

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA A QUALIDADE DO ATENDIMENTO E SERVIÇOS EM UM HOTEL

Liliane Dalcanalle¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

A qualidade no atendimento é de extrema importância para as empresas e representa um grande diferencial, pois os clientes estão ficando mais exigentes, buscando cada vez mais serviços e atendimento de qualidade. O objetivo principal deste trabalho é analisar e buscar melhorias para que o hotel pesquisado possa ter funcionários bem treinados e capacitados para atender seus hóspedes, conhecer a empresa, seus objetivos e a importância do bom atendimento para o sucesso da mesma. Esse estudo de caso em um hotel mostrou que é necessário treinamento constante com todos os funcionários para que eles possam aprimorar seu desempenho e oferecer excelência em seus atendimentos e serviços. A metodologia utilizada teve como base a pesquisa bibliográfica, entrevistas informais e observação *in loco*.

Palavras-chave: Treinamento. Atendimento. Serviços.

THE IMPORTANCE OF TRAINING FOR THE QUALITY OF SERVICE AND SERVICES IN A HOTEL

ABSTRACT

The quality of service is of extreme importance for the companies and represents a significant differential, as customers are becoming more demanding, seeking more and more services and quality service. The primary objective of this work is to analyze and find improvements so that the hotel researched can have well trained and qualified employees to attend to their guests, to know the company, its objectives and the importance of best service for its success.

¹ Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

This hotel case study has shown that constant training is required with all employees, so they can enhance their performance and provide excellence in their attendance and services. The methodology used was based on bibliographical research, informal interviews, and *in loco* observation.

Key words: Training. Attendance. Services.

1 INTRODUÇÃO

Em qualquer empresa, a satisfação do cliente está relacionada às pessoas com as quais ele irá interagir, ou seja, com a equipe de funcionários. Mesmo com o grande avanço tecnológico nas últimas décadas, que vem substituindo o contato pessoal, ainda são as pessoas, com sua empatia, que têm a capacidade de satisfazer e superar expectativas, sendo as responsáveis pelo sucesso ou fracasso de qualquer empreendimento.

O tema, a importância do treinamento para a qualidade do atendimento e serviços em um hotel, foi escolhido devido à necessidade que a empresa pesquisada tem de dispor de funcionários mais capacitados, que trabalhem de forma adequada, com plena noção de todos os serviços que devem ser prestados ao hóspede desde a sua chegada até o momento do *check-out*.

O trabalho visa mostrar como melhorar o atendimento e serviços no hotel, pois é de extrema importância à empresa reconhecer que pode se diferenciar dos concorrentes pela qualidade de seu atendimento e dos serviços que resultam na satisfação dos seus clientes.

O objetivo geral do trabalho é mostrar a importância do treinamento para que os serviços e atendimento ocorram corretamente, com qualidade e excelência. Os objetivos específicos são identificar qual a melhor maneira para se aplicar o treinamento e analisar quais são os melhores momentos para que o mesmo seja aplicado.

A metodologia foi baseada na pesquisa bibliográfica, utilizando obras de autores que falam sobre a importância do treinamento, entrevistas informais e observação *in loco*, onde foi possível identificar os pontos fortes da empresa e os pontos que precisam ser melhorados.

O estudo realizado na empresa em questão destaca que bom atendimento e serviços prestados com qualidade são primordiais para conquistar e fidelizar os clientes, por isso a importância de que o treinamento seja bem aplicado para que o funcionamento do hotel ocorra da melhor maneira possível, com funcionários capacitados da forma correta.

