

Qualidade nos serviços hoteleiros: um caso sobre o potencial da ação ergonômica

Julianna Barcelos DE CARVALHO¹

Roberto BARTHOLO²

Resumo: Como atividade da cadeia produtiva do turismo, a hotelaria possui papel representativo e destaca-se no campo dos serviços pela sua capacidade de geração de emprego. No país a hotelaria vive uma fase expansão de sua oferta, com a previsão de aberturas de novos hotéis, especialmente na região sudeste. Este artigo é um estudo empírico e representa parte de uma pesquisa em curso de Análise Ergonômica do Trabalho na recepção de um hotel na cidade do Rio de Janeiro. Com o intuito de identificar o potencial de contribuição da ergonomia para a gestão organizacional hoteleira, foram realizadas entrevistas com o empreendedor, gerente geral e gerente de recepção. Identificou-se a demanda por melhoria na qualidade dos serviços. Para primeira identificação dos gargalos da qualidade, foram analisados os comentários dos hóspedes nos formulários de avaliação dos serviços disponibilizados pelo hotel. Os comentários no período de novembro de 2014 a abril de 2015 foram codificados e analisados segundo as dimensões e os atributos da qualidade percebida. Os resultados destacaram aspectos negativos nas dimensões da confiabilidade e da tangibilidade, bem como sobre os atributos básicos e desejados da qualidade, e, portanto, pode-se pensar em melhorias a partir da ação ergonômica.

Palavras-chave: Qualidade em Serviços. Serviços Hoteleiros. Ergonomia Organizacional. Macroergonomia. Ergonomia em Serviços.

Introdução

O turismo é um setor crescente na economia global. De acordo com o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC) a atividade representa 9,2% do PIB no Brasil em 2013 (http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140417-1.html) considerando toda sua cadeia produtiva. Esse resultado coloca o país na sexta posição mundial em participação do turismo no PIB, cujo ranking é liderado por EUA e China. Além disso, identificou-se que o setor gerou 3 milhões de postos de trabalho no país. No início de 2015, a WTTC afirmou que o Brasil é o país com a maior previsão de investimentos no turismo para o mesmo ano, totalizando 21,8%, enquanto a média mundial é de 5,7%. Assim, a expectativa é que o setor gere mais de 8 milhões de postos de emprego direta e indiretamente.

O setor de hospedagem compõe a cadeia produtiva do turismo. No Rio de Janeiro, a área composta por Copacabana e Leme obteve a maior taxa de ocupação em 2014, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH-RJ), correspondente a 74,7%. A pesquisa também destacou que 52,4% das viagens foram motivadas por negócios, enquanto as viagens a lazer representaram 35,7%.

¹ Mestranda no Programa de Engenharia de Produção da COPPE - UFRJ. jbarvalho@pep.ufrj.br

² Dr. Universität Erlangen-Nürnberg (Alemanha), professor do Programa de Engenharia de Produção da COPPE - UFRJ. bartholo.roberto@gmail.com.

O objetivo deste estudo é verificar a partir das avaliações realizadas pelos hóspedes de um hotel, os potenciais de contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho para a melhoria da qualidade na prestação dos serviços.

Serviços: a passagem da produção para a coprodução

O serviço é um objeto de estudo pluridisciplinar. Para Cerf, Valléry e Boucheix (2007, p. 486), a diferença entre a produção do serviço e a produção industrial está na passagem da produção para a co-produção.

Para a compreensão da qualidade em serviços, devemos ter em mente inicialmente as características que diferenciam os serviços dos produtos. (Aldrigui, 2007; Viera, 2004; Caon, 2008; destacam quatro principais: intangibilidade, simultaneidade, perecibilidade e residualidade. As características influenciam nos esforços de gestão da qualidade.

A intangibilidade se refere ao fato de não haver aspectos tangíveis, sendo, portanto os aspectos abstratos responsáveis pela caracterização da oferta do serviço. No hotel, embora haja aspectos como mobília e ambiente, o atendimento, a experiência e a percepção do hóspede durante a estadia são intangíveis. Os hóspedes potenciais buscam evidências de qualidade para a escolha do serviço, com o objetivo de identificar sua reputação. Segundo Caon (2008) estas evidências podem ser a localização do hotel, funcionários, equipamentos, comunicação, símbolos e preços praticados.

A simultaneidade ou inseparabilidade significa que o os momentos de produção e consumo se realizam ao mesmo tempo. Ou seja, embora tenha sido realizada reserva antecipada, o serviço será prestado ao hóspede no momento em que ele estiver no hotel. Essa característica desdobra-se em outra, que é a heterogeneidade, uma vez que há interação entre fornecedor e o cliente. A percepção do cliente durante a execução/consumo do serviço é heterogênea, uma vez que embora o serviço prestado seja o mesmo, ora pelos mesmos operadores, a qualidade percebida pode variar de acordo com a percepção de cada cliente. Neste caso, Caon (2008) frisa que o único recurso disponível ao gestor para a qualidade é o controlo dos processos. Ainda ressalta que é necessário para a gestão dos processos, conhecer a intensidade da interação com os clientes em suas diversas fases.

