

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**COMPLEXIDADE NO SISTEMA DE PRODUÇÃO DE SERVIÇOS:**  
**UM ESTUDO DE CASO NO SETOR HOTELEIRO**

**CLAUDIA FERNANDA FRANCESCHI KLEMENT**

**FLORIANÓPOLIS**

**2000**

**CLAUDIA FERNANDA FRANCESCHI KLEMENT**

**COMPLEXIDADE NO SISTEMA DE PRODUÇÃO DE SERVIÇOS:  
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR HOTELEIRO**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina,  
como requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em Administração.**

**Orientador: Rolf Hermann Erdmann, Dr.**

**Florianópolis, dezembro de 2000.**

**COMPLEXIDADE NO SISTEMA DE PRODUÇÃO DE SERVIÇOS: UM ESTUDO  
DE CASO NO SETOR HOTELEIRO**

**CLAUDIA FERNANDA FRANCESCHI KLEMENT**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



**Prof. Dr. Nelson Colossi**  
**Coordenador do Curso**

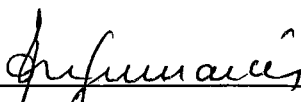
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



**Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.**  
**Orientador**



**Prof.a Maria Ester Menegasso, Dra.**  
**Membro**



**Prof.a Valeska Nahas Guimarães, Dra.**  
**Membro**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, ao meu professor orientador pela paciência e tempo a mim dispensados ao longo dos últimos quatro anos, assim como pela confiança e amizade. Agradeço também aos membros da banca examinadora, pela disponibilidade para contribuir com este trabalho.

Um agradecimento especial à empresa que viabilizou a realização deste estudo, permitindo que eu vivenciasse durante seis meses o seu dia-a-dia. Agradeço principalmente aos funcionários da empresa, que dividiram suas percepções e seu tempo comigo, assim como depositaram sua confiança ao longo de seus relatos.

Sou grata a todos os meus colegas do Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Gestão da Produção e Custos - NIEPC, pelo companheirismo, auxílio e bom humor, até mesmo diante das situações mais complicadas e/ou delicadas. Agradeço também a Renato Lemos, que sob orientação do professor Rolf deu início aos estudos de PCP em hotelaria, que muito me auxiliaram no começo desta caminhada.

Agradeço às amigas Salete Pinheiro, Marcia Zanchi, Maria Albertina e Evelize Welzel, pelo apoio ao agüentarem todas as lamúrias, incomodações, choros, torcidas e demais estados alterados de ânimo ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Gostaria de agradecer a todos que direta ou indiretamente participaram da confecção deste trabalho, seria difícil nomear a todos, porém gostaria de agradecer especialmente aos funcionários do CPGA, pelo carinho e presteza com que sempre se dispuseram a atender, diante das solicitações que se fizeram necessárias no período de desenvolvimento deste curso.

Finalmente como não poderia deixar de ser, agradeço à minha mãe, por sempre acreditar em mim, sempre me apoiar e continuar auxiliando no desenvolvimento de minha formação e de meus sonhos. Obrigada mãe, por não se limitar a ser mãe, por ser uma grande amiga.

## EPÍGRAFE

*O homem conhece-se a si mesmo na medida em que conhece o mundo; ele só conhece o mundo dentro de si mesmo e só toma conhecimento de si mesmo dentro do mundo. Cada objeto novo verdadeiramente identificado, desvenda um novo órgão dentro de nós mesmos.*

Johann Wolfgang von Goethe

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

RESUMO

ABSTRACT

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>1.1 Tema e problema de pesquisa</b> .....	2
<b>1.2 Objetivo geral e objetivos específicos</b> .....	3
<b>1.3 Justificativa teórica e empírica</b> .....	3
<b>2. BASE CONCEITUAL</b> .....	5
<b>2.1 Complexidade nas organizações</b> .....	13
<b>2.2 Complexidade no sistema de produção de serviços</b> .....	18
<b>2.3 Planejamento e controle da produção na empresa hoteleira</b> .....	22
<b>2.3.1 Projeto do produto em hotéis</b> .....	27
<b>2.3.2 Projeto do processo em hotéis</b> .....	30
<b>2.3.3 Definição de quantidade de produção em hotéis</b> .....	32
<b>2.3.4 Programação e controle da produção em hotéis</b> .....	33
<b>3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b> .....	37
<b>3.1 Delimitação da pesquisa</b> .....	37
<b>3.2 Delineamento da pesquisa</b> .....	37
<b>3.3 Técnicas de coleta de dados</b> .....	38
<b>3.4 Análise dos dados</b> .....	40
<b>4. PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO EM UM SISTEMA DO SETOR HOTELEIRO</b> .....	41
<b>4.1 Diagnóstico</b> .....	41
<b>4.1.1 Histórico e caracterização da organização</b> .....	41
<b>4.1.2 Estrutura organizacional e funcionamento da empresa</b> .....	44

4.1.3	<i>Considerações sobre ambiente, layout e tecnologia da empresa</i>	47
4.1.4	<i>Fluxo de informações</i>	49
4.2	<b>O PCP na Empresa Hoteleira X</b>	51
4.2.1	<i>Projeto do produto</i>	51
4.2.2	<i>Projeto do processo</i>	54
4.2.3	<i>Definição de quantidade</i>	60
4.2.4	<i>Programação e controle</i>	61
5.	<b>COMPREENDENDO A DINÂMICA DE PRODUÇÃO DE UM SISTEMA DO SETOR HOTELEIRO</b>	69
5.1	<b>Compreendendo a operacionalização do sistema de produção da Empresa Hoteleira X: os momentos de ordem, desordem e organização dos subsistemas</b>	69
5.2	<b>Compreendendo as interações entre os subsistemas componentes da Empresa Hoteleira X e as emergências delas decorrentes</b>	76
6.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	84
7.	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	88
8.	<b>GLOSSÁRIO</b>	90

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Anel tetralógico.....	6
<b>Figura 2</b> - Caos ou desintegração organizadora.....	8
<b>Figura 3</b> - Circuito prático .....	9
<b>Figura 4</b> - Sistema ativo estabilizado pela ação .....	11
<b>Figura 5</b> - A programação e o controle da produção .....	23
<b>Figura 6</b> - Organograma da Empresa Hoteleira X .....	44

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Paralelo entre sistemas complexos e lineares.....	7
<b>Tabela 2</b> - Idade e escolaridade dos funcionários.....	39
<b>Tabela 3</b> - Fluxo de informações .....	50
<b>Tabela 4</b> - Capacidade de carga do <i>flat</i> .....	60
<b>Tabela 5</b> - Formas de programação no <i>flat</i> .....	62
<b>Tabela 6</b> - Prazos e capacidade .....	64
<b>Tabela 7</b> - Liberação .....	65
<b>Tabela 8</b> - Controle da qualidade .....	66
<b>Tabela 9</b> - Tipos de controle utilizados no <i>flat</i> .....	67



## RESUMO

KLEMENT, Claudia Fernanda Franceschi. **Complexidade no sistema de produção de serviços**: um estudo de caso no setor hoteleiro. Florianópolis, 2000. 90p. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Pós-Graduação em Administração, UFSC, 2000.