Este artigo abordará o referencial teórico inicialmente, com os principais autores relacionados ao tema estudado; no capítulo três será apresentado um sucinto histórico da

empresa onde foi realizada a pesquisa e seus principais problemas analisados e, por fim, o capítulo referente à análise teórica e comparativa do tema ou problema, onde serão abordados os problemas observados e as possíveis sugestões de melhoria para os mesmos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O setor de serviços é o que mais cresce no mundo e, neste, cliente e funcionário relacionam-se diretamente. Conforme entendem Paladini e Bridi (2013, p. 21): “Na área de serviços, constata-se a existência de relações indiretas das áreas produtivas com os consumidores, ou seja, o processo requer a interação da mão de obra da empresa com os consumidores.”

Focar na necessidade e desejo do cliente é primordial para atendê-lo de forma eficaz. De acordo com Lucinda (2010, p. 18):

O cliente não quer apenas um “bom produto”. Ele quer uma boa experiência. Uma boa experiência significa um atendimento de excelência. Significa transformar os momentos que o cliente passa na loja em momentos inesquecíveis. Significa encantar o cliente para que ele volte a nossa organização e faça uma propaganda positiva dela para outras pessoas. Quando encantamos o cliente, o transformamos em parceiro, num vendedor de nossos produtos aos seus amigos e parentes. Não atender às expectativas do cliente significa perdê-lo e perder outros tantos que ele poderia trazer.

Fidelizar o cliente é indispensável, e ter uma estratégia de serviços definida é o primeiro passo para que isso aconteça. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 38) enfatizam que:

Ganhar clientes no mercado significa competir em várias dimensões. Os clientes baseiam suas decisões de compra em muitas variáveis, incluindo preço, conveniência, reputação e segurança. A importância de uma variável específica para o sucesso de uma empresa depende da competitividade do mercado e das preferências de cada cliente.

Superar as expectativas dos clientes faz com que eles permaneçam fiéis à empresa. Desse modo, para Giancesi e Corrêa (2013, p. 62): “As estratégias de competição devem, então, ser baseadas na diferenciação, no aumento da *qualidade* do serviço prestado, e na criação de *swithing costs*¹, principalmente baseados na lealdade dos consumidores a um serviço excelente.”

Para garantir a eficiência do atendimento e a satisfação do cliente é importante preparar os funcionários. Conforme ressaltado por Petrocchi (2007, p. 7):

Os serviços de hospedagem são criados e entregues na hora. São executados justamente onde se encontra o cliente. Isso torna crítico o controle de qualidade. O

¹ Criação de custos de troca.

esquecimento de algum detalhe, um gesto equivocado ou uma explicação mal expressa atingem o hóspede imediatamente. Não há como verificar a qualidade e em seguida prestar o serviço. Há uma interação entre hóspede e o fornecedor do serviço. O consumidor está presente no momento em que o serviço é processado. Essa simultaneidade torna fundamental o treinamento da equipe. Funcionários educados e bem treinados erram menos.

Treinar o funcionário de forma eficaz permite que ele obtenha o conhecimento necessário para exercer suas atividades com qualidade. Nesse sentido, de acordo com o exposto por Dessler (2003, p. 140): “**Treinamento** é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.”

Determinar padrões de qualidade é uma forma de otimizar o trabalho, isso porque, segundo estudos de Ritossa (2012, p. 132):

A qualidade oferecida no serviço pode ser padronizada por meio da promoção de cursos de treinamento para gerentes e equipe de atendimento, pelo estabelecimento de metas realistas e claramente elaboradas, pela realização de um programa de recompensas pelo cumprimento de tais metas, pela uniformização da execução de tarefas repetitivas, pela determinação de quais tarefas são prioritárias (aquelas que causam maior impacto na percepção da qualidade pelo cliente) e, principalmente, pela adoção de novas maneiras de fazer negócios, uma vez que as expectativas dos clientes são dinâmicas.

Funcionário bem treinado executa de maneira eficiente sua função, aumentando o seu rendimento e a qualidade do trabalho realizado. Nas palavras de Chiavenato (2010, p. 64): “O treinamento é importante para a empresa e para o funcionário porque proporciona excelência do trabalho, produtividade, qualidade, presteza, correção, utilização correta do material e, sobretudo, gratificação pessoal pelo fato de ser bom naquilo que faz.”