A perecibilidade se refere à incapacidade de armazenar um serviço, ou seja, não-estocabilidade. Em um hotel, por exemplo, se ele não operar à taxa de 100% de ocupação durante um dia, no dia seguinte ele não terá mais do que o mesmo número de apartamentos disponíveis. Assim, é impossível recuperar o serviço que não foi vendido no passado e, portanto, a manutenção das taxas de ocupação consiste num desafio para a gerência do hotel.

A residualidade é uma das características que mais influenciam na percepção de qualidade do cliente. Depois de prestados os serviços não restam aspectos tangíveis e todas as referências do cliente estarão associadas às experiências vividas no hotel. Isso irá determinar a imagem que retêm da empresa e da qualidade do serviço.

O processo de produção dos serviços, diferentemente dos processos industriais, instituem-se na comunicação entre os setores de *front-office* (com participação do cliente) e

back-office (momentos anteriores e posteriores a oferta do serviço). A percepção da qualidade se dá a partir da comparação entre as expectativas e satisfação do cliente. Portanto, os desafios para a gestão da qualidade hoteleira concentram-se nas situações de serviços de *front-office*, constantemente sujeita à heterogeneidade dos clientes, bem como na continuidade do serviço a partir da sua comunicação com os setores de retaguarda e do controle dos processos.

Continuidade dos serviços: a comunicação como fator crítico para a qualidade

Caon (2008, p. 26) afirma que a participação do cliente no processo produtivo do serviço se dá em diferentes níveis de contato. O autor estabelece que:

[...] as atividades de front office são atividades cujos resultados tendem a ter mais baixo grau de estocabilidade, mais alto grau de intensidade do contato, maior grau de extensão de contato e menor grau de objetivização possível (por serem mais ligadas à percepção quanto à experiência do serviço). Em outras palavras, é nas atividades de front office que se encontram as maiores complexidades, tradicionalmente associadas aos serviços propriamente ditos. Já os resultados das atividades desenvolvidas sem a interação do hóspede tendem a ter maior grau de estocabilidade, menor grau de interação com o cliente, menor extensão de contato com o cliente e maior grau de objetivização na avaliação de desempenho.

Os serviços são executados coletivamente. Segundo (Falzon & Cerf, 2005), o agente necessita colocar em prática competências individuais e coletivas para o alcance da eficiência. É necessário o conhecimento do processo do trabalho, para que seja possível estar em coerência e em alguns momentos em cooperação com todos que participam da realização do serviço, como *front-office* e *back-office*.

Falzon (2015) descreve sincronização de operação como sendo a coordenação entre os participantes envolvidos em um trabalho coletivo. Segundo o autor, esta coordenação nunca está totalmente prescrita em procedimentos, por exemplo. A mesma é construída entre os agentes, por meio de comunicação verbal ou não verbal.

Assim, em atividades coletivas, os participantes devem construir conhecimentos compartilhados, com o intuito de realizar as atividades, além de representações sobre o status das situações nas quais estão envolvidos e as funções dos demais participantes. Petit (2005) considera que as atividades de *front-office* possuem fases de *back-office* e a ausência de conexões entre ambas as fases pode dificultar a execução de uma atividade coletiva.

Para Casas (2008) os momentos de contatos do cliente com a empresa são denominados 'momentos da verdade'. O autor destaca que alguns desses momentos são: contato com recepcionistas, atendimento de vendedores, entrega de mercadoria, entre outros. Nesses momentos de contato, o autor ressalta a importância de analisar os atributos da qualidade para que o contato seja eficaz. Os atributos da qualidade para o atendimento realizado por recepcionistas são: simpatia, empatia, segurança, conhecimento da empresa e rapidez.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 como citado em Caon, 2008, pp. 49-50) a qualidade possui um conjunto de dimensões a serem utilizados em sua avaliação. Estas dimensões estão agrupadas em cinco aspectos: tangíveis, confiabilidade, empatia, competência e velocidade na resposta. Para Casas (2008) as dimensões da qualidade, são classificadas em: Confiabilidade, que consiste na oferta do que foi prometido; Segurança, que representa a transmissão de confiança do funcionário para o cliente; Aspectos tangíveis, que são o conjunto dos aspectos físicos em torno da prestação do serviço e o influenciam; e Empatia, que é o grau de atenção e cuidado que é dispensado ao cliente.

Em hotelaria, Castelli (2003) considera dos atributos percebidos pelos clientes como básicos, esperados, desejados e inesperados. Os básicos compreendem os atributos essenciais da hospedagem, como a limpeza e os móveis; os esperados, por sua vez, são os atributos que estão relacionados à experiência do cliente durante a sua estadia; os desejados são aqueles que serão apreciados caso sejam oferecidos; enquanto os inesperados são atributos que quando oferecidos causam encantamento no cliente.

O conceito de qualidade é subjetivo e relacionado à percepção individual do cliente. Considerando a heterogeneidade das pessoas, as diferentes experiências e expectativas, torna-se um desafio oferecer serviços de qualidade ao público diversificado. Sobre esse ponto, Souza (2010, p. 26) destaca que “A demanda pessoal e o relacionamento hóspede/funcionário proporcionam uma despadronização dos serviços e ao mesmo tempo multiplicam a variedade de expectativas diante das quais o serviço é medido.”. Branco, Ribeiro e Tinoco (2010) ressaltam que os clientes buscam satisfazer suas necessidades e desejos ao consumirem um bem/serviço. O valor percebido pelo cliente é a avaliação dos benefícios agregados pelos serviços ou produtos adquiridos em relação a essas necessidades e desejos.

