cada tipo de empresa e sua estratégia.

5 - METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA

O setor de serviços escolhido foi a hotelaria, pelas razões expostas no tópico “Formulação do Problema de Pesquisa” e no tópico anterior “Objetivos e Justificativa da Pesquisa Empírica”. Como afirmado, serão analisados hotéis com projetos de qualidade e o quanto estes consideram e lidam com o impacto dos funcionários no projeto. Desta forma, definiu-se por selecionar somente hotéis da cidade de São Paulo com ISO 9000, afinal a preocupação pela certificação demonstra a existência de um programa de qualidade.

O Brasil possui 52 hotéis e restaurantes certificados com ISO 9000, dentro das 9.329 empresas com a certificação no país, segundo o catálogo “Certificações ISO 9000”, impresso com exclusividade pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) em 15 de março de 2001, como a lista oficial das empresas brasileiras com a certificação. A cidade de São Paulo conta com seis hotéis com esta certificação, portanto uma amostra significativa. Além disso, destes seis hotéis, cinco podem ser considerados como hotéis de luxo, no vocabulário coloquial esses hotéis seriam chamados de cinco estrelas, embora essa denominação seja dada oficialmente apenas a hotéis que optaram pela classificação com a Embratur (três deles são oficialmente classificados). Desta forma, trata-se de uma amostra ainda mais interessante, afinal hotéis de luxo cobram preços mais altos dos hóspedes, em troca de serviços mais personalizados e flexíveis. Segundo a bibliografia analisada neste trabalho, esse tipo de hotel de luxo deveria promover um forte comprometimento emocional nos seus empregados, divulgar claramente a estratégia da empresa, manter todos informados da performance do hotel, promover o conceito de “linha de frente” e ter níveis relativamente altos de autonomia. A pesquisa pretendeu justamente verificar se isso ocorre nos exemplos analisados.

Dos seis hotéis convidados¹³, apenas um não aceitou participar, alegando dificuldades de horário para atender o autor. Os hotéis participantes foram identificados apenas como Hotel 1, Hotel 2, Hotel 3, Hotel 4 e Hotel 5. A pesquisa

¹³ Ver “Carta Convite” em Anexos.

ocorreu através de entrevistas estruturadas do autor, individualmente com uma amostra dos funcionários dos hotéis que aceitaram participar da pesquisa. Os nomes dos funcionários também foram mantidos como confidenciais.

A entrevista estruturada seguiu um questionário baseado nos principais pontos da pesquisa bibliográfica. O primeiro hotel pesquisado serviu de teste ao questionário. Foram feitas pequenas alterações no questionário a ser aplicado nos outros quatro hotéis, entretanto o teste confirmou a validade geral da entrevista estruturada, conforme será explicado no item 5.2.

Os principais objetivos da pesquisa foram: observar como a empresa entende o envolvimento emocional dos funcionários para sua qualidade em serviços; se o envolvimento emocional é efetivamente alcançado; o quanto o hotel adota de autonomia a seus profissionais; e se a prática está próxima do discurso. A amostra de funcionários em cada hotel foi definida da seguinte forma: duas pessoas na posição de chefia ou gerência e três pessoas em posições mais baixas na hierarquia do hotel. O intuito de se entrevistar pessoas de diferentes níveis hierárquicos foi observar se há diferenças de percepções, dependendo da posição no organograma da empresa. Deixou-se que as empresas pesquisadas escolhessem as duas pessoas na posição de chefia ou gerência para serem entrevistadas. Já as três pessoas em posições mais baixas, deveriam ser, necessariamente, um(a) camareiro(a), um(a) recepcionista e um(a) garçom(ete). Desta forma, garantiu-se que fossem funcionários “linha de frente”, que possuem interação diária com os clientes, bem como vindos de áreas muito representativas para hotéis.

No próximo tópico explicaremos brevemente o que consiste ser um hotel com ISO 9000.

5.1 – A certificação ISO 9000

A ISO, cuja sigla significa *International Organization for Standardization*, é uma entidade não governamental criada em 1947 com sede em Genebra - Suíça. O seu objetivo é promover, no mundo, o desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas com a intenção de facilitar o intercâmbio internacional de bens e de serviços e para desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e de atividade econômica. O trabalho técnico da ISO é conduzido por comitês técnicos (TC's). O estudo sobre a primeira emissão das normas da série ISO 9000, por exemplo, foi feito pelo comitê TC 176 durante o período 1983-1986.



Os membros da ISO (132 membros, sendo 90 participantes, 33 correspondentes e 9 subscritos) são os representantes das entidades máximas de normalização nos respectivos países (sendo somente um membro por país) como, por exemplo, nos Estados Unidos a ANSI (*American National Standards Institute*), na Inglaterra a BSI (*British Standards Institute*) ou na Alemanha a DIN (*Deutsches Institut für Normung*)¹⁴.



No Brasil, a entidade responsável pela certificação é o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia). O INMETRO, por sua vez, delegou à ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) a responsabilidade pela normatização da ISO no país. O comitê técnico responsável pelas normas da série NBR-ISO 9000 é o CB 25, da Associação Brasileira de Normas técnicas - ABNT¹⁵.

¹⁴ Fonte: www.iso.ch

¹⁵ Fonte: www.abnt.org.br/cb25/

As normas ISO não são de caráter imutável. Elas devem ser revistas e revisadas ao menos uma vez a cada cinco anos. No caso específico das normas da série 9000, inicialmente publicadas em 1987, passaram por uma revisão em 1994, sendo a última revisão de 15 de Dezembro de 2000. As empresas que obtiveram os certificados da série ISO 9000, com base na edição de 1994, terão como prazo até dezembro de 2003 para reverem suas normas de acordo com a edição de 2000.

As normas ISO 9000 podem ser utilizadas por qualquer tipo de empresa, seja ela grande ou pequena, de caráter industrial, prestadora de serviços ou mesmo uma entidade governamental. Deve ser enfatizado, entretanto, que as normas ISO série 9000 são normas que dizem respeito apenas ao sistema de gestão da qualidade de uma empresa, e não às especificações dos produtos fabricados por esta empresa. Ou seja, o fato de um produto ser fabricado por um processo certificado segundo as normas ISO 9000 não significa que este produto terá maior ou menor qualidade que um outro similar. Significa apenas que todos os produtos fabricados segundo este processo apresentarão as mesmas características e o mesmo padrão de qualidade. Essas normas não conferem qualidade extra a um produto (ou serviço), garantem apenas que o produto (ou serviço) apresentará sempre as mesmas características.