Quando a necessidade ou o desejo do cliente são realizados, significa que ele teve um atendimento de qualidade, prestado por um funcionário bem treinado. Seleme (2016, p. 68) afirma a esse respeito que: “O funcionário deve ser preparado para identificar as expectativas do cliente, a fim de representar e transmitir as metas relativas à organização.”

Cliente satisfeito retorna à empresa, aspecto sobre o qual Kotler (2005, p. 42) enfatiza que:

Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca e a empresa, e não apenas uma preferência racional. [...] Está claro que a chave para gerar um grande nível de fidelidade por parte do cliente é entregar um alto valor para ele. [...] A **proposição de valor** consiste no conjunto total de benefícios que a empresa promete entregar; [...]. Se a promessa será ou não cumprida depende da capacidade da empresa de gerenciar seu sistema de entrega de valor. O **sistema de entrega de valor** inclui todas as experiências que o cliente terá a caminho da obtenção e utilização da oferta.

Dentro desse contexto, ficou evidente que determinar estratégias de serviço e treinamento é fundamental para a qualidade do atendimento. Para isso, faz-se necessário que

todos na empresa busquem o aperfeiçoamento contínuo, entregando, assim, serviços de qualidade e fazendo com que a empresa se destaque e crie uma fidelidade com o cliente, obtendo sucesso.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

Localizado no centro da cidade Lages, o hotel pesquisado reabriu suas portas no dia 28 de janeiro de 2008 com um novo nome e novos proprietários, pois, anteriormente, no mesmo prédio funcionava outro hotel, que fechou por má administração.

Desde então, o prédio vem passando por reformas para melhor atender seus clientes. Uma estrutura para atender tanto profissionais quanto famílias, com acomodações que dispõem de ar-condicionado, TVs de tela plana a cabo, frigobar e camas de vários tamanhos. Todos os quartos possuem banheiro privativo, secador de cabelo e amenidades para banho.

O hotel busca se diferenciar dos concorrentes através da busca pela excelência no atendimento e dos serviços prestados para garantir a satisfação dos seus clientes. Um dos diferenciais é o *check in* dos hóspedes, realizado pelos proprietários do hotel, com oferta de brindes na chegada, como bombons, água, canetas, salgadinhos, e chocolates no *check out*.

São os proprietários que cuidam de toda a parte administrativa e financeira, dispendo, no momento em que foi realizada a pesquisa, de nove funcionários entre recepcionista, camareiras, uma chefe de cozinha e parcerias com empresas terceirizadas que cuidam dos setores de lavanderia e outras que fornecem os alimentos. Como esses alimentos não são confeccionados na cozinha do hotel, os mesmos chegam pré-cozidos ou prontos para serem servidos no café da manhã.