As contribuições da ergonomia para a estratégia organizacional

A Associação Internacional de Ergonomia (IEA) define (<http://www.iea.cc/whats/>) esta disciplina como sendo aquela que visa compreender as interações entre os fatores humanos e os demais componentes de um sistema e que busca a partir de conhecimentos teóricos, dados e métodos, otimizar o bem-estar das pessoas e a produtividade do sistema como um todo. Segundo (Falzon, 2007, pp. 5-6), a ergonomia organizacional:

[...] trata da otimização dos sistemas sociotécnicos, incluindo sua estrutura organizacional, regras e processos. Os temas mais relevantes compreendem a comunicação, a gestão dos coletivos, a concepção do trabalho, a concepção dos horários de trabalho, o trabalho em equipe, a concepção participativa, a ergonomia comunitária, o trabalho cooperativo, as novas formas de trabalho, a cultura organizacional, as organizações virtuais, teletrabalho e a gestão pela qualidade.

Portanto, a ergonomia organizacional pode ser elemento constitutivo da estratégia da empresa, servindo-lhe de ferramenta para a percepção dos resultados desejados, como defendem Dul e Neumann (2009), propondo um *link* explícito entre gestão estratégica e ergonomia.

As situações de serviço são caracterizadas como relações de cooperação. Significa que a produção é definida ao curso da interação entre dois atores. Para fins de seus estudos, (Falzon & Laperière, 1998) consideram a relação direta (face-a-face) entre um agente profissional (o operador) e um não profissional (o cliente). Essa característica evidencia a heterogeneidade ou assimetria entre os atores durante a construção do serviço. Cerf & Falzon (2005, p. 6) propõem quatro características para as situações de serviço:

- Um objeto de trabalho comum aos interagentes;
- Desigualdade de meios (físicos ou cognitivos);
- Existência de meios complementares de uma parte e de outra;
- Relação de ajuda instituída socialmente e que requer a disponibilidade do especialista, a sinceridade do pedido do usuário, além do dever de implementar os meios disponíveis para atender a demanda.

Os autores (Cerf & Falzon, 2005) destacam que as relações de serviço entre os agentes profissionais e não profissionais podem se estabelecer dos seguintes modos:

Profissional (A) e não profissional (B) na cooperação na produção do serviço: A interação é estabelecida entre um não profissional (A), que exprime uma demanda, e um profissional (B), que possui competências. Ambos buscam atender a demanda a partir da implementação dos meios disponíveis.

Profissional (A) utiliza recursos do não profissional (B) para satisfazer a demanda: Situações em que o não profissional (B) identifica que não é capaz de satisfazer sua demanda, sem recorrer aos meios dos quais o profissional (A) dispõe. Em última análise, (B) guarda pelo menos em parte a propriedade dos recursos.

Profissional (A) e não profissional (B) interagem apenas nos momentos de maior relevância: Situações de interação simultânea entre agente Profissional (A) e não profissional (B) apenas para a realização das atividades de serviço mais relevantes.

Análise Ergonômica do Trabalho (AET) em atividades de serviço

Para casos relacionados aos serviços, há necessidade de reavaliação dos métodos da ergonomia (centrados na avaliação da tarefa) para métodos que incorporem tanto a tarefa, quanto as relações. Segundo (Cerf, Valléry, Boucheix, 2007, pp. 487-488), as demandas por intervenções ergonômicas em serviços buscam na maioria dos casos a melhoria da qualidade, a partir de objetivos operacionais de transformação, como são destacados:

- [.1] o projeto das instalações – concepção dos espaços e meios de recepção, dos postos de trabalho, dos meios e equipamentos para o público e para o pessoal, a gestão das condições de espera, os modos de interface com o público (segurança, ambientação, sinalética);
- [2] uma melhor definição das situações de trabalho – em matéria de organização de competências requeridas, para facilitar a implementação do serviço para públicos variados, e, em particular, auxiliar a resolução dos problemas de recepção e tratamento de demandas.

Os autores ainda destacam que as análises em geral ocorrem sobre as condições de trabalho dos agentes de recepção e /ou responsáveis pela gestão das relações. Assim, são

realizadas análises estritamente em situações onde há relação direta entre os atores (profissionais e não profissionais). Para esta análise são considerados aspectos como os objetivos da relação, o tempo da relação, o espaço de sua realização, a codependência entre os atores, além das prescrições e suportes técnicos que regulam a interação, segundo Cerf, Valléry, Boucheix (2007).