O tema da presente dissertação refere-se ao estudo das emergências que surgem durante a operacionalização de uma empresa prestadora de serviço, mas não são contempladas em seu Planejamento, Programação e Controle da Produção (PCP). Este tema é relevante por sua atualidade e por ser ainda pouco explorado, tanto no mundo acadêmico, quanto no cotidiano das empresas prestadoras de serviços.

O procedimento metodológico adotado foi de abordagem predominantemente qualitativa, sendo foco do estudo empírico, a preocupação quanto à compreensão sobre o funcionamento do sistema produtivo prestador de serviço analisado, caracterizando a pesquisa como um estudo de caso exploratório-descritivo.

A base conceitual inicia-se com noções sobre complexidade e complexidade nas organizações, passando pela produção de serviços e o Planejamento, Programação e Controle da Produção (PCP) em serviços hoteleiros. Procura-se descrever o PCP desenvolvido no sistema produtivo estudado e, posteriormente, comparar o planejado ao realizado, tentando, assim, compreender os movimentos não planejados que emergem a partir tanto das interações dos subsistemas que compõe o sistema produtivo, quanto deste com o ambiente tarefa.

**Palavras-chave:** complexidade, produção de serviços, PCP, hotelaria.

## ABSTRACT

The topic of the present dissertation refers to the study of unpredicted emergencies appeared during the operations of a service company, which are not covered by its production planing, programming and controlling system. This topic is relevant for its actuality and for being still scarcely discussed by the academic world as much as by service companies.

The methodological procedures adopted rely on a predominantly qualitative approach. The empirical research focuses on the comprehension about the operations of the service production system in analysis and outlines a exploratory-descriptive case study.

The theoretical framework covers notions about complexity (itself and in organizational settings), service production and planing, program and control of production (PPCP) in hotels. The study primarily describes the PPCP developed in the researched system and, later on, compares planned to executed procedures, so as to comprehend the action of unplanned movements arisen either from the interactions of subsystems or from the relationship between the system as a whole and the task environment.

**Key-words:** complexity, service production, PPCP, hostelry.

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de serviços tem crescido muito nos últimos anos, ocupando posição de destaque na economia mundial. A ocupação da mão-de-obra e a participação no Produto Interno Bruto dos países são indicadores que evidenciam o citado crescimento das operações de serviços. Desta forma, torna-se evidente a importância de desenvolver-se conceitos e técnicas de administração para operações de serviços, que ainda encontram-se em fase “embrionária”, se comparados ao desenvolvimento das operações de produção de bens.

Outro destaque na atualidade é o desenvolvimento de teorias, nas mais diversas áreas de conhecimento, cuja preocupação é a tentativa de compreender o mundo e a realidade de uma forma não linear/determinista. Neste sentido, já existem estudos sobre assuntos como Teoria da Complexidade, Teoria do Caos, Organizações Fractais, Redes Neurais, Gerenciamento Ecológico, dentre outros.

Dentro deste contexto, o presente trabalho é o resultado de um estudo sobre a operacionalização e o planejamento de um sistema prestador de serviços, que resultou na compreensão de seu funcionamento sob a ótica da teoria da complexidade, objetivo geral desta pesquisa, utilizando como caso uma empresa hoteleira.

Inicialmente apresenta-se uma revisão conceitual sobre teoria da complexidade e complexidade organizacional. Em seguida expõe-se dimensões e conceitos de Planejamento, Programação e Controle da Produção (PCP) no âmbito de serviços, mais especificamente para hotelaria.

A seguir, o trabalho procura descrever o PCP utilizado pela empresa estudada para planejar e programar suas atividades; apresentando, na continuidade, as análises sobre as principais ações não previstas no PCP, que emergem durante a efetiva prestação dos serviços da empresa.

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa adotou como tipo de estudo o descritivo-exploratório. A abordagem metodológica escolhida foi predominante qualitativa, e o método de investigação um estudo de caso.

## 1.1 Tema e problema de pesquisa

O ambiente organizacional vem sofrendo transformações bastante significativas nos últimos tempos e os serviços, particularmente, têm demonstrado uma crescente complexidade na sua produção. Esta complexidade advém, principalmente, segundo SCHWARTZ (1997), além das características próprias do setor de serviços, dos efeitos da globalização.

Este novo mercado que se impõe, tem gerado uma competição muito mais acirrada entre as organizações, levando as mesmas a repensarem estrutura, tecnologia e modo gerencial adotados. Na visão de PIRES a introdução de novas tecnologias de produção e sistemas gerenciais, tem sido as alternativas mais usuais das empresas que estão preocupadas com a questão da competitividade ou apenas a busca da sobrevivência.

O crescimento significativo dos serviços tem aumentado sua importância na atividade econômica mundial. Dentre os serviços em expansão, o turismo destaca-se pelo fato de ser um fenômeno social e estar ligado a diversas atividades, envolvendo os três setores da economia. Outro destaque é a procura, cada vez maior, de estudiosos e pesquisadores por teorias, conceitos e noções que auxiliem na compreensão da realidade de forma mais abrangente, menos fragmentada e estacionária. Assim, o presente estudo propõe a compreensão de um setor de serviços, sob um enfoque centrado nas relações/interações que compõe o citado setor: através de uma visão da teoria da complexidade.

Considerando-se que a indústria do turismo tem crescido enormemente nos últimos anos, e o setor hoteleiro é parte importante que compõe a infra-estrutura da citada indústria, torna-se bastante pertinente um estudo teórico-empírico sobre a teoria da complexidade na produção de serviços, utilizando-se como fonte de informações uma empresa do setor hoteleiro. Assim sendo, o enfoque do presente estudo é pautado pela seguinte pergunta de pesquisa:

"Que movimentos não previstos no planejamento e controle da produção podem emergir a partir das interações entre os subsistemas que compõe o sistema de produção da Empresa Hoteleira X, durante a sua operacionalização, no período de maio a outubro de 2000?"

## 1.2 Objetivo geral e objetivos específicos

A presente pesquisa objetiva compreender a dinâmica do sistema de produção da Empresa Hoteleira X, sob a ótica da teoria da complexidade conforme Morin.

Em termos específicos, procurar-se-á:

- Comparar o planejamento do sistema de produção da Empresa Hoteleira X com sua operacionalização.
- Descrever e analisar as múltiplas interações entre os subsistemas componentes do sistema de produção da Empresa X e desta com o ambiente-tarefa.