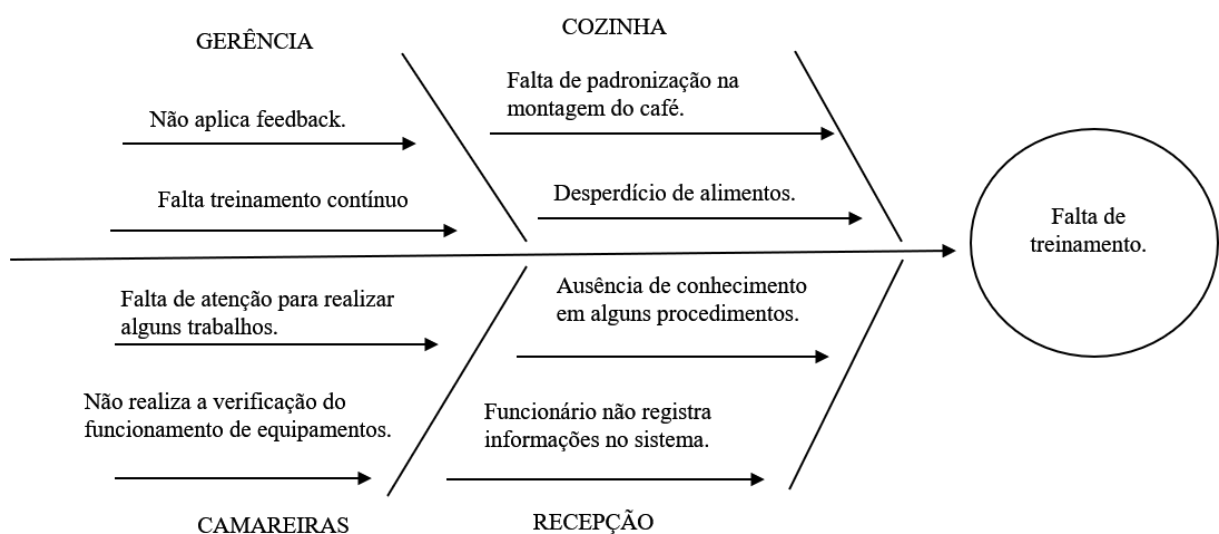
Para oferecer produtos de excelente qualidade o hotel conta com fornecedores de renome, dentre eles Tozzo Alimentos, Dcondor, Coferpan e Teka, que fornecem alimentos diversos, materiais de limpeza e roupas de cama e banho. Conta também com outros fornecedores com lojas na cidade, a exemplo da Havan, do Max Atacado, do Myatã, de padarias locais e outros.

Como o setor de serviços é um dos que mais cresce no mundo, o hotel tem como concorrentes outros hotéis próximos, dentre eles: Grande Hotel Lages, Hotel Cattoni, Le Canard Hotel, Ibis Hotel, além de pousadas rurais e pousadas alternativas existentes na região, a exemplo da pousada do SESC, do Hotel e Fazenda Pedras Brancas e do Boqueirão Hotel Fazenda.

A partir das observações realizadas *in loco*, verificou-se determinados aspectos negativos relacionados à empresa, principalmente no setor de departamento pessoal, que apresenta rotatividade de funcionários, muitas vezes ocasionando o retrabalho.

Para explicar os problemas, foi utilizado o diagrama de Ishikawa, conhecido como espinha de peixe, a fim de apontar as possíveis causas dos problemas detectados na instituição:

- **Recepção:** o recepcionista é responsável por fazer o registro dos hóspedes e manutenção das contas. É ele quem presta o atendimento durante a estadia do hóspede. O funcionário, em determinados momentos, não sabe como proceder, indicando que precisa de mais treinamento.
- **Camareiras:** zelam pela comodidade dos hóspedes em seus quartos, sendo responsáveis pela limpeza e arrumação, sob a orientação da governanta que gerencia esses serviços. Muitas vezes ocorre um retrabalho de alguns serviços por falta de experiência, atenção e conhecimento.
- **Cozinha:** a cozinheira tem como função montar e servir as mesas para o café da manhã. Conforme observado, por diversas vezes falta padronização nas montagens, o que gera uma aparência desagradável para o serviço.
- **Gerência:** desempenha toda a administração do hotel, incluindo o recrutamento e treinamento dos funcionários. Por falta de tempo, ou mesmo por entender que não há necessidade de treinamento, os proprietários gerentes não o fazem, o que acaba gerando maiores problemas.



4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

No hotel em análise, o recepcionista é um funcionário chave, pois é ele quem desenvolve maior contato com o hóspede, porém, muitas vezes, não sabe o valor de alguma reserva, esquece de lançar no sistema algum serviço que foi prestado ao hóspede, como o envio de roupas para a lavanderia, o que ocasiona problemas e até constrangimentos, tanto para o hóspede quanto para o funcionário. Isso lembra as orientações de Silva e Silva (2017, p. 65), ao enfatizarem que:

O ser humano tem capacidade de executar tarefas sem cometer erros, desde que devidamente treinado e capacitado para a tarefa. É necessário que o gestor tenha em mente que o colaborador é o cerne de toda a empresa e nisso está atrelado o sucesso ou fracasso dela. Por este motivo, é preciso ter a preocupação constante na capacitação, para que todos possam participar efetivamente na melhoria do sistema da qualidade.