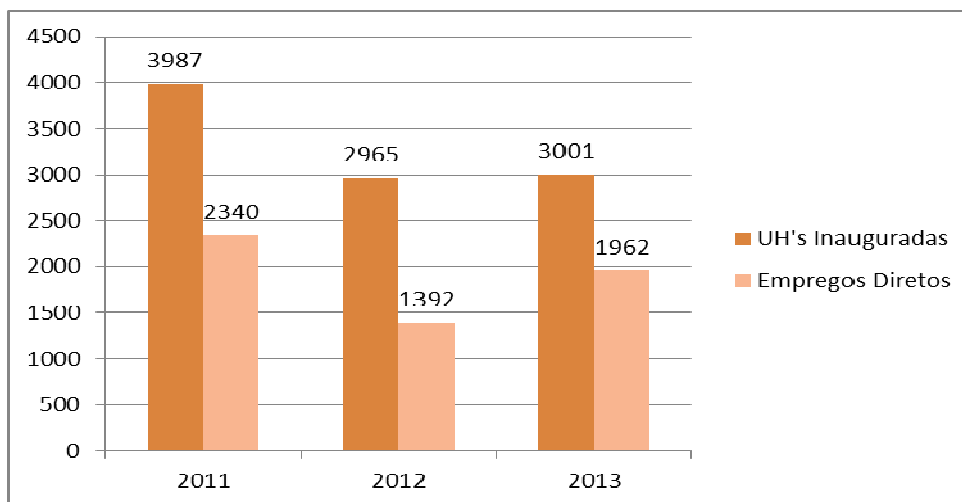
O setor hoteleiro no Brasil e no Rio de Janeiro: contextualização e expectativas

Com a projeção internacional do país em virtude de uma série de eventos, acompanhados de uma fase de crescimento da representatividade do setor de serviços e do e do turismo no PIB, o setor hoteleiro no país vive uma fase expansão de sua oferta. Portanto, é crescente a preocupação do setor com a qualidade dos serviços oferecidos, considerando o aumento da concorrência.

Como atividade da cadeia produtiva do turismo, a hotelaria possui papel representativo. Em pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em conjunto com o Ministério do Turismo (Mtur), a maior variação média de faturamento entre as atividades características do Turismo do terceiro trimestre de 2014 comparado ao mesmo período de 2013 foi do setor hoteleiro. A variação foi positiva em 7,2%, acompanhada de expectativas de novos investimentos.

O setor hoteleiro se destaca no campo dos serviços pela capacidade de geração de emprego.

Figura 1: Inauguração de UH's x Empregos Diretos no Brasil



Fonte: BSH Travel Research, 2013.

Conforme observado na Figura 2, a inauguração de novas unidades habitacionais no período de 2011 a 2013 foi acompanhada da geração de novos empregos diretos. De acordo com pesquisa realizada pela *BSH Travel Research* a expectativa de investimentos no setor hoteleiro nacional ultrapassa os 3 bilhões de reais.

A maior expectativa de investimentos no setor foi projetada para o ano de 2014. Com a entrada de novos hotéis no mercado, gradativamente a expectativa de investimentos é reduzida para os anos posteriores, 2015 e 2016. Entretanto, apesar da redução, a previsão de aberturas de hotéis é significativa.

Tabela 1: Previsão de Abertura de Hotéis 2013-2016

Ano	Nº de Hotéis	Nº de UH's	Investimento estimado	Empregos
2013	47	6.177	841.535.000	2.863
2014	164	28.248	4.786.297.331	13.977
2015	144	23.492	3.805.137.095	11.058
2016	67	12.614	2.766.208.740	5.994
Total	422	70.531	12.199.178.166	33.892

Fonte: BSH Travel Research, 2013.

A Tabela 1 apresenta em números absolutos a previsão de abertura de novos hotéis, que totaliza de 2013 a 2016 422 novos empreendimentos, representando um acréscimo superior a 70 mil unidades habitacionais, acompanhado da geração de 33.892 empregos. É possível observar a concentração dos investimentos previstos na região sudeste. Com aumento da movimentação de turistas de lazer e negócio, em decorrência, entre outros fatores, de eventos.

A pesquisa destaca que 59% dos investimentos são previstos para a região sudeste, seguida da região sul, com 11% e demais regiões com 20%. A mesma pesquisa demonstra que foram inauguradas 3.987 unidades habitacionais no Brasil em 2011, gerando 2.340 empregos diretos. Em 2012 estes números foram respectivamente 2.965 e 1.392, enquanto em 2013 foram 3.001 e 1.962.

A hotelaria na cidade do Rio de Janeiro, de acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em parceria com o Mtur em 2011 (Mtur, 2011a) encontrava-se composta por 250 estabelecimentos, dos quais 77,60% correspondem a hotéis independentes, enquanto 14,80% integram cadeias nacionais de hotéis e 7,60% integram cadeias internacionais. Estes estabelecimentos ainda de acordo com o Mtur (2011b) totalizavam 31.594 unidades habitacionais.

Metodologia

O problema da pesquisa se concentra em identificar quais são os gargalos na prestação do serviço de qualidade no hotel, a fim de verificar e responder a seguinte questão: Como a AET pode contribuir para o aprimoramento da qualidade dos serviços hoteleiros? Com o objetivo de identificar os principais gargalos na prestação de serviços de qualidade no hotel estudado, bem como o potencial de melhoria através da ação ergonômica, foram analisados os comentários dos hóspedes a respeito de sua percepção dos serviços recebidos durante

sua estadia, expressos em formulários disponibilizados pela gerência. Este material informativo corresponde ao período de novembro de 2014 a abril de 2015. Os dados qualitativos foram codificados e analisados de acordo com o teor do comentário (positivo, negativo ou neutro), considerando principalmente dimensões da qualidade (Casas 2008) e atributos da qualidade percebidos pelo hóspede (Castelli 2003).

