

QUALIFICANDO A EQUIPE PARA O ATENDIMENTO E SERVIÇOS EM UMA POUSADA

Eduardo Armiliato¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

A qualidade nos serviços prestados e no atendimento é de uma importância sem igual para as organizações prestadoras de serviços, representa um diferencial sem tamanho, os clientes estão cada dia mais exigentes, buscando cada vez mais qualidade no atendimento e nos serviços. O objetivo deste trabalho é analisar e buscar melhorias para que a pousada pesquisada possa ter funcionários bem treinados e capacitados para atender seus hóspedes, conhecer a instituição, os seus objetivos e a importância do bom atendimento para o sucesso da empresa. Os principais resultados deste estudo na pousada mostraram que é necessário treinamento constante com todos os funcionários independente do seu cargo para que eles possam aprimorar seu desempenho e oferecer excelência em seus serviços. A metodologia utilizada teve como base a pesquisa bibliográfica, entrevistas informais e observação *in loco*.

Palavras-chave: Atendimento. Serviços. Treinamento.

QUALIFYING THE TEAM FOR SERVICE AND SERVICES IN A POUSADA

ABSTRACT

The quality of service done is of unparalleled importance for service organizations, represents a unique differential, customers are increasingly demanding, seeking more and more quality service. The objective of this work is to analyze and seek improvements so that the researched inn can have well-trained and qualified staff to serve its guests, knowing the institution, its

¹ Acadêmica (o) 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.

objectives and the importance of good service for the company's success. The key results of this one-inn study showed that constant training is needed with all employees regardless of their position so that they can improve their performance and deliver excellence in their services. The methodology used was based on bibliographic research, informal interviews and *in loco* observation.

Key words: Attendance. Services. Training.

1 INTRODUÇÃO

Em qualquer empresa, seja prestadora de serviços ou de comércio de produtos, a satisfação do cliente está relacionada às pessoas com quem ele irá interagir, ou seja, com a equipe de funcionários do local. Tendo em vista o grande avanço tecnológico dos últimos tempos, que vem substituindo o contato pessoal, na maioria das vezes por um atendimento virtual, ainda são as pessoas, com sua empatia, que têm a capacidade de satisfazer e superar expectativas, sendo elas as responsáveis pelo sucesso ou fracasso de cada atendimento.

O tema, qualificando a equipe para o atendimento e serviços em uma pousada, foi escolhido devido à necessidade que a instituição pesquisada tem de dispor de funcionários melhor qualificados, que trabalhem corretamente, com total noção de todos os serviços que devem ser prestados aos hóspedes desde o seu *check-in* até o momento do *check-out*.

O trabalho visa mostrar como melhorar o atendimento e os serviços na pousada, pois é de extrema importância a empresa reconhecer que pode se destacar mais dos concorrentes pela qualidade de seu atendimento e dos serviços que refletem na satisfação dos seus clientes.

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

A metodologia foi baseada em pesquisa bibliográfica, utilizando obras de autores que falam sobre a importância da qualidade no atendimento e nos serviços, entrevistas informais e observação *in loco*, onde foi possível identificar os pontos fortes da empresa e os pontos a melhorar.

O estudo realizado na empresa de que se fala, 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 da pousada ocorra da melhor maneira possível, com funcionários qualificados da forma correta.

Este artigo irá abordar o referencial teórico, inicialmente, com os principais autores relacionados ao tema estudado; no capítulo três será apresentado um sucinto histórico da instituição 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 de hospedagem é um dos serviços que mais crescem no mundo e, nesta ótica, relacionam-se diretamente funcionários e clientes. 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 nas necessidades e desejos do cliente é primordial para o atendimento ser eficaz. Sendo assim, Saba (2012, p. 32) destaca que: “Atender bem é uma tarefa simples, mas para alcançarmos nosso objetivo – a excelência no atendimento – deve ser bem executada.”

Capacitação e qualificação são alguns dos principais pontos para pessoas que trabalham diretamente em contato com o cliente. Segundo Silva; Silva (2017, p. 244): “A cultura organizacional deve estar preparada para apoiar a certificação. Para isso, precisa contar com colaboradores capacitados, que são a base da qualidade.”