A edição da ISO de 2000, unifica as normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 em apenas uma norma única, a **ISO 9000:2000**. Como esta nova versão é bem recente e a grande maioria das empresas ainda está classificada pelo critério de 1994, vale a pena esclarecer cada uma das três:

- **ISO 9001:1994**: esta norma era um modelo de garantia da qualidade que englobava as áreas de projeto/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica. Apropriada para processos que envolviam atividades de pesquisa e desenvolvimento.
- **ISO 9002:1994**: esta norma era um modelo de garantia da qualidade que englobava a produção, instalação e serviços associados.
- **ISO 9003:1994**: esta norma era um modelo de garantia da qualidade somente em inspeção e ensaios finais.

Podia-se dizer que a ISO série 9000:1994 era um modelo de três camadas em que a ISO 9001 englobava a ISO 9002 que, por sua vez, englobava a ISO 9003.

A antiga ISO 9004:1994 (diretrizes para a gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade), será substituída pela ISO 9004:2000, que continuará a fornecer orientações para a gestão da qualidade e os elementos do sistema da qualidade. Portanto não existe o caso de certificação segundo ISO 9004, são apenas diretrizes.

A série de normas ISO 9000 baseia-se em elementos ou critérios que englobam vários aspectos da gestão de qualidade. Apesar de nem todas as empresas terem que seguir todos os elementos listados abaixo (por exemplo, quando suas operações não incluem pesquisa e desenvolvimento de produtos), a maioria destes deve ser seguida¹⁶:

- **Responsabilidade da administração:** requer que a política de qualidade seja definida, documentada, comunicada, implementada e mantida. Além disto, requer que se designe um representante da administração para coordenar e controlar o sistema da qualidade.
- **Sistema da qualidade:** deve ser documentado na forma de uma manual e implementado.
- **Análise crítica de contratos:** os requisitos contratuais devem estar completos e bem definidos. A empresa deve assegurar que tenha todos os recursos necessários para atender às exigências contratuais.
- **Controle de projeto:** todas as atividades referentes à projetos (planejamento, métodos para revisão, mudanças, verificações, etc.) devem ser documentadas.
- **Controle de documentos:** requer procedimentos para controlar a geração, distribuição, mudança e revisão em todos os documentos.
- **Aquisição:** deve-se garantir que as matérias-primas atendam às exigências especificadas. Deve haver procedimentos para a avaliação de fornecedores.
- **Produtos fornecidos pelo cliente:** deve-se assegurar que estes produtos sejam adequados ao uso.

¹⁶ Fonte: www.iso.ch/9000e

- **Identificação e rastreabilidade do produto:** requer a identificação do produto por item, série ou lote durante todos os estágios da produção, entrega e instalação.
- **Controle de processos:** requer que todas as fases de processamento de um produto sejam controladas (por procedimentos, normas, etc.) e documentados.
- **Inspeção e ensaios:** requer que as matéria-primas sejam inspecionadas (por procedimentos documentados) antes de sua utilização.
- **Equipamentos de inspeção, medição e ensaios:** requer procedimentos para a calibração/aferição, o controle e a manutenção destes equipamentos.
- **Situação da inspeção e ensaios:** deve haver, no produto, algum indicador que demonstre por quais inspeções e ensaios ele passou e se foi aprovado ou não.
- **Controle de produto não-conforme:** requer procedimentos para assegurar que o produto não conforme aos requisitos especificados é impedido de ser utilizado inadvertidamente.
- **Ação corretiva:** exige a investigação e análise das causas de produtos não-conformes e adoção de medidas para prevenir a reincidência destas não-conformidades.
- **Manuseio, armazenamento, embalagem e expedição:** requer a existência de procedimentos para o manuseio, o armazenamento, a embalagem e a expedição dos produtos.
- **Registros da qualidade:** devem ser mantidos registros da qualidade ao longo de todo o processo de produção. Estes devem ser devidamente arquivados e protegidos contra danos e extravios.
- **Auditorias internas da qualidade:** deve-se implantar um sistema de avaliação do programa da qualidade.
- **Treinamento:** devem ser estabelecidos programas de treinamento para manter, atualizar e ampliar os conhecimentos e as habilidades dos funcionários.
- **Assistência técnica:** requer procedimentos para garantir a assistência à clientes.

· **Técnicas estatísticas:** devem ser utilizadas técnicas estatísticas adequadas para verificar a aceitabilidade da capacidade do processo e as características do produto.

Analisando estes critérios, nota-se que o ponto central nas normas ISO 9000 é a apropriada documentação deste sistema. Como já dito anteriormente, foram escolhidos apenas hotéis com a certificação ISO 9000 não por serem hotéis melhores, mas devido a certificação comprovar a preocupação da empresa com programas de qualidade e a implantação efetiva de um programa.

5.2 – Questionário estruturado para as entrevistas

Nesta seção veremos o questionário estruturado para as entrevistas, seu conteúdo e a justificativa deste em relação a pesquisa bibliográfica.

As perguntas 1 e 2 pretendem examinar se a empresa formalizou seu projeto empresarial, sua visão e sua missão e se as pessoas realmente lembram de seu conteúdo. Estes passos são fundamentais, conforme visto no referencial teórico, especialmente ressaltados pelos autores ALBRECHT (2000) e MARKIDES (2000).

Já as perguntas 3 e 4 propõe avaliar se a empresa conquistou o comprometimento emocional dos funcionários (MARKIDES, 2000). Ou seja, se eles gostam de trabalhar na empresa, se são valorizados e se sentem como parte do “time”.

1º. PERGUNTA

Este hotel tem uma declaração sobre sua missão e visão, algo que expresse qual é o projeto empresarial do hotel? Se sim, qual o seu conteúdo?

2º. PERGUNTA

Você conhece qual é a estratégia da empresa perante o mercado, ou seja, qual a fórmula desse hotel para estar à frente da concorrência? Se sim, você concorda com ela?

3º. PERGUNTA

Como você descreveria o ambiente organizacional do hotel? É um ambiente amigável, hostil, competitivo, de espírito de grupo?

4º. PERGUNTA

Você se sente valorizado no hotel? Você se sente como parte da equipe e que seu trabalho contribui para o resultado final da empresa?

As perguntas de 5 a 7 visam identificar como as pessoas de cada hotel enxergam o programa de qualidade: se apenas como algo para estruturar procedimentos internos, estabelecendo normas e procedimentos para garantir a confiabilidade e conformidade das operações já em curso na empresa, ou algo para realmente garantir a satisfação final dos clientes. Além disso, também será possível verificar se a certificação ISO 9000 é percebida como o próprio projeto de qualidade ou parte dele.