Caracterização da empresa estudada

A empresa estudada é um hotel de classificação 4 estrelas localizado no bairro de Copacabana, Rio de Janeiro, de gestão independente e com 240 unidades habitacionais. Sua clientela majoritária é o público de negócio (70%, segundo informações diretamente obtidas junto à gerência) assegurado através de convênios com empresas. Em março de 2015 a recepção operava com 1 gerente específico, 9 recepcionistas, 1 capitão porteiro e 1 mensageiro.

Para a AET o passo inicial foi identificar a demanda com base em entrevistas com o proprietário, o gerente geral e o gerente de recepção, visando a formulação de uma proposta de ação ergonômica para organizar o trabalho da recepção melhorando a qualidade dos serviços prestados.

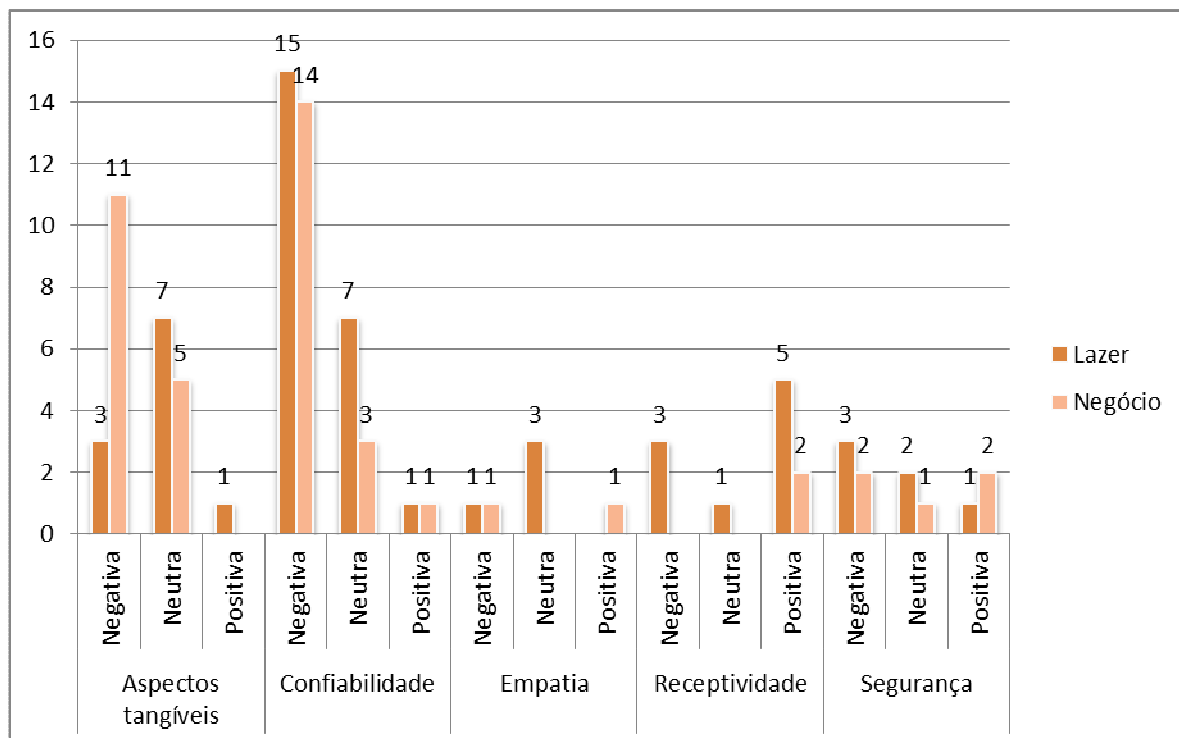
Análise dos resultados e discussão

Dos formulários entregues (171 no total), 134 hóspedes responderam à questão aberta sobre reclamações/sugestões ao hotel. A composição desse grupo é de 33% viajantes a negócio, 49% viajantes a lazer, 4,5% viajantes para congressos, feiras e exposições, e 13,5% viajantes por outras motivações. Percebe-se que embora o público de negócios seja maioria no hotel, os visitantes a lazer representam a maioria nos formulários respondidos, podendo indicar uma diferença no perfil do hóspede, que possui maior disponibilidade para preenchimento da avaliação ao final da estadia.

As razões da escolha do hotel, de acordo com dados quantitativos do formulário foram à experiência anterior (24%), a localização (29%), decisão da empresa (20%) e outros (27%). As razões predominantes (localização, experiência anterior e decisão da empresa) estão de acordo com o perfil do público-alvo do hotel, que são turistas de negócios.

Considerando as dimensões da qualidade, os comentários codificados dos turistas de lazer e negócio apresentaram expressivos resultados negativos em relação aos aspectos de confiabilidade e tangibilidade.