Qualificar a equipe de forma contínua permite que ele obtenha a capacitação necessária para exercer suas atividades com qualidade. Segundo 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.”

Focar em qualidade, para atender todos os clientes de forma eficaz. De acordo com Paixão (2014, p. 61): “A empresa deve investir continuamente em treinamento dos funcionários e programas de incentivo.”

Estabelecer padrões de qualidade é uma forma de otimizar o serviço, para 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.

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

O Consumidor está presente no momento em que o serviço é processado. Essa simultaneidade torna fundamental o treinamento da equipe. Funcionários educados e treinados erram menos. No Brasil, a falta de treinamento das equipes é muito comum, notadamente em hotéis de menor porte e que sofrem com a sazonalidade. E mais ainda: a operação dos serviços precisa caminhar junto e de forma harmônica com os demais setores. O hotel é um sistema composto de diversos subsistemas; todos são importantes e constroem a imagem da empresa. A marca do hotel é uma construção coletiva.

Algo que surpreende os hóspedes, de fato, é efetuar todo o atendimento e serviço informado precedentemente. Segundo Seleme (2016, p. 68): “O funcionário deve ser preparado para identificar as expectativas do cliente, a fim de representar e transmitir as metas relativas à organização.”

Fidelizar o cliente é indispensável, e ter uma estratégia de serviços definida é o início desse processo. De acordo com Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014, p. 38): “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.”

Qualidade profissional tem relação com estar e sentir-se bem, uma empresa acolhedora e harmoniosa proporciona isso. Segundo Gramms; Lotz (2017, p. 27): “Muitas pessoas passam a maior parte de seu tempo dentro das organizações, mas tempo até do que com a família ou em outras atividades cotidianas. Daí a relevância de se ter um ambiente saudável, com qualidade de vida no trabalho, pois é esse ambiente que baliza a maior parte do tempo das pessoas.”

Estar sempre atento aos clientes/hóspedes para que não haja surpresas durante a hospedagem. Como mencionado por Hayes; Ninemeier (2005, p. 37): “Para lidar de maneira bem-sucedida com essa parte do trabalho são necessárias habilidades organizacionais e de treinamento, habilidades analíticas e de análise financeira, capacidade de antecipar as necessidades dos hóspedes, espírito competitivo e grande meticulosidade.”

Quando o funcionário está envolvido na organização, tende a estar mais focado e sentir-se mais valorizado. Conforme Chiavenato (2010, p. 7):

A mutualidade é indispensável tanto para a sobrevivência organizacional como para a satisfação pessoal das pessoas. Isso tudo provoca sinergia, ou seja, a simultaneidade de forças concorrentes – tanto da organização como das pessoas nela envolvidas. Ambas as partes saem ganhando, pois, os esforços conjuntos provocam retornos multiplicados e não apenas somados.

Dentro desse contexto, evidencia-se que é fundamental determinar as estratégias de treinamento e serviço para um atendimento de qualidade. Para isso, se faz necessário que todos

na empresa busquem o aperfeiçoamento contínuo, a fim de entregar serviços de qualidade e fazer com que a empresa continue se destacando e criar uma fidelidade maior com os clientes.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

Localizado na cidade de Lages, a pousada pesquisada abriu suas portas no dia 15 de maio de 2001 com administração total do Sesc, que conta com mais duas unidades de hospedagem em Santa Catarina, Florianópolis no bairro de Cacupé, e em Blumenau, no centro da cidade.

Desde então, a pousada vem tendo melhorias e adaptações para melhor atender os clientes, com reformas e adequações. Uma estrutura para atender tanto profissionais quanto famílias, com acomodações que dispõem de ar-condicionado, Wi-fi, 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.

A pousada 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 a área de lazer, onde com entusiasmo e pró atividade os colaboradores envolvem os hóspedes na maior parte do tempo, na maioria das vezes superando suas expectativas. O *check in* dos hóspedes, é realizado pela equipe da recepção com uma educação e cordialidade impecável, deixando os clientes o mais à vontade possível para que os mesmo se sintam em casa desde o início de sua hospedagem, e no *check out* aberto a ouvir todas as suas experiências vividas no local, dando abertura total para um feedback.