5º. PERGUNTA

Este hotel tem um programa de qualidade? Como você o descreveria? Se há um programa de qualidade, quais os seus principais objetivos?

6º. PERGUNTA

Na sua opinião, qual o principal motivo da adoção da ISO 9000?

7º. PERGUNTA

Quais os principais benefícios percebidos com a certificação? E quais os principais efeitos negativos?

Especificamente as perguntas 8, 9 e 10 têm o intuito de verificar a percepção dos profissionais da empresa sobre sua própria importância no processo. Muitas vezes há uma leitura errada dos departamentos encarregados de manter os projetos de qualidade como os responsáveis pela qualidade da organização. Conforme visto no “Referencial Teórico”, todas as pessoas da empresa deveriam se sentir como elementos fundamentais à manutenção da qualidade.

8º. PERGUNTA

Como o cliente forma a percepção de qualidade dos serviços do hotel?

9º. PERGUNTA

Quem são os principais responsáveis pela qualidade no hotel?

10º. PERGUNTA

Há um departamento responsável pelo programa de qualidade?

As questões 11 a 16 abordam o assunto autonomia, segundo a visão de BOWEN e LAWLER (1992). Conforme visto no tópico “Autonomia do Funcionário”, os autores definem **três níveis de autonomia**: uma **moderada**, marcada por programas de sugestões e círculos de qualidade, entretanto, quem define o que será colocado em prática é a chefia da empresa; uma **intermediária**, na qual as descrições de cargo dão maior autonomia do funcionário e este é responsável por uma

parcela maior do serviço; uma forte, na qual há um alto envolvimento dos funcionários e estes têm acesso a informações sobre a performance da empresa, agrupando-se em times para implementar soluções para as várias necessidades da empresa.

11º. PERGUNTA

Há algum programa de sugestões de melhorias dos funcionários?

12º. PERGUNTA

Caso haja, como está indo esse programa? Poderiam ser identificadas algumas melhorias implementadas que foram sugestões de funcionários?

13º. PERGUNTA

Os funcionários têm acesso a informações sobre a performance do hotel? Qual o meio para divulgar essas informações? São passadas apenas do departamento do funcionário ou de todo o hotel?

14º. PERGUNTA

Quantos funcionários têm alguma parte de seu salário atrelada a performance do hotel? Como são estabelecidas as metas?

15º. PERGUNTA

Como você percebe as chefias do hotel: facilitadores que estão aqui para apoiar o trabalho dos subordinados ou chefes para ensinar e cobrar a forma correta de se fazer as tarefas?

16º. PERGUNTA

Existem grupos formados para solucionar problemas específicos, implementar sugestões de melhorias? Se sim, eles são bem sucedidos?

Após essas perguntas, foram apresentadas algumas situações para explorar como os profissionais do hotel acham que deveriam se comportar em situações críticas (horas da verdade críticas ou incidentes críticos). Essas situações foram baseadas no texto de BITNER, BOOMS e TETREAULT (1990). Segundo os autores, os incidentes críticos em serviços podem ser agrupados em três grupos principais: respostas a falhas nos serviços básicos da empresa; respostas a pedidos e necessidades especiais dos clientes; ações dos funcionários imprevistas e não requisitadas. Como a pesquisa foi realizada apenas com funcionários e não com clientes, as situações foram baseadas apenas no primeiro e segundo grupo. Afinal, os autores consideram ações imprevistas e não requisitadas apenas do ponto de vista do cliente.

O teste das entrevistas, realizado no primeiro hotel pesquisado, alterou justamente o texto dessas situações. Percebeu-se que para melhor analisar o grau de autonomia dos funcionários, seria importante colocar situações nas quais os funcionários não tivessem fácil acesso aos seus superiores imediatos. Desta forma, o entrevistado deveria considerar que os incidentes críticos descritos ocorriam em finais de semana e feriados, sem a presença das chefias.

As situações 1, 3 e 5 são típicas de falha nos serviços primordiais do hotel. Já as situações 2, 4 e 6 são exemplos de pedidos especiais. Para os entrevistados em posição de chefia ou gerência, foram apresentadas todas as situações. Afinal, pessoas nessas posições chefias deveriam ter noções de qual é a política da empresa para todas as seguintes situações.

Já para os funcionários de menor nível hierárquico, somente foram mostradas as situações 1 e 2 para recepcionistas; para os(as) camareiros(as) apenas as situações 3 e 4; finalmente para os(as) garçons(etes) apenas as situações 5 e 6. Desta forma, perguntou-se apenas situações ligadas ao dia-a-dia dessas pessoas.

- **1ª SITUAÇÃO**

Um cliente chega na recepção, diz a um dos recepcionistas que gostaria de realizar o check-in, porém seu nome não consta no sistema de reservas. O cliente, indignado, diz que reservou o hotel há semanas e exige um quarto. O cliente diz ainda que reservou o tipo mais básico de quarto. O hotel está quase lotado e o único apartamento disponível é a suíte mais cara do hotel. Trata-se de um domingo e ninguém da área de reservas está no hotel, muito menos o chefe de recepção. Como o recepcionista deveria agir?

- **2ª SITUAÇÃO**

Um hóspede liga de seu apartamento à recepção, sendo atendido por um recepcionista. Esse hóspede está furioso, diz que na entrada do hotel pediu um apartamento não-fumante e não atenderam seu pedido. Reclamou com a recepção, porém nenhuma atitude foi tomada. Além disso, a televisão de seu quarto está com defeito e apesar dele já ter reclamado algumas vezes, nada foi feito. Ele diz que está no hotel há três dias e está muito aborrecido com os serviços prestados. Diz ainda que irá pegar um voo noturno às 23:00h e portanto gostaria de fazer o *check-out* somente às 20:00h. Ele afirma que o mínimo que espera do hotel é lhe conceder um *late check-out*. Considere essa situação ocorrendo em um feriado e que nenhuma chefia do hotel está disponível para ser consultada. Como o recepcionista deveria agir?

- **3ª SITUAÇÃO**

Um hóspede, após realizar o seu *check-in* e entrar em seu apartamento, percebe que o apartamento não é para não-fumantes, como ele havia pedido, e hóspede anterior fumava charuto, deixando um forte aroma no ar. Ao encontrar uma camareira no corredor, reclama à camareira do problema. Considere essa

situação ocorrendo em um feriado e que nenhuma chefia do hotel está disponível para ser consultada. Como ela deveria lidar com a situação?