## 1.3 Justificativa teórica e empírica

A ciência da administração admite um mosaico de possibilidades, idéias e estilos que impregnam várias práticas administrativas, algumas destas têm encontrado solo fértil para progredir, outras são efêmeras. Diante de um ambiente marcado por incertezas e imprevisibilidades, percebe-se a emergência de novos paradigmas. Conforme KUHN (1987, p.92), esta emergência se dá a partir da consciência de uma anomalia, ou seja, a partir do reconhecimento de que a natureza violou as expectativas paradigmáticas que governam a ciência normal (linear/determinista), assim, “... *as anomalias que conduzem a uma mudança de paradigma afetarão profundamente os conhecimentos existentes.*”

Novos paradigmas nascem dos antigos, comumente incorporam grande parte do vocabulário e dos aparatos, conceituais e de manipulação, que o paradigma tradicional já empregara. Mas raramente utilizam esses elementos emprestados de uma forma tradicional. Dentro do novo paradigma, termos, conceitos e experiências antigos estabelecem novas relações entre si. Percebe-se que a associação de uma nova abordagem para as ciências sociais (a teoria da complexidade) a um assunto normalmente tratado com linearidade e que, sabidamente, não se comporta de forma linear é uma contribuição ao estudo da Administração da Produção. A realidade multifacetada e multiinteragente que fomenta os ambientes complexos, exige um enfoque que compreenda os fenômenos que emergem a partir da não-linearidade de funcionamento dos sistemas organizacionais. Esta

complexidade decorre da interferência e do descontrole sobre as causas, permitindo que efeitos aumentados ocorram em direções não imaginadas.

Assim sendo, este estudo constitui-se na exploração de uma teoria ainda não consolidada na prática da administração, e que poderá vir a ser significativa contribuição na compreensão e domínio de situações cotidianas da produção, sabidamente complexas.

O setor hoteleiro inclui todas as partes usuais de um sistema de produção, tendo hoje em dia, suas atribuições mais ligadas às necessidades sociais e de exploração inerentes ao homem. Todas as mudanças ocorridas após a Primeira Guerra Mundial, conforme CASTELLI (1992), influenciaram nas estruturas sociais até então existentes. Como consequência, as estruturas dos hotéis também se modificaram, procurando, gradativamente, atender aos desejos de conforto e qualidade de serviços de uma demanda cada vez mais crescente.

Para tal, as empresas hoteleiras planejam seus processos, procurando otimizar o tempo de realização de suas tarefas e estabelecendo padrões mínimos para oferecer seus serviços, no intuito de satisfazer plenamente aos seus hóspedes através da qualidade requerida. Assim sendo, o presente estudo procura compreender os fenômenos que podem emergir a partir das interações entre os subsistemas que compõe o sistema de produção, durante a sua operacionalização, e que não foram previstos no planejamento e controle da produção.

## 2. BASE CONCEITUAL

Existem alguns fatos concretos que podem ser elencados e estar na raiz das mudanças nas organizações, embora não se descarte serem também causadas por elas, quais sejam:

- um acelerado e imprevisível, desenvolvimento das tecnologias de produto, processos e materiais;
- as enormes possibilidades oferecidas pelas comunicações;
- o aumento da capacitação intelectual e profissional das pessoas;
- a sinalização do esgotamento dos recursos naturais e da capacidade de absorção das interferências nocivas provocada pelo homem, na natureza;
- a oferta de serviços em quantidade e variedade além da capacidade de consumo das pessoas.

Os fatos anteriormente expostos apresentam vinculações entre si e quantos mais forem elencados, maior número de inter-relações serão constatadas. Percebe-se também, que o conhecimento e sua manifestação através da tecnologia permeia os fatos arrolados. Considere-se ainda, o avanço da economia de mercado em âmbito mundial, liberação da economia, quebra de barreiras institucionais, culturais e econômicas, formação de blocos econômicos e rápida expansão de organizações transnacionais. (SCHWARTZ, 1997)

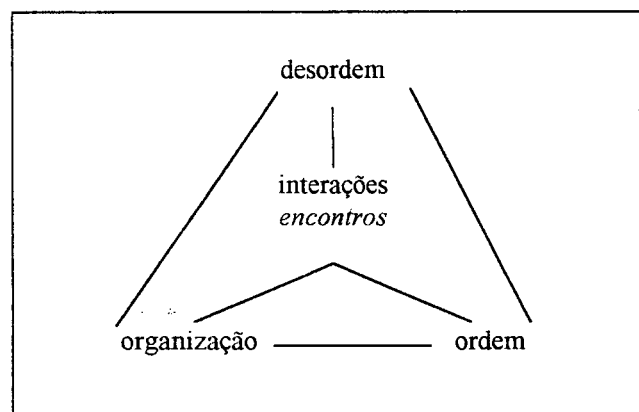
Pode-se então, reescrever estes fatos através do trinômio conhecimento/tecnologia/ produção. Desta forma, a antiga visão mecanicista/linear/determinista, não possibilita a compreensão acerca da teia de relações desenvolvida no e pelo referido trinômio. Assim, há uma crescente necessidade de perceber-se as relações através de uma “lente da complexidade”. Conforme MORIN (1996, p.274), “... *há complexidade onde quer que se produza um emaranhamento de ações, interações, de retroações. (...) há também outra complexidade que provém da existência de fenômenos aleatórios*”. Confusão e incerteza são os sinais precursores da complexidade.

O paradigma da complexidade, conforme MORIN (1977), tem sua estrutura diferenciada pela junção em forma de anel e por sua unidade em circuito. Assim sendo, há uma constante e infinita retroação/recursão entre análise e síntese, formando-se a realidade a partir de um espiral composto pelos anéis física/antropossociologia e objeto/sujeito.

O anel física/antropossociologia compreende noções que compõe cada circuito (1977). O circuito físico é composto pelas noções de ordem/desordem/organização e o circuito antropossocial pelas noções de trabalho/produção/*práxis*/transformação (circuito prático).

O circuito físico, composto pelas noções de ordem/desordem/organização, pode ser representado através do anel tetralógico (figura 1), significando que as interações não podem ser concebidas sem desordem, ou seja, sem as agitações provocadas pelos encontros. Ordem, desordem e organização não são lineares, nem mutuamente excludentes. Estas noções interagem dialógicamente, isto é, relativizam-se continuamente, mantendo um sistema em atividade.

**Figura 1 - Anel tetralógico**



**Fonte:** MORIN (1977, p.58).

A desordem é uma forma de agitação que leva ao aperfeiçoamento ou crescimento do sistema, e não se opõe necessariamente à ordem. Existe uma dependência ordem-desordem para a manutenção da organização. A ordem, por sua vez, significa cada coisa em seu lugar, sob uma ótica particular. Um sistema totalmente ordenado significa estar fechado, sem interações.

As interações ordem/desordem são “(...) *unas, complementares, concorrentes e antagônicas.*” (MORIN, 1977, p.80). Una significa que sua origem é uma só, isto é, a ordem e a desordem estão vinculadas ao mesmo ponto ou fato gerador, e se alargam ou multiplicam ao longo do tempo.



A teoria da complexidade caracteriza-se pelas relações de "mão-dupla", entre as partes de um todo, das partes com o todo e do todo com as partes, tudo simultaneamente. Os acontecimentos e conseqüentemente a análise devem obedecer a este tipo de relação ou fluxo. A compatibilidade dá sustentação através da dinamicidade ordem-desordem. Ordem e desordem são concorrentes, pois coexistem harmoniosamente. As organizações orientam-se por permanentes ideologias, crenças e valores que sofrem constante mudança ou necessidade de mudanças, que se refletem em suas estruturas e operações, garantindo assim, a conformidade de sua existência. A ordem é um estado visto sob determinada ótica, que confere uma determinada lógica, enquanto a desordem refere-se ao mesmo fato lugar ou estado, que não permite perceber relações compreensíveis a racionalidade humana.