Uma equipe altamente selecionada que cuida de toda a parte administrativa e financeira, dispendo, no momento em que foi realizada a pesquisa, de nove funcionários, 3 na unidade e mais 3 na unidade central do Sesc em Lages dando suporte a pousada. A produção de alimento é de 90% na unidade, constando confeitaria e panificadora para o café e a cozinha industrial para os demais alimentos que são confeccionados na cozinha da pousada. Refeições que atendem por volta de 300 pessoas no seu auge de atendimento.

Para oferecer produtos de excelente qualidade a pousada conta com fornecedores de renome, dentre eles Segalas Alimentos, Copal, Belo Peixe, Clarity e mercados da região, que fornecem alimentos diversos, materiais de limpeza e roupas de cama e banho. Conta também com outros fornecedores com lojas no estado todo, toda compra passa por um processo minucioso com suporte do departamento regional da empresa.

Como o setor de serviços é um dos que mais cresce no mundo, a pousada tem como concorrentes outros hotéis na cidade. Hotel e Fazenda Pedras Brancas, Boqueirão Hotel Fazenda, Grande Hotel Lages, Hotel Cattoni, Le Canard Hotel, Ibis Hotel, Map Hotel e pousadas alternativas existentes na região, a exemplo inúmeras pousadas na região de Urubici.

A partir das observações realizadas *in loco*, verificou-se determinados aspectos negativos relacionados à empresa, principalmente no quesito estrutura, que apesar das melhorias e reparos feito ao longo do tempo, as acomodações sofrem com móveis desgastados, e a estrutura em si precisando de reformas, muitas vezes ocasionando o descontentamento por parte dos hóspedes; sendo que as principais causas dos problemas detectados na instituição foram:

- Manutenção: a equipe de manutenção precisa de um suporte maior, a demanda de serviço, para que manutenções preventivas sejam feitas para não deixar chegar ao ponto de danificar algo ou até mesmo ter custo desnecessários com algo que poderia ser evitado.
- Camareiras: zelam pela comodidade dos hóspedes em seus quartos, sendo responsáveis pela limpeza e arrumação, sob a orientação da governanta que gerencia esses serviços. Por vezes ocorre retrabalho de alguns serviços, por falta de informação, ou informação incorreta.
- Cozinha: o impasse é em relação ao buffet, foi trocado a pouco tempo e não é tão funcional quanto o antigo, o restaurante ganhou em espaço e aspecto por ser mais bonito e útil, pois abaixo dele foi feito armários para as louças utilizadas no dia-a-dia, mas em contrapartida tem muita reclamação de clientes de que o novo buffet não mantém as comidas aquecidas.
- Gerência: desempenha toda a administração da pousada, incluindo o recrutamento e treinamento dos funcionários. Por ser muito atarefado, conforme gerencia todas as 4 unidades do SESC em Lages, não se faz presente em todos os momentos no local.

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

Na pousada em estudo, por se tratar de estruturas de quase duas décadas, a manutenção é constante, serviços como hidráulica, elétrica e carpintaria entre outras tarefas. Falhas como, deixar equipamentos funcionando com problemas ou itens danificados funcionando parcialmente comprometem o serviço, de momento, estas situações sendo repetidamente

postergadas, geram descontentamento e uma possível reclamação dos hóspedes. Isso lembra as orientações de Silva; 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.

A pousada deve ter treinamento constante e mostrar aos seus funcionários o que deve ser feito e como cada tarefa deve ser desempenhada. Se ocorrer mudanças nos métodos de atendimento ou em qualquer operação do sistema, estes devem ser informados imediatamente, por meio de check-list ou até mesmo planilhas de passo-a-passo. 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 da pousada, no entanto, esse serviço quando não é desenvolvido da forma correta, com certeza irá acarretar em reclamações. Muitas vezes, isso se dá por dispersão do funcionário, que não informou a manutenção sobre qualquer item a ser consertado, ou qualquer poeira que deixou de tirar e até mesmo não ter arrumado da forma correta a cama. Para Hayes; 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 as camareiras não esquecerem de fazer a verificação da situação das acomodações e equipamentos dentro do quarto, afim de evitar possíveis reclamações e insatisfações de hóspede, poderá ser utilizado uma folha de check-list de verificação de tarefas a serem realizadas, como a conferência da televisão; conferência do frigobar; testar o funcionamento dos equipamentos, dentre eles o ar condicionado, as lâmpadas, o secador de cabelo, o chuveiro, entre outros.