- **4ª SITUAÇÃO**

O presidente de uma multinacional fabricante de refrigerantes irá se hospedar no hotel. Algumas horas antes da entrada do presidente no hotel, uma funcionária da empresa inspeciona a suíte a ser ocupada pelo executivo com uma camareira do hotel. Somente naquele momento a funcionária percebe que os produtos do *frigobar* são de uma empresa concorrente da multinacional e pede que sejam trocados imediatamente, pois o emprego dela pode depender disso. Considere essa situação ocorrendo em um feriado e que nenhuma chefia do hotel está disponível para ser consultada. Como a camareira deveria agir?

- **5ª SITUAÇÃO**

Um cliente no restaurante chama o garçom, diz que quando fez seu pedido, avisou um outro garçom que estava com pressa e que o prato precisaria vir rapidamente. Entretanto, passaram-se mais de trinta minutos e o prato ainda não havia chegado. Portanto, ele iria sair do restaurante e não pretendia pagar pelo pedido. Mal o cliente acabou de falar isso ao garçom, chega o seu pedido. Considere essa situação ocorrendo em um feriado e que nenhuma chefia do hotel está disponível para ser consultada. Como o garçom deveria lidar com essa situação?

- **6ª SITUAÇÃO**

Um cliente faz uma reserva no restaurante do hotel para um jantar de 20 pessoas, que irá acontecer em duas semanas. Esse cliente explica ao garçom que se trata de uma data especial e gostaria de fazer um pedido. A comitiva de um cantor famoso virá à cidade para participar da entrega de um prêmio a esse cantor. Após a cerimônia de entrega do prêmio, eles viriam ao restaurante para

comemorar. Quando eles entrassem no restaurante, todos os garçons deveriam estar vestindo uma camisa com o nome do cantor e cantando a música ganhadora do prêmio. Considere essa situação ocorrendo em um feriado e que nenhuma chefia do hotel está disponível para ser consultada. Como este garçom deveria lidar com essa situação?

6 – ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

- **Visão/missão e estratégia.**

Conforme exposto na seção anterior, as perguntas 1 e 2 pretendiam examinar se a empresa formalizou seu projeto empresarial, sua visão e sua missão e se as pessoas realmente lembravam de seu conteúdo. Estes passos são fundamentais, conforme visto no referencial teórico, especialmente ressaltados pelos autores ALBRECHT (2000) e MARKIDES (2000).

Os funcionários do Hotel 1 e Hotel 2 demonstraram lembrar e entender a visão da empresa e sua estratégia de serviços. Tanto os funcionários “linha de frente” (recepcionistas, camareiras e garçons), bem como os gerentes e supervisores entrevistados. No Hotel 1, frases como: “um hotel *full service* (serviços completos, nota do autor), com alma de boutique”; “impressionante a preocupação do hotel em ser líder de mercado, através do serviço personalizado e fidelização dos clientes”; “a estratégia está qualidade dos serviços, não na infra-estrutura física”; mostraram o pleno entendimento racional da estratégia de serviços. Já no Hotel 2, a visão da empresa estabelecia o atendimento das necessidades dos *stakeholders*¹⁷, quatro dos cinco entrevistados lembraram de citar os clientes, os funcionários, os fornecedores e a sociedade como integrantes da visão. Quanto a estratégia de serviços no Hotel 2, novamente quatro dos cinco colaboradores afirmaram ser o serviço personalizado e flexível.

O fato que mais chamou a atenção, em ambos os hotéis, foi os níveis hierárquicos mais baixos descreverem de forma articulada a visão e estratégia, indicando que a empresa provavelmente reforça continuamente estes pontos.

Portanto, tanto o Hotel 1, como o Hotel 2, implementam os Estágios 1 e 2 (ver página 25 deste trabalho) propostos por MARKIDES (2000). Respectivamente, “comunicar e explicar a estratégia” e “conseguir a aprovação da estratégia pelas

¹⁷ *Stakeholders*, palavra em inglês que, no jargão administrativo, significa todos os interessados em uma empresa. Segundo JAIN (2000, p. 47), os *stakeholders* são: os proprietários, os funcionários, os clientes, os fornecedores, a comunidade bancária e financiadores, o governo, a comunidade na qual a empresa está inserida, a sociedade de forma geral.

pessoas”. Caso se siga a metodologia sugerida por ALBRECHT (2000) à excelência em serviços, diria-se que estes hotéis aplicam as Fases 2 e 3 (ver página 26 deste trabalho), respectivamente, “definir sua estratégia de serviços” e “educar a organização”.

Já nos hotéis 3, 4 e 5, claramente percebeu-se uma dificuldade dos funcionários em falar sobre o tema, com algumas exceções. Era como se as questões fossem demasiadamente óbvias para serem perguntadas ou mesmo respondidas. Após alguma insistência, frases muito abrangentes como “qualidade nos serviços”, ou “a estratégia está na qualidade” foram ditas. Apesar dessas frases poderem estar corretas, não são diretrizes para a ação das pessoas, muito menos uma forma de diferenciação no mercado. Desta forma, não há indícios dessas empresas se esforçarem para explicar o conteúdo de sua estratégia e convencer as pessoas de sua validade. Logo, esses hotéis parecem não implementar os Estágios 1 e 2 propostos por MARKIDES (2000), ou as Fases 2 e 3 estabelecidas por ALBRECHT (2000).

- **Comprometimento Emocional**

As perguntas 3 e 4 pretendiam avaliar se a empresa conquistou o comprometimento emocional dos funcionários (MARKIDES, 2000). Ou seja, se eles gostavam de trabalhar na empresa, se sentiam-se valorizados e como parte do “time”.

Novamente os hotéis 1 e 2 se destacaram. Algumas frases ditas no Hotel 1: “sem falsa modéstia, posso afirmar que é o melhor ambiente de trabalho do Brasil”; “o ambiente de trabalho é ótimo, temos toda a liberdade de conversar, se eu quiser falar com o gerente geral eu posso”; “o *feedback* positivo é constante, meu superior sempre me diz obrigado”; “já trabalhei em vários hotéis, e posso dizer, não há ambiente de trabalho melhor do que esse”. Da mesma forma, foi dito no Hotel 2: “sinceramente, eu me sinto orgulhoso de trabalhar aqui”; “o ambiente de trabalho é ótimo, é comum a diretoria nos encontrar no corredor e parar para conversar, já trabalhei em outros locais e sei que isso não é comum”.