O antagonismo se verifica pela contraposição da ordem e da desordem. Isto significa que a ordem é constantemente abalada pela desordem no sentido de adequar-se aos sinais do ambiente, conferindo-lhe as mudanças na direção do seu crescimento/desenvolvimento. Enquanto isso a desordem é dissipada pela ordem.

A organização é resultado das interações dinâmicas da desordem com os acomodamentos estáticos da ordem. É um produto, dotado de um ordenamento capaz de avançar e crescer. PERROW (1985) associa a complexidade à interdependência e interação, e também a acidentes ou perturbações inevitáveis, aonde alguns chegam a gerar catástrofes.

Fazendo um paralelo entre sistemas complexos e lineares, PERROW (1985, p.10) apresenta a seguinte tabela sumária de condições:

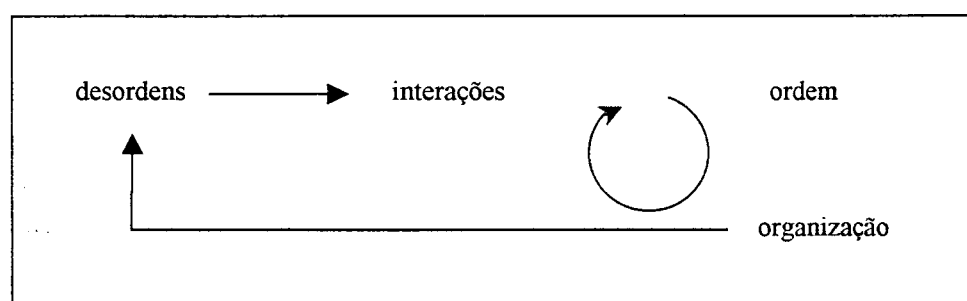
**Tabela 1 - Paralelo entre sistemas complexos e lineares**

SISTEMAS COMPLEXOS	SISTEMAS LINEARES
Proximidade	Separação espacial
Conexões de uso geral	Conexões para finalidades específicas
Subsistemas interligados	Subsistemas separados uns dos outros
Substituições limitadas	Substituições fáceis
Circuitos de retroação	Poucos circuitos de retroação
Controles múltiplos e interagentes entre si	Controles de finalidade única, separados uns dos outros
Informação indireta	Informação direta
Compreensão ampla da realidade	Compreensão limitada da realidade

Fonte: adaptado de PERROW (1985, p.10).

Segundo Varella (apud MORIN, 1977, p.81) "(...) a organização e ordem que lhe é aferente constituem um princípio de seleção que diminui as ocorrências possíveis de desordem, aumenta no espaço e no tempo as suas possibilidades de sobrevivência e desenvolvimento (...)". Assim, MORIN (1977) compreende que não há dissociação entre ordem e desordem, entre desintegração e organização na origem da natureza. O cosmos nasce, conforme MORIN (1977), do caos, ou seja, da movimentação do anel tetralógico.

**Figura 2 - Caos ou desintegração organizadora**



Fonte: MORIN (1977, p.59).

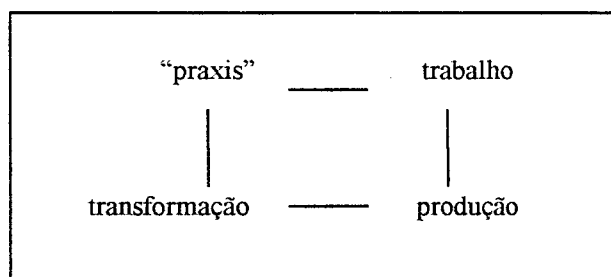
O circuito antropossocial é formado pelas noções de trabalho/produção/*praxis*/transformação (circuito prático, figura 3). *Praxis* conforme MORIN (1977), é o conjunto das atividades que efetuam transformações, produções, atuações a partir de uma competência (aptidão organizacional para condicionar ou determinar uma certa diversidade de ações/transformações/produções). Neste sentido, entende-se *praxis* como um fundamento físico para organizações ativas, que se modificam a partir de aptidões intrínsecas. Conforme VÁZQUEZ (1977, p.4), este é o significado de *praxis* em grego antigo, "... ação que tem seu fim em si mesma e que não cria ou produz um objeto alheio ao agente ou a sua atividade".

Ainda, segundo VÁZQUEZ (1977, p.5), a *praxis* entendida como atividade humana produtora de objetos externos, "... é a categoria central da filosofia que se concebe a ela mesma não só como interpretação do mundo, mas também como guia de sua transformação", ou seja, na dialética marxista a *praxis* é uma prática crítica, reflexiva e transformadora. Este sentido difere bastante do anteriormente descrito, pois seu

significado, conforme FROMM (1962), é a compreensão de que o homem constrói sua vida econômica e social a partir da influência da matéria em movimento, ou seja, o mundo é idealizado e teorizado a partir da percepção humana da realidade e capacidade de influência sobre a mesma, e não a partir de qualidades *apriorísticas*.

Os sistemas práticos são organizações ativas, nas quais a noção de produção consiste em "... *no seu primeiro sentido, que é também o nosso, conduzir ao ser e/ou à existência*". Assim sendo, o termo "produção", neste sentido, guarda o caráter genésico das interações criadoras. (MORIN, 1977, p.151)

**Figura 3 - Circuito prático**



**Fonte:** MORIN (1977, p.153).

A idéia de transformação torna-se recíproca da idéia de produção: uma transformação não é só o produto de reações ou modificações, é também produtora quer de movimento, quer de formas e de atuações (MORIN, 1977). Conforme MORIN (1977, p.325), "(...) *o real só toma corpo, forma e sentido sob forma de mensagens que um observador/conceptor interpreta. Da realidade não temos senão as traduções, nunca a versão original.* (...)".

Desta forma, a complexidade decorre de uma relação sujeito-objeto e é compreendida através da ótica do sujeito cognoscente. O sujeito faz parte de um todo (cosmos) e concebe-o conforme sua visão. A realidade é o conjunto de relações estabelecido entre o sujeito e o mundo circundante, este último formado por um conjunto de subsistemas.

Porém, conforme PRIGOGINE (1996, p.157), “... o conhecimento não pressupõe apenas um vínculo entre o que conhece e o que é conhecido, ele exige que esse vínculo crie uma diferença entre passado e futuro. A realidade do devir é a condição ‘sine qua non’ de nosso diálogo com a natureza”. O autor explica, ainda, que vivemos em um universo em evolução, portanto não se pode mais pensar em um mundo temporalmente simétrico; devemos tentar compreender uma realidade de possibilidades, um mundo de movimentos irregulares, onde a desordem é o traço principal.

Assim, sistema complexo é a totalidade da unidade complexa organizada que se manifesta através de fenômenos resultantes de ações no tempo e no espaço. A organização ou qualquer sistema organizado encontra em seus subsistemas a sua complementaridade. E as diferenças internas em relação às externas levam à atualização. Kolmogorov (apud “*What is Complexity?*”, 1995), compreende complexidade a partir da mínima medida passível de ser descrita de alguma forma, ou seja, seria através do estudo da mínima parte, que se obteria as respostas para algo complexo. Löfgrens (apud “*What is Complexity?*”, 1995), aplica dois processos no estudo da complexidade, o de descrição e o de interpretação; o processo de descrição parte da idéia de “mínima medida” de Kolmogorov, e a interpretação é o processo de tradução da descrição e reconstrução do sistema.