A cozinha da pousada por ter um grande volume de pessoas frequentando, gera inúmeras opiniões, a sua logística foi comprometida após sua última reforma, a comida fria ou pouco aquecida é outro quesito. O manuseio em sistema para lançamentos gera desconforto no meio do atendimento e isso com certeza tem de ser revisto. Conforme entendem Barros; 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.

As pessoas responsáveis pela organização do buffet precisam servir inúmeros itens. Para que todos possam ser colocados da melhor maneira para o cliente, pode deixar os frios no buffet, onde houve reclamações, utilizando melhor este espaço, os itens que são servidos quente, nas demais áreas com richôs, evitando a reclamação sobre o aquecimento da comida. A logística desse local, pode ser aprimorada com separadores de filas, direcionando os clientes para o local correto, facilitará todo procedimento de atendimento que devem ser dispostos de uma forma padrão, o sistema de lançamento é uma ferramenta simples, com um treinamento específico sobre o assunto, irá fluir bem melhor o atendimento sem lançamentos incorretos e sem desconfortos entre funcionário e cliente.

Para a qualidade nos serviços de gestão da pousada é necessário que todos os funcionários estejam comprometidos e bem treinados para executar suas tarefas sem cometer erros. O papel da gerência, primeiramente é de disponibilizar um treinamento de qualidade, e posteriormente observar se houve evolução no desempenho dos mesmos. 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.

Os funcionários precisam ser constantemente treinados e atualizados sobre quais são as melhores formas de atender os hóspedes, arrumar as acomodações e manter a organização em todas as áreas da pousada. Também é importante o *feedback* para mostrar o que precisa ser melhorado e também o que se destaca no serviço dele, mostrar elogios e/ou críticas que o hóspede deixou no site da pousada para que os funcionários possam, através destas situações, se aperfeiçoar mais e melhor.

Percebe-se que para a pousada ter sucesso e se destacar perante aos seus concorrentes, o treinamento é, além de indispensável, de suma importância como forma de capacitar e qualificar os funcionários a desempenhar os seus serviços, motivá-lo e, assim, elevar a qualidade no atendimento de todos os clientes que utilizam os serviços da instituição.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou como enunciado principal a importância de qualificar a equipe para o atendimento e serviços em uma pousada. Quando o funcionário é bem capacitado, ele conhece todos os procedimentos da empresa para auxiliar cada vez mais no desempenho das atividades, certificando a excelência no atendimento e serviços, o que resulta na satisfação do cliente, e conseqüentemente, no sucesso da instituição.

Através das análises foi possível verificar que falta um treinamento específico aos funcionários, pois, muitas vezes, os mesmos não sabem como fazer certas atividades dentro dos seus setores, o que gera um retrabalho em algumas situações, além de desperdícios de tempo pela demora para efetivar as atividades.

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

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

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: 15 set 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração de recursos humanos**. 4. ed. Barueri: Manole, 2010. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?65from=&page=_2§ion=0#/edicao/9788520427415>. Acesso em: 23 set 2019.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

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

GRAMMS, Lorena C.; LOTZ, Erika Gisele. **Gestão da qualidade de vida no trabalho**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

HAYES, David K.; NINEMEIER Jack D. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050308/pages/7>>. Acesso em: 20 set. 2019.

PAIXÃO, Marcia V. **Inovação em produtos e serviços**. Curitiba: InterSaber, 2014. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=cliente%2520servi%25C3%25A7os&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=4§ion=0#/legacy/22491>>. Acesso em: 23 set. 2019.

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/9>>. Acesso em: 18 set. 2019.

RITOSSA, Cláudia M. **Tópicos especiais em marketing**. Curitiba: InterSaber, 2012.

SABA, Fabio. **Gestão em atendimento: manual prático para academias e centros esportivos**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520433485/pages/32>>. Acesso em: 17 set 2019.

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: 18 set. 2019.

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/18>>. Acesso em: 20 set 2019.