Figura 2: Dimensões da qualidade para lazer e negócio

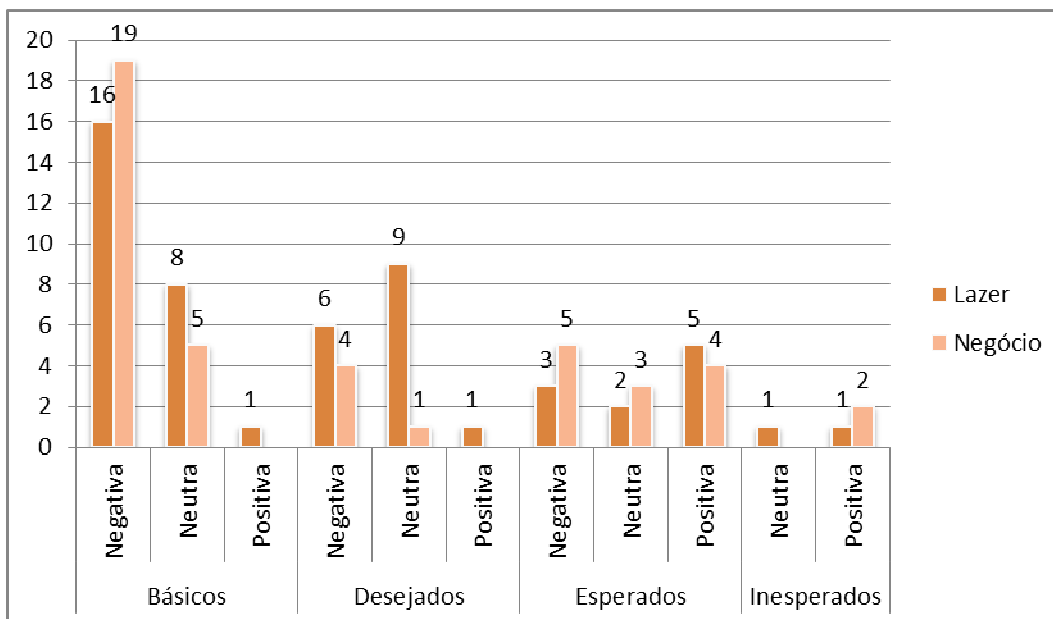


Fonte: Elaboração própria

As reclamações a respeito do não cumprimento dos serviços prometidos que mais ocorreram foram a respeito do sinal do Wifi e da falta de conforto decorrente de barulhos internos e externos ao apartamento. Os aspectos tangíveis que resultaram em mais reclamações foram decorrentes da ausência de manutenção no banheiro, como problemas na ducha ou vazamentos, além de problemas de iluminação, falta de limpeza e odor no apartamento. A receptividade, que obteve maior número de avaliações positivas se refere ao atendimento de alguns funcionários e variedade de opções no restaurante.

Sobre os atributos da qualidade percebidos pelo hóspede, é possível perceber que os atributos básicos foram os que obtiveram o maior número de avaliações negativas. Este dado se deve aos problemas percebidos em aspectos físicos da hospedagem, como estrutura e limpeza, já mencionadas. Dentre os aspectos inesperados mencionados com avaliação positiva está o envolvimento do dono do hotel no trabalho e na prestação de serviço em contato com o hóspede.

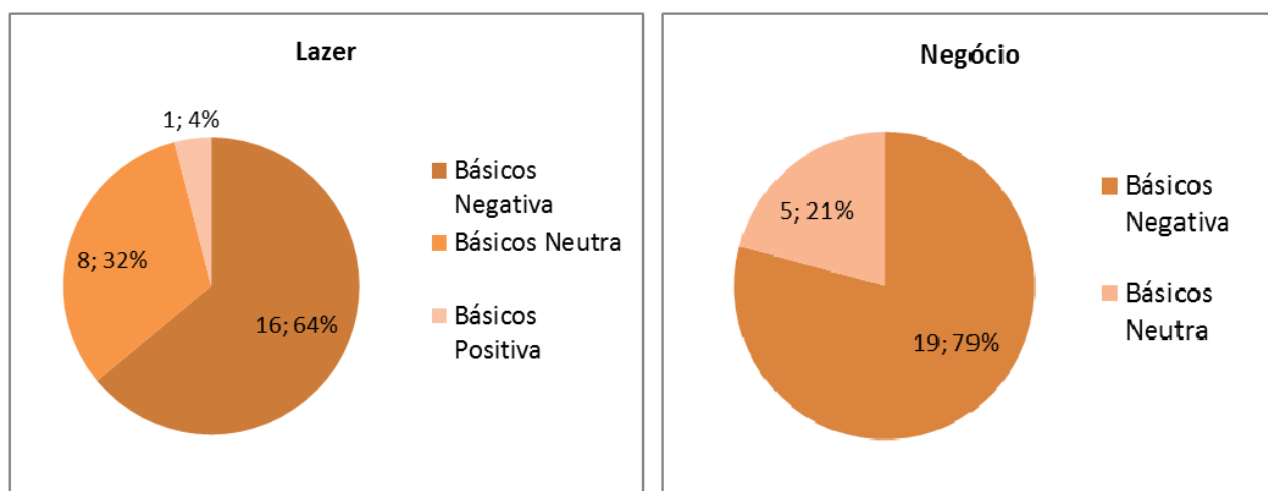
Figura 3: Atributos da qualidade lazer e negócios



Fonte: Elaboração própria

Analisando separadamente, os turistas de lazer avaliaram 64% dos aspectos básicos mencionados como negativos e 4% como positivos. As avaliações neutras (32%) correspondem a sugestões de melhorias.