Um sistema complexo é mais bem compreendido através das seguintes considerações (MORIN, 1977):

- a problemática do todo;
- a problemática da organização;
- o *dasein* físico do sistema;
- a relação do sistema com o observador/conceptor.

A problemática do todo envolve a sua compreensão a partir de suas relações intra e extra sistêmicas e da dimensão resultante da quantidade, intensidade e efetivação das mesmas. A organização, que é um estado estável e de progresso, resulta de inter-relações entre seus elementos, transformando-os, levando assim, à manutenção do sistema. A organização se fragiliza e fortifica constantemente mantendo-se, no entanto, como tal, caracterizando a base sistêmica.

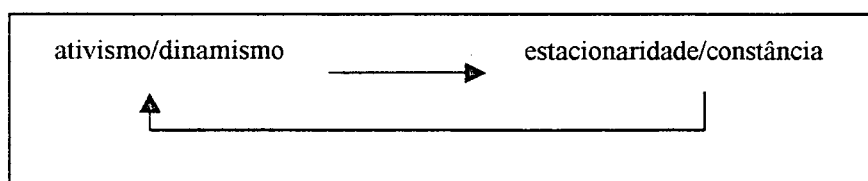
Os sistemas têm existência no tempo, nascem como fonte de interações, desenvolvem-se por ações internas e externas e desintegram-se. Segundo MORIN (1977)

todo sistema físico é um *dasein*, como os seres humanos, um "estar lá" submetido ao tempo e ao meio. O tempo de um sistema, além do nascimento e morte, é principalmente marcado pela evolução e evolução significa desenvolver-se, proliferar e complexificar.

O sentido dado ao sistema é resultado da abstração dos sujeitos a respeito de uma dada realidade. A realidade pode, portanto, ser vista sob múltiplas óticas, o que lhe confere diferentes níveis de complexidade. Assim, a noção de complexidade é um quadro formado pelo observador. A ordem/desordem e organização são interpretadas pelo sujeito, que lhe confere, segundo sua condição de visão e interação, maior riqueza ou detalhamento, enfim, maior ou menor complexidade.

Sistemas complexos são os que aprendem e evoluem, auto-organizando-se em situações de inadequação ou dificuldade (MORIN, 1977). Portanto, os sistemas podem ser adaptados e perenizados, através de ações constantes de adaptação ao ambiente.

**Figura 4 - Sistema ativo estabilizado pela ação**



**Fonte:** MORIN (1977, p.177).

A teoria da complexidade segundo MORIN (1977), fundamenta-se na retroação, emergência e recursão. A retroação é a característica de realimentar as entradas a partir das saídas de suas partes influenciarem o todo e do todo influenciar as partes. Isto pressupõe a recursão, que é o contato constante entre causa/produção e efeitos/produtos para regeneração. Desta forma dinâmica resulta a emergência, ou seja, o surgimento de uma nova configuração, mais hábil, mais forte e conseqüentemente mais capaz de sobreviver e influenciar o meio.

A teoria sistêmica ensina-nos que o todo é maior que a soma das partes, porque o efeito sinérgico permite que os desempenhos subsistêmicos sejam potencializados pelas interações. Isto leva a que empresas sejam capazes de ações ou resultados que não seriam possíveis pelo desempenho somado dos indivíduos.

Já, à luz da teoria da complexidade, o todo pode ser tanto superior, quanto inferior à soma das partes. Isto em virtude da ótica de análise centrada no sujeito. A afirmação explica-se a partir do fato de que as partes (subsistemas) podem ser observadas sob uma ótica eivada de multiplicidade que lhes confere "volume". Pode-se afirmar então, que os entes tornam-se individualmente maiores do que se contextualizados. Vistos sós, permitem fazer emergir detalhes e atributos que sucumbiram diante de um conjunto maior.

De outra parte, o todo pode ser maior do que suas partes, porque a multiplicidade decorrente da interação de seres individualmente complexos, pode gerar derivações ainda mais complexas e mais importantes e ao mesmo tempo imprevisíveis. Conforme ERDMANN (1996a, p.21) "(...) *a diversidade, a ausência de ordem prestabelecida, a imprevisibilidade, são noções ainda inseguras e imprecisas dos sistemas complexos (...)*".

As organizações inter-relacionam-se interna e externamente, absorvendo aspectos ou resultados emergentes e os aparentes antagonismos a que as organizações criam ou estão sujeitos. Na linha de raciocínio de que o todo se torna maior que as partes, parte-se de um conceito de globalidade, ou seja, de que as organizações formam um todo que faz emergir uma situação nova capaz de recriar as relações com o meio e com a situação que lhe deu origem.

Na outra direção, a de que o todo se torna inferior à soma das partes, ou talvez mais claro, onde a soma das partes é maior que o todo, tem-se a opressão do meio sobre o conjunto e não imediatamente sobre as partes, fazendo com que o resultado final seja inferior. Assim sendo, chega-se a uma soma de partes individualmente rica, complexa e antagonica em si, porém coerente e complementar.

## 2.1 Complexidade nas organizações

A organização é entendida por MORIN (1986, p.156) como:

*a combinação das relações entre componentes ou indivíduos que produzem uma unidade complexa organizada ou sistema, dotada de uma relativa autonomia. A organização constitui, mantém, alimenta sistemas autônomos, isto é, a autonomia desses sistemas. A idéia sistêmica de **emergência** e a idéia cibernética de **retroação** são duas idéias básicas do pensamento complexo, que permitem conceber a autonomia sistêmica/organizacional.*

Emergências podem ser compreendidas como qualidades e propriedades novas, representam traços da unidade global que surgem a partir das interações entre as partes constitutivas do sistema. Estas emergências retroagem sobre suas condições iniciais, mantendo a perenidade do sistema, ou seja, o sistema auto-organiza-se e regenera-se. A auto-organização surge não somente da retroação, mas também da recursão, na qual estados ou efeitos finais são produtores dos estados ou causas iniciais.

O papel das pessoas no âmbito de sistemas de produção complexos vive um renascimento. Na concepção de WARNECKE e HÜSER (1992) a antiga visão que considera as pessoas fatores de perturbação e que deveriam ser substituídas por sistemas automáticos está superada, o que, segundo eles, não significa uma volta a sistemas artesanais e muito menos de negação dos recursos tecnológicos disponíveis, mas sim a demonstração da ocorrência de uma simbiose entre homem e tecnologia. É dentro dessa nova mentalidade que renasce também o conceito de fractal. Segundo NOBREGA (1996), o padrão comum entre empresas de sucesso, de vários setores de atividades, são: convivência com paradoxos<sup>1</sup>, com grande inclinação para o novo, incentivo aos valores ligados à tradição da empresa e identidade da própria empresa, valorização das pessoas - unindo humano e profissional -, lucro como resultado de algo que se faz bem e não como um fim em si mesmo.

---

<sup>1</sup> *Paradoxo*: segundo o autor, são as opiniões que contrárias ao comum, mantém a estrutura da organização suficientemente coesa para garantir sua solidez e desdobrar-se em competências que a tornam aberta para o novo.