O hotel deve treinar e mostrar ao funcionário o que deve ser feito e como cada tarefa deve ser desempenhada. Se ocorrer alguma mudança nos valores da reserva, estes já devem ser informados ao funcionário, por meio de uma tabela e em quais datas serão aplicados. O colaborador deve saber o que precisa fazer assim que o hóspede chega e quais são os procedimentos esperados para essa recepção. Considera-se de suma importância que o funcionário saiba e entenda que pode contribuir na melhoria da prestação dos serviços que a empresa realiza.

As camareiras são responsáveis pela limpeza e organização do hotel, no entanto, quando esse serviço não é desenvolvido da forma adequada, acarreta em reclamações. Muitas vezes, isso se dá por falta de atenção do funcionário, que não informou a manutenção sobre uma lâmpada queimada ou não arrumou da forma correta a cama. Para Hayes e Ninemeier (2005, p. 177):

Apartamentos bem arrumados são a prioridade de qualquer hotel bem administrado. Sua limpeza é uma responsabilidade permanente do departamento da governança e deve ser realizada de modo impecável. [...] é fundamental que as arrumadeiras preservem continuamente e de modo impecável o *status* de todos os apartamentos [...]. [...] O importante é que o departamento de governança, pelo fato de seus funcionários estarem frequentemente nos apartamentos, desempenha um papel fundamental na preservação da qualidade ao informar possíveis defeitos rápida e precisamente às pessoas responsáveis por sua solução [...].

Para que as camareiras não se esqueçam de fazer a verificação do estado das instalações e equipamentos dentro do quarto, evitando reclamações e insatisfação do hóspede, pode-se utilizar uma folha de verificação de tarefas a serem realizadas, como a verificação do

frigobar; correto funcionamento dos equipamentos, dentre eles o ar condicionado, as lâmpadas, o secador de cabelo, a TV, o chuveiro, entre outros.

O atendimento e serviços na cozinha do hotel em questão depende do treinamento e da criatividade do funcionário na disposição dos alimentos, pois, antes mesmo de provar o alimento, a cor, a textura e a forma como são apresentados são analisados pelo hóspede, ou seja, ele primeiro vai “comer com os olhos”. Quando não ocorre uma padronização nesta disposição, sendo os alimentos colocados de qualquer maneira, isso pode passar uma impressão de algo mal feito. Conforme entendem Barros e Bonafini (2014, p. 74):

Assim padronização em uma empresa significa o registro dos procedimentos-padrão, e também se certificar de que estes sejam efetivamente seguidos. Tal conduta minimizará as chances de erro e manterá os resultados dentro da conformidade esperada. Além disso, a padronização nos auxilia no treinamento de pessoal. Uma vez que os procedimentos-padrão foram definidos, torna-se mais fácil desenvolver nas pessoas o conhecimento necessário para a execução de determinada tarefa.

A funcionária responsável pela organização do café precisa servir cerca de cento e vinte itens. Para que nenhum deles seja esquecido, seria necessária uma lista de verificação diária com os itens que devem ser servidos e a quantidade de hóspedes para aquele dia, evitando o desperdício de alimentos. Outro ponto importante é a disponibilização desses alimentos, que devem ser dispostos de uma forma padrão, sendo separados e organizados por tipo, qualidade, textura. Quanto mais criativa a forma da montagem, melhor, pois vai mostrar a importância que o hóspede tem para o hotel.