Segundo MARKIDES (2000), as pessoas terão atingido um comprometimento emocional quando elas tiverem orgulho da empresa, mostrarem entusiasmo no projeto empresarial apresentado a elas e se dedicarem com paixão no que fazem. Isto foi observado no Hotel 1 e Hotel 2, portanto estes, de forma geral, alcançaram o comprometimento emocional de seus colaboradores.

Já nos hotéis 3 e 4 percebeu-se uma distinção entre funcionários de menor nível hierárquico e empregados em posição de chefia ou gerência. O primeiro grupo foi mais positivo quanto a seu comprometimento emocional com a empregadora. Gostavam do ambiente de trabalho e se sentiam valorizados. Já o segundo grupo parece ser mais crítico e exigir maior atenção. Uma chefia do Hotel 3 afirmou que a meritocracia não era válida naquele hotel, sendo mais importante o tempo de empresa para promoções e que ela não se sentia reconhecida. Já no Hotel 4, outra pessoa em posição de chefia disse: “a qualidade é só para os hóspedes, para os funcionários não”.

O Hotel 5 apresentou uma situação diferente. A empresa já existe há muito mais tempo do que as demais. Alguns dos funcionários entrevistados trabalhavam há mais de dez anos naquele local e apresentavam um comprometimento muito mais por tempo de serviço do que por algo conquistado pelo hotel. Esse mesmo motivo era um fator fortemente negativo para outros, pois percebiam uma empresa acomodada e muito lenta em acompanhar o mercado.

- **Percepção do Programa de Qualidade e da ISO 9000.**

As perguntas de 5, 6 e 7 visavam identificar como as pessoas de cada hotel enxergam o programa de qualidade: se apenas como algo para estruturar procedimentos internos, estabelecendo normas e procedimentos para garantir a confiabilidade e conformidade das operações já em curso na empresa, ou algo para realmente garantir a satisfação final dos clientes. Além disso, também pretendia-se verificar se a certificação ISO 9000 era percebida como o próprio projeto de qualidade ou parte dele.

Quanto à percepção do programa de qualidade e a certificação ISO 9000, de forma geral, foi possível identificar dois grupos distintos: de um lado as pessoas com menor nível hierárquico (grupo A) e de outro os recepcionistas, as chefias e as gerências (grupo B). Em todos os cinco hotéis pesquisados, os camareiros e garçons (grupo A), pessoas com um menor nível de instrução e geralmente não envolvidos na formalização de procedimentos e preenchimento de formulários, não viam pontos negativos na ISO 9000, apenas positivos. Já os gerentes, chefias e inclusive os recepcionistas (grupo B), de forma geral, comentaram o forte impacto negativo na operação do hotel durante a implantação da ISO. Após a certificação, esse mesmo grupo alegou que sua manutenção é mais simples e menos trabalhosa, porém afirmou que há um leve aumento da burocracia. Alguns gerentes e chefias posicionaram-se contra a ISO, pois acharam a metodologia válida apenas para empresas industriais e não para o setor de serviços. A seguir será exposto cada caso do segundo grupo mais detalhadamente.

O grupo B do Hotel 1 percebeu a certificação como mais uma ferramenta de qualidade para aumentar a confiabilidade e conformidade dos serviços. A empresa em questão já possuía uma vasta metodologia interna sobre qualidade e seus funcionários acreditam esta seja mais significativa do que a própria ISO 9000. A maioria não percebeu muitos benefícios ou mesmo impacto mercadológico positivo (nas vendas ou imagem do hotel). Muitos citaram o caráter subjetivo da avaliação de um serviço e a ISO como algo pouco adaptado para lidar com o setor.

No Hotel 2, o grupo B percebeu avanços na comunicação interna após a certificação e acredita que houve um impacto mercadológico positivo (nas vendas e imagem do hotel, entretanto não sabe quantificar). Também citaram a ISO como algo mais aplicável à indústria.

O grupo B do Hotel 3 teve um posicionamento muito positivo sobre a ISO. Expôs a certificação como algo fundamental na melhoria dos processos internos, mantém toda a documentação atualizada e percebeu um impacto positivo na imagem do hotel (não sabendo quantificar).

Já o grupo B do Hotel 4 declarou de forma aberta que a adoção da ISO 9000 foi para melhorar a imagem do hotel. Não citaram de forma espontânea a melhoria ou maior confiabilidade de procedimentos internos como objetivos. Inclusive admitiram que a documentação não é mantida atualizada, sendo somente feita na proximidade de auditorias externas. Esta concepção foi confirmada pelo grupo A do mesmo hotel, o garçom entrevistado, por exemplo, afirmou que somente viu a documentação uma vez, há dois anos.

Tanto o grupo A quanto o B do Hotel 5 perceberam a ISO como um avanço e melhoria dos procedimentos internos e na imagem do hotel (sem saber quantificar).

- **Os responsáveis pela Qualidade.**

As perguntas 8, 9 e 10 pretendiam verificar a percepção dos profissionais dos hotéis sobre sua própria importância no processo. Conforme visto no “Referencial Teórico”, todas as pessoas da empresa deveriam se sentir como elementos fundamentais à manutenção da qualidade.

Foi muito interessante observar como o conceito de Hora da Verdade, apesar de não explicitado com esta denominação, está presente em quase todos os 25 entrevistados, independente de sua posição na empresa. Os funcionários mostraram ter consciência de que eles são os grandes responsáveis pela qualidade dos serviços dos hotéis e que os clientes formam sua percepção de qualidade em todas as interações com a empresa, seja na reserva, na chegada ao hotel, no restaurante ou em outro lugar.

- **Autonomia do funcionário.**

As questões 11 a 16 abordavam o assunto autonomia, segundo a visão de BOWEN e LAWLER (1992). Apesar de já exposto no tópico “Autonomia do Funcionário”, é válido ressaltar que os autores definem **três níveis de autonomia**: uma **moderada**, marcada por programas de sugestões e círculos de qualidade, entretanto, quem define o que será colocado em prática é a chefia da empresa; uma

intermediária, na qual as descrições de cargo dão maior autonomia do funcionário e este é responsável por uma parcela maior do serviço; uma **forte**, na qual há um alto envolvimento dos funcionários e estes têm acesso a informações sobre a performance da empresa, agrupando-se em times para implementar soluções para as várias necessidades da empresa.