Figura 4: Aspectos Básicos

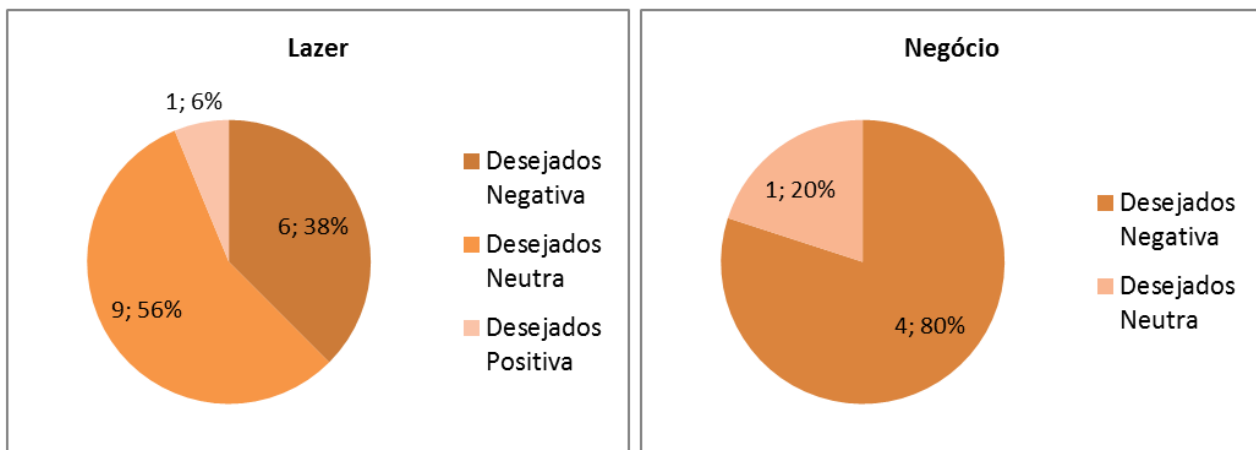


Fonte: Elaboração própria

Os turistas de negócio avaliaram 79% dos mesmos como negativos e 21% neutros, não havendo aspectos positivos. É possível perceber uma avaliação mais crítica por parte dos turistas de negócio, que costumam hospedar-se no hotel com maior frequência.

Em relação aos aspectos desejados, é possível observar o mesmo padrão. Os turistas de negócio realizam mais avaliações negativas (80%), enquanto os turistas de lazer avaliam 38% dos aspectos desejados como negativos.

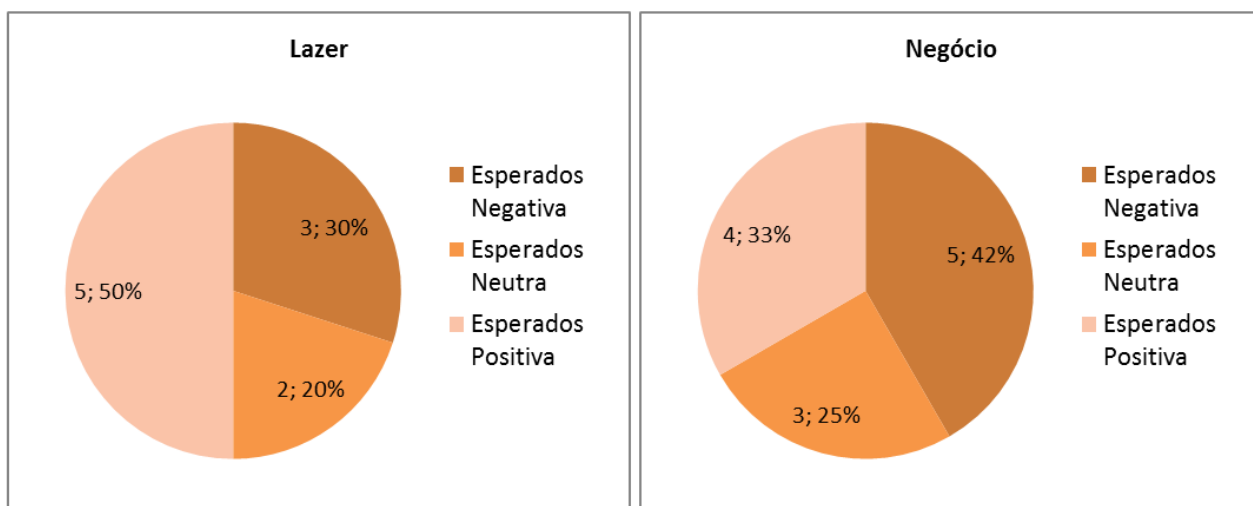
Figura 5: Aspectos Desejados



Fonte: Elaboração própria

Os aspectos esperados obtiveram 50% das avaliações positivas entre os turistas de lazer. Entretanto, os turistas de negócio avaliaram em maior proporção (42%), como negativos.

Figura 6: Aspectos Esperados



Fonte: Elaboração própria

Os observáveis nesses casos foram o atendimento, os funcionários, os preços aplicados aos serviços de alimentação, além da relação custo *versus* benefício.

Potenciais de melhoria pela ação ergonômica

Após a análise dos dados é possível interpretar que a estrutura hoteleira tem dificuldades na execução dos serviços básicos, esperados e desejados, pois as avaliações negativas e neutras (sugestões) foram superiores às avaliações positivas. O resultado confirma o gargalo da falha na comunicação entre os setores de *front-office* e *back-office* apontados pelos gestores durante a fase de entrevistas.