Pode-se observar que dentro desse contexto de mudança para uma nova mentalidade, onde ressurge o conceito das estruturas fractais, a utilização dessa abordagem na área organizacional é inevitável. A idéia básica de organizações fractais, segundo NOBREGA (1996), é que as interconexões invisíveis entre partes que inicialmente julga-se separadas, são base para a realidade emergente que passa a ser observada. Cria-se a realidade pelo ato da observação. Evoca-se um potencial presente na função daquilo que está sendo considerado. Para o autor, a teoria da complexidade tem levado a novas e mais sofisticadas formas de relacionamento entre organização e consumidores. Se a realidade é o que as pessoas percebem como tal, a tendência é criar fortes relações entre organização, clientes, fornecedores, empregados e demais pessoas envolvidas nos processos da empresa. Uma empresa participativa, de acordo com o autor, opera baseada no entendimento de cada um sobre seu papel dentro de um contexto maior. É esse comprometimento comum com a essência que garante seu desenvolvimento de forma fractal.

Para isso, WARNECKE e HÜSER (1992) consideram que são elementos importantes da organização fractal: uma consistente e permanente atualização do conjunto de objetivos; instrumentos de monitoramento apropriados e a mensuração do alcance dos objetivos. A fábrica fractal é definida por esses autores como um sistema aberto constituído a partir de unidades semelhantes entre si e que agem autonomamente e que formam um sistema orgânico dotado de vitalidade e de uma estrutura organizacional dinâmica. Aspectos presentes no conceito de estruturas fractais como a evolução através da auto-referência, da auto-organização e a partir da semelhança ao original é que proporcionam às estruturas e organizações que têm percepção e aplicam seus princípios uma maior flexibilidade e dinamismo para as mudanças.

Partindo dessa idéia, PEREIRA JR. e GONÇALVES (1995, p.54) que definem a estrutura fractal como uma “*estrutura aparentemente caótica, mas que pode ser mapeada com a utilização de lógicas bastante complexas*”, citam a pequena empresa, como exemplo explicando que “*a imprevisibilidade e a lógica simplista da grande empresa não existem. Em seu lugar fica uma organização próxima ao caos mas que, se observada com cuidado, possui alguma coerência. Uma lógica tão complexa que talvez não interesse compreender, apenas deixá-la funcionar...*” Esta citação demonstra que estruturas fractais são englobadas não somente dentro do paradigma da complexidade, como também no interior do paradigma do caos.



Conforme Freedman (apud WOOD JR. e VASCONCELLOS, 1993), os sistemas organizacionais tem uma capacidade tal de mudança que não é mais possível falar em otimização ou em agentes de otimização. Eles são caracterizados por uma novidade perpétua, onde nem sempre se pode demonstrar as ligações entre causa e efeito, geralmente, muito complicadas. Para o autor, as novas organizações deverão ter capacidade de aprendizado e pensamento sistêmico, para através dos ensinamentos do Caos e da Teoria Sistêmica, compreender a **complexidade** das estruturas que geram mudanças. É preciso, portanto, negar modelos de equilíbrio e advogar o novo paradigma da auto-organização.

Todas estas descobertas colocaram em cheque a ciência baseada em relações simples de causalidade, que ignorava as regiões turbulentas do mundo real, dando origem a um novo campo científico. A Teoria do Caos, desde então, vem rompendo fronteiras entre disciplinas, reunindo pensadores de campos separados e revertendo a tendência de dissecação e compartimentagem da ciência.

O estudo do Caos, para NOBREGA (1996), é motivado pelo *insight* de que pequenas variações de alguma coisa podem levar a variações radicais no comportamento do sistema no futuro. O autor afirma que acabamos “*de ser apresentados a um outro tipo de incerteza: a incerteza do caos. Essa incerteza dizia que mesmo sistemas relativamente simples tem comportamento não-predizível.*” (NOBREGA, 1996, p.236). Teoria do Caos é sobre a imprevisibilidade. E essa incapacidade de prever que foi um choque para os cientistas. Porém, o autor argumenta que apesar de não podermos prever com certeza, temos como fazer uma estimativa mais provável do que pode acontecer, explicando, ainda, que uma forma inicialmente muito simples, mais um conjunto igualmente simples de regras, produz uma complexa e ordenada forma final.

Outra noção que chegou ao mundo da ciência como uma surpresa trazida pela Teoria do Caos, segundo NOBREGA (1996, p.243), foi “*o reconhecimento de que a partir de uma certa escala de considerações, é impossível separar as coisas, resolvê-las individualmente, e depois tornar a juntá-las para obter a solução final. Idem para a proporcionalidade entre causa e efeito. Causas pequenas que se amplificam em efeitos catastróficos*”.

A Teoria do Caos não apresenta soluções para o problema da predição do futuro, mas mostra limites à sua tratabilidade. Por outro lado, embora não auxilie o conhecimento dos passos de um sistema em detalhe, ajuda a separar os períodos de estabilidade e instabilidade. Já quando os modelos servem a uma estratégia de intervenção, a questão desloca-se da previsão para a prescrição (interferir conscientemente). Também neste caso, nem sempre interessa a evolução contínua do sistema, e sim ordens de grandeza relacionadas ao seu macro-comportamento. Isto pode simplificar bastante os cálculos.

Em síntese, Caos e Sistemas Caóticos são termos relacionados a comportamentos irregulares e complexos que aparentam ser randômicos, mas na verdade possuem uma ordem matemática subjacente. Suas características essenciais são as seguintes: comportamentos parcialmente traduzidos por equações não-lineares; possibilidades de pequenos *inputs* gerarem grandes efeitos; existência de ciclos e padrões; e imprevisibilidade, principalmente a médio e longo prazos. (WOOD JR. e VASCONCELLOS, 1996).

De acordo com CAPRA (1988) os sistemas devem ser estruturas flexíveis, dinâmicas, para acompanhar os padrões econômicos que mudam e evoluem continuamente e, por conseguinte, não podem ser descritos de modo adequado, exceto numa estrutura conceitual que seja, ela própria, capaz de mudar e evoluir. A visão sistêmica é base para entender a necessidade de dinâmica dentro das organizações. Ainda segundo o autor, conforme a concepção sistêmica, uma economia será saudável se estiver num estado de “equilíbrio” dinâmico caracterizado por flutuações contínuas de suas variáveis. As organizações são consideradas como sistemas vivos, cuja compreensão não é possível apenas pelo prisma econômico e como tal a organização não pode ser rigidamente econômica.

Ainda, conforme CAPRA (1996), a auto-organização é a concepção central da visão sistêmica da vida e, assim como as concepções de realimentação e de auto-regulamentação, está intimamente ligada a redes. Os organismos sistêmicos, conforme o autor, têm a capacidade de “autocriação”, o que é denominado autopoiese: auto significa “si mesmo” e se refere à autonomia dos sistemas auto-organizadores, e poiese significa “criação”, “construção”. A autopoiese conforme Maturana e Varela apud CAPRA (1996), é uma rede de processos de produção, nos quais a função de cada componente consiste em participar da produção ou da transformação de outros componentes da rede. Assim sendo,

toda a rede, continuamente, “produz a si mesma”. Isto quer dizer que as organizações têm o poder de auto-organizar e de desenvolver-se continuamente. Mas, para isto elas não podem estar baseadas em estruturas rígidas e cheias de controle. A flexibilidade, a dinamicidade, a capacidade de seus funcionários de participarem e de estarem continuamente aprendendo, são base para a auto-organização.