- **Programas de sugestões de melhorias dos funcionários.**

O Hotel 1 apresentou um forte aproveitamento de sugestões de melhoria dos funcionários. Há um programa formal, entretanto todos os entrevistados citaram também a informalidade para sugerir e implementar idéias. O programa formal é percebido como algo eficaz e sério. A administração da empresa faz ampla divulgação das melhorias implantadas, tendo inclusive um painel em frente ao refeitório da empresa com o histórico recente dessas melhorias. O mais impressionante foi constatar que todos souberam citar exemplos de sugestões implantadas: “uma camareira sugeriu a colocação de bebedouros de água em todos andares, para facilitar o trabalho, e foi implantado”; “era necessário um computador na sala dos maitres, eu escrevi ao gerente geral sobre os motivos e em uma semana o computador estava lá”; “um mensageiro projetou um novo depósito de malas, enviaram seu desenho a um engenheiro e o maleiro ficou conforme sugerido”.

O Hotel 2 também se destacou em incentivar e aproveitar as sugestões dos funcionários. O programa formal desta empresa baseia-se em pontos e serve tanto como uma forma de reconhecimento, como um histórico para futuras promoções do funcionário. Quando um cliente faz um elogio por escrito a um funcionário, este ganha um ponto. Já quando o empregado faz uma sugestão e esta é aceita, são somados cinco pontos. O hotel também tem um quadro de divulgação dos pontos de cada colaborador.

Os hotéis 3, 4 e 5 disponibilizaram apenas caixas de sugestões, porém não podem ser chamados de programas, afinal foram muito pouco divulgados e não oferecem tipo algum de incentivo. Os entrevistados das três empresas disseram não

acreditar no programa de sugestões, que quem escreve não tem resposta e não lembraram de alguma melhoria resultante das caixas.

- **Informações sobre performance e pagamentos por desempenho.**

Os funcionários do Hotel 1 disseram que as informações de performance são amplamente divulgadas, havendo inclusive uma apresentação semestral do gerente geral no auditório do hotel aberta a todos os empregados. Também foi constatado um interessante programa de pagamentos por desempenho: caso as metas de lucratividade sejam atingidas e o índice de satisfação de hóspedes seja superior a 90%, uma parcela dos lucros é dividida de forma igual a todos os colaboradores. Funcionários com advertências ou com oito atestados médicos no ano são impedidos de participar. No ano de 2000, o valor distribuído foi superior a R\$ 500,00 por empregado. Além disso, os cargos de direção do hotel têm um programa de bônus à parte.

Segundo os colaboradores dos hotéis 2 e 3, dados sobre a performance da empresa, como faturamento e resultados operacionais, também são passados. Tanto as chefias entrevistadas, quanto as pessoas de “linha de frente” disseram não haver remuneração por resultados.

Já os colaboradores dos hotéis 4 e 5 consideraram as informações sobre performance da empresa insuficientemente divulgadas ou não divulgadas, além de afirmarem não haver qualquer tipo de remuneração por desempenho.

Os assuntos programa de melhorias, divulgação de resultados e pagamentos por desempenho, vistos acima, são questões fundamentais para o fortalecimento do envolvimento emocional dos funcionários. Os Estágios 3 e 4 (ver página 25 deste trabalho) propostos por MARKIDES (2000), respectivamente, “fazer com que as pessoas executem a estratégia” e “alcançar entusiasmo e paixão pela estratégia”, enfatizam a importância de sistemas de avaliação e incentivos compatíveis com as medidas da estratégia. Afinal, o que as pessoas sabem que será avaliado,

provavelmente tentarão realizá-lo. É vital mostrar os primeiros resultados positivos da estratégia, reforçando sua validade. Também é fundamental dar um “feedback” constante das ações positivas que as pessoas realizam em favor do projeto empresarial. Claramente apenas os hotéis 1 e 2 estariam neste contexto.

Caso se siga a metodologia sugerida por ALBRECHT (2000) à excelência em serviços, diria-se que apenas os hotéis 1 e 2 aplicam as Fases 4 e 5 (ver página 26 deste trabalho), respectivamente, “implementação de melhorias a nível operacional” e “tornar o processo permanente”. A Fase 5, especificamente, se refere a necessidade de sistemas de avaliação e incentivos compatíveis com a estratégia, além de dar “feedback” sobre as ações positivas e criar uma percepção que o grupo “está fazendo a diferença” para promover um sentimento de entusiasmo e paixão pela estratégia da empresa.

- **Perfil das chefias.**

Curiosamente as respostas sobre perfil das chefias tiveram respostas parecidas nos cinco hotéis. Predominantemente, os entrevistados disseram que as chefias não eram uniformes. Havia pessoas com um perfil mais tradicional, centralizadoras, que determinavam a forma correta de se fazer as tarefas e cobravam por isso. Porém, também co-existia chefias com uma postura de liderança, pessoas abertas a críticas e sugestões e preocupadas em facilitar o trabalho dos funcionários.

A diferença foi que nos hotéis 1 e 2, as pessoas com perfil mais tradicional foram identificadas como antíteses da filosofia da empresa e sem maiores chances de crescer naquele grupo.

Já nos hotéis 3, 4 e 5, os funcionários não disseram que a empresa fosse contrária a um perfil mais tradicional. Acreditavam que esse grupo heterogêneo de chefias se devia a falta de uma clara definição do hotel, erros de contratação ou promoções por tempo de casa sem critérios mais rígidos.

- **Grupos interdepartamentais.**

Apenas o Hotel 1 tem como procedimento rotineiro a formação de grupos interdepartamentais para estudar problemas e formular planos de ação, conhecidos por “comitês”. Esses grupos são formados quando problemas que afetam diversas áreas são identificados. A liderança nesses grupos é situacional, ou seja, o maior conhecedor ou interessado no assunto lidera o comitê. Isto indica um alto grau de autonomia e envolvimento dos funcionários, segundo BOWEN e LAWLER (1992).

Nos hotéis 2 e 3, a ocorrência desse tipo de grupo é muito esporádica para se considerar como uma prática estabelecida.

Nos hotéis 4 e 5 nenhum funcionário citou que este tipo de grupo houvesse sido criado.

- **Análise das situações.**

As situações propostas foram de acordo com a pesquisa de BITNER, BOOMS e TETREAULT (1990). Segundo os mesmos autores, é a reação do funcionário a estas situações críticas que definirá como os clientes irão interpretá-la. A resposta correta para os casos de falha nos serviços, situações 1, 3 e 5, consiste no funcionário explicar o motivo da falha, desculpar-se e oferecer algum tipo de compensação. Caso faça isso, o cliente poderá lembrar-se do episódio como uma demonstração de alta qualidade no serviço. Entretanto, caso o empregado finja que nada está errado, não dê nenhum tipo de satisfação ou mesmo de compensação, este mesmo episódio poderá ser lembrado como altamente negativo (1990, p. 78).