A AET pode resultar em contribuições de ordens diversas, que a partir do aprofundamento das atividades de atendimento, permitirão propostas de transformação dos postos de trabalho e, conseqüentemente, melhoria na qualidade percebida pelo hóspede, no bem-estar dos funcionários e no desempenho do sistema hoteleiro. Algumas contribuições praticáveis, baseadas nos conceitos de Falzon e Cerf (2005) são:

Sobre a organização do trabalho: Concepção ou transformação de ferramentas para o desenvolvimento técnico do serviço; Concepção e/ou reformulação de processos para atendimento de públicos e demandas variadas; Concepção e/ou reformulação da organização do trabalho, privilegiando o coletivo, com o objetivo de reduzir a carga emocional dos operadores individualmente, além de melhorar a eficiência a partir da comunicação entre os setores de *front office* e *back office*; A melhoria na comunicação entre os setores pode agilizar a identificação, bem como a resolução de problemas, reduzindo a ocorrência de incidentes críticos e reduzindo o tempo de espera do cliente para a solução de sua demanda.

Sobre a organização do espaço: transformação do espaço para facilitação das interações; transformação de espaço de trabalho, de modo que permita limitar os efeitos de estresse sobre os funcionários e os hóspedes, decorrentes de possíveis ineficiências;

Sobre a formação profissional: otimização profissional, a partir do desenvolvimento de competências e organização de treinamentos, além da melhoria na motivação profissional;

Sobre a qualidade: concepção de formas inovadoras de ajudar o agente não profissional a integrar as restrições de ação e ajustar suas demandas à oferta do profissional, além da redução de falhas no atendimento e agilização das respostas aos clientes, a partir da melhoria nos processos e nas atividades.

Referências

- Aldrigui, M. (2007). *Meios de Hospedagem*. Aleph: São Paulo.
- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH. (2014). Anuário Estatístico. (Relatório de Pesquisa 2014). Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ. Recuperado em 14 de maio, 2015, de <http://www.riodejaneirohotel.com.br/site/br/lista-estatisticas>
- Branco, G; Ribeiro, J; Tinoco, M. (2010). Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. *Produção*. 20 (4), 576-588. Recuperado em 15 de janeiro, 2015, de http://www.scielo.br/pdf/prod/2010nahead/AOP_200903043.pdf
- BSH Travel Research. (2013) *Investimentos no Brasil: hotéis e resorts*. (Relatório de Pesquisa/2013). São Paulo, SP, BSH International Hospitality Asset Management. Recuperado em 02 de maio, 2015,

de <http://www.bshinternational.com/sys/download/Relat-rio-Investimentos-no-Brasil-2013---Final--1-.pdf>

Casas, A. (2008). *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. Atlas: São Paulo.

Caon, M. *Gestão estratégica de serviços em hotelaria*. Atlas: São Paulo

Castelli, G. (2003). *Administração hoteleira*. Educus: São Paulo.

Cerf, M; Falzon, P. (2005). *Situations de service: travailler dans l'interaction*. Puf: Paris.

Cerf, M; Valléry, G; Boucheix, J. (2007). As atividades de serviço: desafios e desenvolvimentos. In: Falzon (org.). *Ergonomia*. Blucher: São Paulo. (pp. 485-499).

Cypriano, P. (2014). *Desenvolvimento hoteleiro no Brasil: panorama de mercado e perspectivas*. Senac: São Paulo.

Dul, J., & Neumann, W. P. (2009). Ergonomics contributions to company strategies. *Applied Ergonomics*, 40(4), 745–752. Recuperado em 03 de abril, 2015, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0003687008001221>.

Falzon, P. (2007). Natureza, objetivos e conhecimentos da ergonomia. In: Falzon (org.). *Ergonomia*. Blucher: São Paulo. (pp. 3-19)

_____. (2000). Ergonomics and customer-operator interactions. In: *Proceedings of IEA*, San Diego, California, EUA. Recuperado em 01 de março, 2015, de <http://pro.sagepub.com/content/44/12/2-551.full.pdf>.

Falzon, P., & Lapeyrière, S. (1998). L'usager et l'opérateur: ergonomie et relations. *Le Travail Humain*, 61(1), 69–90.

Petrocchi, M. (2002). *Hotelaria: planejamento e gestão*. Futura: São Paulo.

Petit, J. (2005). *Organiser la continuité du service: Intervention sur l'organisation d'une Mutuelle de santé*. Tese de doutorado. Université Victor Segalen Bordeaux 2. Bordeaux, França.

Souza, N. (2010). *Qualidade no atendimento dos serviços de hotelaria em Ribeirão Preto: Diferenças entre turistas de negócio e lazer*. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

Viera, E. (2004). *Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos*. Educus: Caxias do Sul.

Ministério do Turismo - Mtur. (2014). *Boletim de desempenho econômico do Turismo*. (Relatório de Pesquisa 2014). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ. Recuperado em 03 de maio, 2015, de http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/conjuntura_economica/boletim_desempenho_turismo/download_boletim_desempenho_economico_turismo/BDET_44.pdf.

_____. (2011a). *Características dos hotéis, segundo os municípios das capitais*. (Relatório de Pesquisa 2011). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Rio de Janeiro, RJ. Recuperado em 03 de maio, 2015, de ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Servicos_de_Hospedagem/2011/tab12.pdf

_____. (2011b). *Número de unidades habitacionais, por tipo de estabelecimentos, segundo os municípios das capitais*. (Relatório de Pesquisa 2011). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística,

Rio de Janeiro, RJ. Recuperado em 03 de maio, 2015, de ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Servicos_de_Hospedagem/2011/tab09.pdf