

SITUAÇÃO-PROBLEMA 7

Inserido em uma região de fontes hidrominerais no estado de São Paulo, um hotel está instalado dentro de um parque reflorestado com uma área de 12 alqueires e é administrado pelo mesmo grupo desde 1979, quando foi adquirido. Atualmente, emprega 186 trabalhadores e 36 terceirizados para atender até 300 hóspedes. Além da hospedagem e do balneário, o hotel oferece também opções de lazer e eventos acadêmicos e institucionais.

Desde o início, a estrutura organizacional do hotel é composta por equipes de trabalho, cada uma responsável por uma atividade específica: controladoria, marketing, produção, suprimentos, qualidade e recursos humanos.

Prioriza-se o pessoal de qualidade, uma vez que eles são responsáveis por garantir uma prestação de serviço que satisfaça plenamente às necessidades dos clientes, assim os serviços passam por constantes inspeções. A fim de que a satisfação dos clientes seja alcançada e o hotel consiga certificações ISO, grande parte do investimento em treinamentos são dirigidos à área de qualidade.

Entretanto, apesar de todo o investimento e do número cada vez maior de turistas na cidade, os indicadores vindos dos resultados das pesquisas com os clientes, mostram uma diminuição no número de hospedagens. Os relatórios mostram que o maior número de reclamações decorre da: demora em *check in* e *check out* no atendimento; falta de presteza dos garçons, faxineiras e atendentes; pouca segurança dos seus pertences, entre outras. Com isso, o hotel está perdendo muitos clientes para seus concorrentes.

O gerente geral está insatisfeito com os resultados alcançados pela instituição nos últimos anos e não percebe qual a falha no sistema. Ele tem certeza que a filosofia do gerenciamento pela qualidade se reduz em bem aplicar as normas da ISO.

O gerente de Recursos Humanos discorda da condução do processo e do entendimento que o gerente geral tem do gerenciamento pela qualidade. Ele acusa o gerente geral de reservar o treinamento da qualidade aos funcionários de contato com o público esquecendo os demais. O gerente de marketing acha que a atenção aos desejos dos clientes ainda é obra de ficção no hotel, pois o gerente geral dita quais necessidades dos clientes serão atendidas pela equipe do hotel.

Insatisfeito, e contrariado por outros gerentes, o gerente geral contratou sua empresa para encontrar o problema e sua solução.