Já para as situações 2, 4 e 6, casos de pedidos especiais dos clientes, o correto seria o empregado reconhecer o pedido, exibir uma atitude positiva em tentar acomodar o pedido e se esforçar ao máximo para atendê-lo. Já a resposta negativa a esse tipo de situação, seria o funcionário não demonstrar interesse algum em atender o pedido, não desejar “quebrar as regras”, ou prometer que irá fazer algo e nada cumprir (BITNER, BOOMS e TETREAULT, 1990, p. 79).

Análise das respostas às situações apresentadas		Hotel 1		Hotel 2		Hotel 3		Hotel 4		Hotel 5	
		Correta	Errada	Correta	Errada	Correta	Errada	Correta	Errada	Correta	Errada
Situação 1	Recepcionista		X		X		X		X		X
	Chefia ou gerência		X		X		X		X		X
Situação 2	Recepcionista	X		X		X		X		X	
	Chefia ou gerência	X		X		X		X		X	
Situação 3	Camareira	X		X		X		X		X	
	Chefia ou gerência	X		X		X		X		X	
Situação 4	Camareira	X		X		X		X			X
	Chefia ou gerência	X		X		X		X		X	
Situação 5	Garçom	X		X		X			X		X
	Chefia ou gerência	X		X		X		X		X	
Situação 6	Garçom	X		X		X		X		X	
	Chefia ou gerência	X		X		X		X		X	

A tabela acima relaciona como cada um dos entrevistados respondeu a situação apresentada. As respostas foram classificadas como corretas ou erradas conforme os critérios de BITNER, BOOMS e TETREAULT (1990), descritos nos parágrafos anteriores.

Na situação 1, tanto as respostas dos recepcionistas, como as das chefias ou gerências dos hotéis, foram consideradas erradas por não oferecerem uma compensação para o hóspede no momento do problema. Todos os entrevistados disseram que pediriam desculpas ao hóspede, entretanto não confiariam na palavra do mesmo. Apenas realizariam o *check-in* se esse cliente aceitasse a tarifa padrão para aquele dia, e somente depois, com a presença da pessoa de reservas ou da chefia da área é que poderiam determinar o preço. Muitos disseram que somente poderiam

oferecer uma compensação ao cliente se ele fosse um hóspede conhecido ou de uma grande empresa cliente do hotel.

Na situação 2, as respostas foram consideradas corretas por se tratar de uma recuperação de uma falha anterior do hotel e todos oferecerem a compensação ao cliente devido aos problemas anteriores. Apenas a título de informação, vários recepcionistas disseram ter autonomia para determinar *late check-outs*, entretanto no caso de entradas antecipadas, *early check-ins*, precisariam da autorização da chefia.

As respostas às situações 3 e 4 foram consideradas corretas por todos os camareiros por reconhecerem o problema, se desculparem e demonstrarem grande interesse em tentar resolver a situação e explicar as possibilidades aos hóspedes, mesmo considerando que todos disseram que consultariam a área responsável. As chefias ou gerência tiveram posicionamento semelhante.

Já na situação 5, apenas os garçons dos hotéis 4 e 5 mostraram-se dispostos a cobrar do cliente, mesmo o erro sendo do hotel. Os demais reconheceriam o problema, pediriam desculpas e não cobrariam como forma de compensação.

A sexta situação, apesar da maioria dos entrevistados não aceitarem o pedido do cliente, todos sabiam da importância de explicar e se desculpar com o cliente, portanto foram consideradas como respostas corretas.

7 – CONCLUSÃO DA PESQUISA

A amostra pesquisada demonstrou não haver uniformidade na forma e motivos dos programas de qualidade, mesmo havendo programas formais altamente estruturados, como a implementação da ISO 9000 exige.

Sobre a ISO, a maioria dos hotéis pesquisados demonstrou considerá-la como uma ferramenta para melhoria dos procedimentos internos e maior confiabilidade e conformidade dos serviços. A exceção foi o hotel 4, que buscou a certificação apenas como uma ferramenta mercadológica. O hotel 1, quanto ao impacto mercadológico, foi bastante descrente. Já os demais hotéis acharam que a ISO também serviu para melhorar sua imagem com o cliente e atrair vendas, porém não sabiam quantificar e afirmaram ser muito difícil conseguir expressar isto em números.

Entre as chefias e gerências entrevistadas, um número expressivo percebia a ISO como uma ferramenta aplicável a processos industriais, não adaptada ao caráter subjetivo e psicológico que uma avaliação de serviço apresenta.

A distância entre discurso e prática nas organizações ficou evidente em três casos, em uma amostra de cinco hotéis.

Nos hotéis 1 e 2, percebeu-se claramente o legítimo esforço da administração dessas empresas em aplicar conceitos de qualidade de vida no trabalho e de envolvimento dos empregados. Não é surpreendente que esses dois hotéis tenham alcançado o ambicioso objetivo do comprometimento emocional dos funcionários. Apesar da fórmula para tanto não ser simples, ambos os hotéis aliam sua prática ao discurso, cobrando os profissionais que se distanciam da filosofia da empresa. Os colaboradores são efetivamente valorizados e suas necessidades são ouvidas. Programas formais de avaliação e reconhecimento reforçam esses objetivos. Conforme exposto anteriormente na bibliografia, é a prática que cria a cultura organizacional. Os funcionários dos hotéis 1 e 2 demonstraram grande entusiasmo e paixão pelo projeto empresarial dessas empresas. É claro que em nenhuma empresa

pode-se esperar uma total realização desse objetivo, com 100% das pessoas satisfeitas, entretanto a amostra nesses dois hotéis foi muito consistente. Houve o encantamento dos funcionários e provavelmente, conforme exposto na bibliografia, estes estarão mais dispostos a encantar os clientes.

Vale a pena ressaltar que o Hotel 1 teve uma avaliação superior ao Hotel 2, principalmente por incentivar que pessoas de diferentes áreas se agrupem em “comitês” para resolver questões específicas, vivenciando uma liderança situacional nesses casos. Este tipo de prática indica um maior grau de autonomia nos funcionários, conforme a bibliografia a respeito.