Devido a esta necessidade de flexibilidade e dinamicidade das organizações sistêmicas, CALLENBACH et al. (1993) afirmam que os administradores aprendem a trabalhar com a incerteza do mercado, pois sabem que as reações e fatos jamais serão capazes de se predizer com certeza, e muito menos de se controlar. Os administradores sistêmicos sabem que as contradições dentro da organização são sinais de sua variedade e vitalidade, e dessa forma contribuem para a variedade do sistema, aprendendo a lidar com conflitos e sempre obtendo o melhor proveito das situações. Os administradores sistêmicos conseguem desenvolver as seguintes capacidades:

- alcançar maior eficácia e eficiência das atividades e dos meios, através da adequação entre a prática e um modelo ideal de funcionamento, obtendo melhores resultados e utilizando melhor os recursos;
- olhar do alto o que está acontecendo, enxergando problemas que ninguém vê, sendo bastante críticos, propondo novos caminhos, idéias, soluções, avaliando riscos, propondo novos trabalhos e avaliando oportunidades e ameaças;
- sugerir ações para a solução de problemas, ou desvios entre o que é e o que deveria ser, sempre baseados com a realidade e os recursos da empresa;
- entender o negócio da empresa e as suas políticas gerais e assim tomar decisões mais acertadas. Conseguir situar a empresa dentro do ambiente interno e externo, conhecendo profundamente como funcionam os seus diversos setores, sua cultura, seus clientes, seus fornecedores, as características do seu ramo de atividade, e enfim, ter uma ampla visão do mercado e portando tomar decisões mais rápidas e acertadas;
- ter uma vasta cultura geral e estar sempre se atualizando, buscando novos conhecimentos e o aprendizado contínuo;
- saber lidar com problemas inesperados, ter uma postura pessoal adequada, saber trabalhar em equipe e saber coordenar trabalhos.

A organização sistêmica deve se preocupar com o desenvolvimento de seus administradores, pois estes muitas vezes são os agentes de mudança. Ela deve incentivá-

los, a criação de idéias, a terem mentes mais abertas e, portanto, mais capazes de se adequarem a ambientes altamente dinâmicos e de constantes mudanças, para que saibam lidar com os desafios da atualidade, o que é imprescindível à competitividade.

## 2.2 Complexidade no sistema de produção de serviços

O ato de produzir implica em transformar, conforme ERDMANN (1998b). Steinbuch e Olfert (apud ERDMANN, 1998b, p.11) definem produção “(...) *como abrangendo todas as formas pelas quais as empresas desempenham alguma atividade (...)*”, incluindo o fornecimento de produtos geralmente não tangíveis, ou seja, serviços. Conforme GIANESI e CORRÊA (1996), as características *especiais* das operações de serviços, além da intangibilidade citada, são a necessidade de presença do cliente ou um bem de sua propriedade e, geralmente, a produção e consumo simultâneos. Outro fator é a impossibilidade de estocagem.

Para FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2000), estamos vivendo em uma sociedade pós-industrial que nos últimos trinta anos tem se adaptado a um desenvolvimento natural dos serviços em geral. De acordo com os autores, os serviços não podem ser renovados, como acontece com as mercadorias, e seu consumo e produção ocorrem simultaneamente; desta forma, o elemento humano é muito importante nas operações e o processo não pode ser totalmente controlado.

Para os serviços, a demanda é mais estável que para as mercadorias manufaturadas. Quando a economia oscila, muitos serviços são necessários e a oferta de emprego no setor de serviços tende a aumentar enquanto o número de empregos nas fábricas diminui, o que significa que as pessoas têm investindo mais em serviços essenciais (educação, telefonia, saúde, segurança...). (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000)

A produção, vista como um sistema, é um conjunto de recursos humanos, físicos, tecnológicos e informacionais, capazes de transformar entradas em saídas. No caso dos serviços, imateriais. Este sistema maior, a produção, pode ser subdividido em subsistemas segundo a ótica e interesse estabelecidos. E um desses subsistemas é aquele que estabelece as ligações entre os componentes, que faz com que as ações aconteçam de forma coordenada. É o subsistema gerenciador de informações, cada vez mais necessário em uma sociedade na qual a informação é o recurso principal.

BILICH e AFFONSO NETO (1993) explicam que, a tendência de crescimento do setor de serviços exige desenvolvimento de técnicas adequadas de gestão da produção, compatíveis com a importância que as atividades de serviços vêm assumindo na economia. Assim sendo, ANDRADE (1996) propõe uma análise das classificações utilizadas em serviços como ferramentas analíticas e de apoio ao projeto de sistemas produtivos de serviços.

Conforme ANDRADE (1996), as classificações em serviços, que devem ser analisadas a respeito dos tipos de *insights* que proporcionam ao gerenciamento da produção, são:

- *tipo de material processado* - implicações importantes em quase todas as dimensões do processo produtivo em relação ao tipo de material processado (pessoas, bens ou informações);
- *fonte de adição de valor* - a classificação entre atividades de *front office* e *back office* é uma das que gera maior número de compreensões para o gerenciamento de operações;
- *relacionamento com o consumidor* - possibilidade em transformar o consumidor em um ator importante do processo produtivo, considerando-se o grau de comprometimento e a base de relacionamento entre consumidor e organização;
- *grau de contato com o consumidor* - a organização deve identificar quais os pontos e atividades de alto contato, empregar estratégias de redução ou melhoria de contato onde for apropriado, empregar técnicas de melhoria da eficiência tradicional para melhorar operações de baixo contato com consumidores;
- *grau de personalização* - serviços com alto grau de personalização exigem, em geral, operações com alto grau de julgamento pelos servidores, para determinar as necessidades dos consumidores;
- *natureza da interação com o cliente* - verificar se o consumidor vai à organização, se a organização vai ao consumidor ou se o serviço pode ser realizado “ao alcance da mão” do consumidor;
- *base da operação do serviço* - classificação da organização desde tipicamente baseada em equipamentos até aquelas tipicamente baseada em pessoas;
- *níveis de oferta e demanda* - relação entre tempo ocioso de recursos e espera por parte dos clientes, podendo-se desenvolver uma relação matricial.

Assim sendo, torna-se necessária a captação do maior número possível de informações sobre o ambiente e a organização, como forma de procurar compreender como funciona o inter-relacionamento das partes na organização e destas com o ambiente. Neste contexto, insere-se a importância da tecnologia, uma vez que não somente facilita, mas também possibilita à organização, o tratamento e a aplicabilidade das informações coletadas.

Porém, por ser a realidade constituída de laços e interações, o conhecimento humano é incapaz de perceber o *complexus* (o tecido que junta o todo). Por maior que seja a capacidade informacional de uma organização e por maior apoio tecnológico que possua para a gerência das referidas informações, conhecer é sempre poder rejuntrar uma informação a seu contexto e ao conjunto ao qual pertence. É neste sentido que o administrador enfrenta um de seus maiores problemas, enfrentar e rejuntrar a incerteza.