Para a qualidade nos serviços e atendimento do hotel é necessário que todos os funcionários estejam comprometidos e bem treinados para executar suas tarefas sem cometer erros. Por isso, se faz necessário um treinamento de qualidade, tanto na contratação do funcionário, quanto na constante capacitação do mesmo. De acordo com Chiavenato (2010, p. 64):

O treinamento pode até ser considerado caro. Porém, mais caro ainda é não treinar as pessoas. A relação entre custos e benefícios é altamente positiva para os esforços de treinamento. Em muitas empresas cada real gasto em treinamento proporciona o dobro, triplo ou mais em termos de retorno direto ou indireto do investimento feito.

O funcionário precisa ser constantemente treinado e atualizado sobre quais são as melhores formas de atender o hóspede, arrumar o quarto, manter a organização em toda a área do hotel. Também é importante o *feedback* para mostrar o que precisa ser melhorado e também o que se destaca no serviço dele, mostrar qual o elogio ou crítica que o hóspede deixou no site do hotel para que o funcionário possa, através dessas situações, se aperfeiçoar cada vez mais e melhor.

Pode-se perceber que para o hotel ter sucesso e se destacar frente aos seus concorrentes o treinamento é importantíssimo como forma de capacitar o funcionário a desempenhar o seu serviço, motivá-lo e, assim, elevar a qualidade no atendimento.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou como tema principal a importância do treinamento para a qualidade do atendimento e serviços prestados em um hotel. Quando o funcionário é bem treinado, ele conhece todos os procedimentos da empresa para auxiliar no desempenho das atividades, garantindo a excelência no atendimento e serviços, o que resulta na satisfação do hóspede, conseqüentemente, no sucesso da empresa.

Através das análises foi possível verificar que falta um treinamento adequado aos funcionários, pois, muitas vezes, os mesmos não sabem como fazer certas atividades dentro da empresa, o que gera um retrabalho em alguns serviços, além de desperdícios.

Diante deste estudo ficou evidente que a empresa precisa investir mais no treinamento de seus funcionários para o aumento da eficácia dos objetivos, isso porque, quando o funcionário está bem treinado, ele sabe exatamente o que deve fazer para atender o hóspede da melhor forma possível. Assim, entende-se que um treinamento bom e contínuo é a base para a qualidade no atendimento e serviços prestados.

Com as observações na empresa e a elaboração deste artigo foi possível avaliar problemas que não eram levados em considerações pelo gestor e sugerir melhorias, ferramentas e métodos que poderão garantir a diminuição dos problemas e contribuir para o bom andamento e sucesso da empresa investigada.

REFERÊNCIAS

BARROS, Elsimar; BONAFINI, Fernanda (Org.). **Ferramentas da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543009940/pages/75>>. Acesso em: 23 set 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. São Paulo: Manole, 2010. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520427415/pages/65>>. Acesso em: 02 set. 2018.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918277/pages/141>>. Acesso em: 01 set. 2003.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; **Administração de serviço: operações estratégicas e tecnologia da informação**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2013.

HAYES, David K.; NINEMEIER, Jack D. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050308/pages/_1>. Acesso em: 21 set 2018.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918727/pages/43>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

LUCINDA, Marco A. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

PALADINI, Edson P.; BRIDI, Eduardo. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso**. São Paulo: Atlas, 2013.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051145/pages/7>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

RITOSSA, Cláudia M. **Tópicos especiais em marketing**. Curitiba: InterSaber, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582124062/pages/133>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

SELEME, Robson. **Gestão de operações de serviços: planejando o sucesso no atendimento ao cliente**. Curitiba: InterSaber, 2016. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544303535/pages/69>>. Acesso em: 01 set. 2018.

SILVA, Rosinda A. da; SILVA, Olga R. da. **Qualidade, padronização e certificação**. Curitiba: InterSaber, 2017. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559723113/pages/63>>. Acesso em: 29 mai. 2018.