Já no hotel 3, os conceitos de qualidade sobre envolvimento dos funcionários são parcialmente colocados em prática. Nos hotéis 4 e 5, a prática está bem distante desses conceitos e também do discurso oficial. Os programas de sugestões de melhorias foram desacreditados e percebidos apenas como uma forma de discurso, sem intenções reais de aplicação. Da mesma forma, informações sobre performance são passadas de forma falha e não há programas de avaliação ou incentivo que reforcem a importância de envolvimento dos funcionários. A filosofia dessas empresas não é colocada de forma clara e inequívoca, havendo vários tipos de percepção. Algumas pessoas acreditam que o hotel para o qual trabalham procura estilos de gestão mais tradicionais, outras acham que o perfil das lideranças não é bem formulado ou trabalhado. Desta forma, os entrevistados desses três hotéis não pareceram estar comprometidos emocionalmente para com suas empresas.

A proposta desta dissertação era verificar qual a importância que as empresas de serviços davam ao envolvimento dos funcionários em um programa de qualidade, e se o discurso é aplicado na prática. A amostra pesquisada demonstrou que não há uma uniformidade sobre como a importância desse envolvimento é percebida. Além disso, o discurso foi efetivamente colocado em prática apenas em dois hotéis, nos demais foram encontradas situações intermediárias.

8 - BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 2000. 247p.
- ALBRECHT, Karl. *A Única Coisa que Importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa*. São Paulo: Pioneira. 1995.
- BITNER, Mary Jo, BOOMS, Bernard H. e TETREAULT, Mary Stanfield. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*. USA: vol 54, January 1990, p. 71-84.
- BITRAN, Gabriel R. e HOECH, Johannes. The Humanization of Service: Respect at the Moment of Truth *Sloan Management Review*, USA, Winter 1990.
- BOWEN, David E. e Edward E. LAWLER III – The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. *Sloan Management Review*, USA, Spring 1992.
- BOWEN, David E. e Edward E. LAWLER III: Organizing for Service: Empowerment or Production Line? in GLYNN, William J. e BARNES, James G.: *Understanding Services Management*. England: John Wiley and Sons, 1995
- BROCKA, Bruce, BROCKA, M. Suzanne. Gerenciamento da Qualidade. São Paulo: Makron Books, 1994, p.77-98.
- CARLZON, Jan. *A Hora da Verdade*. 11.ed. São Paulo: Cop Editora, 1994. 119p.
- CATTINI, Orlando Jr. *A Industrialização da Intimidade em Serviços: Uma Contribuição à Metodologia de Redesenho e Melhoria de Processos em Serviços de Alta Percepção de Risco a Partir da Gestão do Valor do Cliente*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1999. (Tese, Doutorado, Administração da Produção, Logística e Operações).

- FLANAGAN, John C. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, Vol. 51, No. 4 July, 1954, p. 327-358.
- FERREIRA, Aurélio B. H. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1986, p. 508.
- HAKSEVER, Cengiz; RENDER, Barry; RUSSEL, Roberta; MURDICK, Robert. *Service Management and Operations*. 2 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2000. 584p.
- GUEDES, Marcelo M. *Aspectos críticos na implementação de sistemas de qualidade total no setor de serviços*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1996. (Dissertação, Mestrado, Administração da Produção e Sistemas de Informação).
- HOWE, Roger J., GAEDDERT, Dee. HOWE, Maynard. A. *Quality on Trial: Bringing Bottom-Line Accountability to the Quality Effort*. 2.ed. New York: McGraw-Hill, Inc., 1995. 157p.
- JAIN, Subhash C. *Marketing Planning & Strategy*. 6.ed. Cincinnati: South Western College Publishing, 2000. p. 47-53.
- MARKIDES, Constantinos C. *All the Right Moves: a guide to crafting breakthrough strategy*. 1. ed. Harvard Business School Press, 2000. Cap. 5: Identify and Secure Assets and Capabilities, p. 113-128.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie e BERRY, Leonard L. *Delivering Quality Service – USA*: The Free Press, 1990, 226 p.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie e BERRY, Leonard L. Understanding Customer Expectation of Service *Sloan Management Review*, USA, Spring 1991.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie e BERRY, Leonard L. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, USA, Winter 1993.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie e BERRY, Leonard L. Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality:

Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, VOL. 58, p. 111-124, January 1994.

PORTER, Michael. What is Strategy? *Harvard Business Review*, Boston, Nov/Dec, 1996.

NAISBITT, John. *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*. New York: Warner Books, 1982, p. 12.

SANTOS, Rubens da Costa. TCI – Técnica do Incidente Crítico: Ferramenta Para Estimular o Aprendizado Organizacional. *Marketing Industrial*, São Paulo, Ano 3, nº 6, Fev/Mar/Abr, 1997, p. 24-30.

SERSON, Fernando M. *Pontos de excelência e de fracasso nos serviços: uma reflexão acerca da teoria e implicações práticas nos serviços básicos de hotelaria*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1998. (Dissertação, Mestrado, Administração Mercadológica)

9 – ANEXO

Modelo de carta convite ao hotel a ser pesquisado.

São Paulo, x de xxx de 2001.

A/C

**xxxx – Gerente de Recursos Humanos
HOTEL xxxx**

Prezado Sr(a). xxxx,

Sou aluno do curso de mestrado em administração de empresas (MBA), da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV).

O curso de mestrado exige para sua conclusão, uma dissertação em tema do interesse do aluno. O tema escolhido por mim é Qualidade em Serviços, mais especificamente, a importância do envolvimento dos funcionários no projeto de qualidade para o sucesso do mesmo. Desta forma, meu projeto inclui uma pesquisa com todos os hotéis da cidade de São Paulo que possuem a certificação ISO 9002. Sendo que apenas 6 hotéis na capital possuem a certificação.

Gostaria de poder contar com a colaboração do Hotel xxxx. Trata-se de uma rápida entrevista (cerca de 20 minutos) a ser realizada com uma camareira, um garçom e um recepcionista. Isto porque as questões se referem a atividades rotineiras desses funcionários. Além dessas pessoas, é fundamental para a pesquisa também entrevistar dois profissionais com nível de chefia ou superior (como gerente de recursos humanos, governanta, chefe de recepção, gerente de A&B, gerente de hospedagem etc).

Qual a vantagem de participar?

Os hotéis participantes receberão uma cópia da dissertação, contendo o que há de mais atual na literatura sobre Qualidade em Serviços. Mais especificamente, poderão constatar como os programas de qualidade e a certificação ISO são percebidos pelos funcionários, em geral, e o quanto esses projetos têm sido eficazes na promoção da excelência empresarial.

Dados confidenciais:

Será mantido o sigilo do nome dos hotéis participantes, bem como o sigilo dos funcionários que participarem da entrevista.