WHEATLEY (1992), argumenta que as pessoas adultas evitam o desequilíbrio, a novidade, e perda de controle e a surpresa. São os temores a estas qualidades, que tornam a incerteza um problema para os administradores. Porém, se os sistemas produtivos fossem visualizados, conforme CAPRA (1996), como uma configuração de relações ordenadas adaptáveis, ao invés de um conjunto equilibrado (afinal, equilíbrio é a inexistência de trocas/ações), esta sensação de incômodo diante da mudança seria minimizada, uma vez que seria bastante clara a noção de que o *“equilíbrio não é a meta nem o destino dos sistemas vivos simplesmente porque, na qualidade de sistemas abertos, eles são parceiros de seus ambientes”*. (WHEATLEY, 1992, p.90)

MORIN (1996) explica que um sistema é um todo constituído de elementos articulados. Assim sendo, as qualidades emergentes a partir do todo/sistema podem retroagir sobre as partes componentes, ou seja, pode haver constrições sobre as partes ou os indivíduos que compõem o sistema.

Um sistema produtivo é freqüentemente percebido como uma máquina, da qual pode-se conhecer as saídas processadas se houver conhecimento das entradas requeridas. Porém, um sistema de produção de serviços tem como produto principal, uma abstração/sensação de atividade/tarefa oferecida. Desta forma, para uma empresa prestadora de serviços, a importância reside na percepção do cliente sobre o

atendimento/serviço oferecido, sendo este não só objeto, mas também sujeito da realidade construída.

Conforme MORIN (1986, p.157), uma organização ativa tem a capacidade de produzir e organizar, “(...) *sem descontinuidade, sua própria autonomia ao mesmo tempo que sua própria existência*”. Junto a isto, segundo WHEATLEY (1992), somente se pode conhecer determinado acontecimento, a partir do momento que este acontecimento é observado.

Assim, sob uma perspectiva da teoria da complexidade, as empresas de produção de serviços são organizações predominantemente ativas, uma vez que auto-organizam-se e evoluem, principalmente, através das percepções de funcionários e clientes, e das interações que ocorrem entre eles durante a operacionalização. Se a realidade dos sistemas de produção de serviços é construída a partir da noção de sujeito/observação, a precisão das informações deveria, conforme WHEATLEY (1992, p.77), ceder lugar ao “(...) *penumbroso e impreciso mundo de não-objetividade que o contextualismo traz à superfície*”.

Para BERGÉ (1996), o resultado global de uma quantidade de ações independentes gera um comportamento imprevisível. Associando-se isto à noção de construção da realidade a partir da consciência/observação dos sujeitos participantes desta realidade, tem-se que a preocupação quanto à compreensão referente a um sistema de produção de serviços deva residir no acompanhamento de sua dinâmica processual e não no estabelecimento e análise de sua modelagem.

CAPRA (1996, p.209) explica que “(...) *a mente não é uma coisa, mas um processo. É a cognição, o processo do conhecer, e é identificada com o processo da própria vida*”. Então, há que se perceber o processo de produção de serviços como uma construção realizada a partir dos conhecimentos e interações existentes entre os entes constitutivos do sistema e não como uma realidade pré-existente, apenas representada pelos referidos entes.

### 2.3 Planejamento e controle da produção na empresa hoteleira

Dependendo do modelo de produção da organização, é bem provável que haja algumas diferenças quanto ao tipo de informação e respectiva forma de obtenção. Fica claro, no entanto, que uma série de informações precisam estar disponíveis na área de produção de forma coerente para facilitar as decisões.

A informação é o recurso estratégico e essencial para a tomada de decisão, que fornece subsídios para a integração dos diversos subsistemas ou áreas da organização. Segundo MCGEE e PRUSAK (1994) a informação é o resultado de dados coletados e organizados, dotados de significado e inseridos em um contexto.

O uso da informação dentro das organizações gerou a necessidade de criar-se sistemas de informação. Os sistemas de informação são uma combinação estruturada de informação (conjunto de dados cuja forma e conteúdo são apropriados a uma utilização particular), recursos humanos (pessoas que coletam, armazenam, recuperam, processam, disseminam e utilizam informações), tecnologias de informação (o *hardware* e o *software* usados no suporte aos sistemas de informação) e práticas de trabalho (métodos utilizados pelas pessoas no desempenho de suas atividades), organizados de tal modo a permitir o melhor atendimento dos objetivos da organização (PRATES, 1994).

Os sistemas de informação são estruturados a partir de uma identificação de necessidades e fontes de dados, a qual segue-se a definição dos fluxos de informação, das atividades-meio e a coleta e processamento de dados. Eles devem manter a informação sempre prontamente disponível. Segundo VELASQUEZ (1987), os sistemas de informação têm como objetivo orientar a tomada de decisões em nível tático e estratégico, através do auxílio a atividades de planejamento, execução, controle e dinamização do trabalho burocrático. Já em nível operacional, eles objetivam auxiliar o sistema produtivo, seja em nível tático ou estratégico.

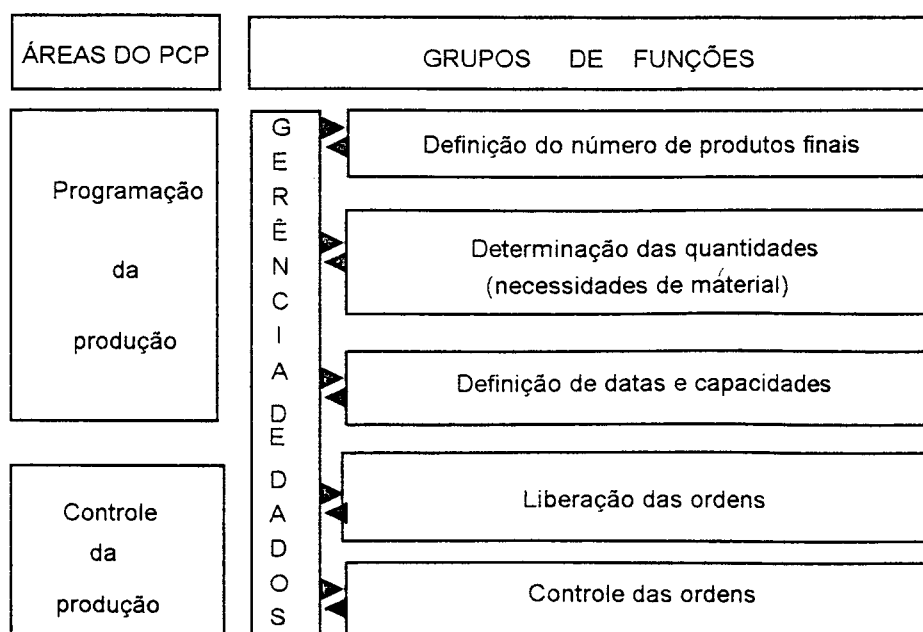
McGEE e PRUSAK (1994) enfatizam que as organizações têm muitas informações, porém sua utilização depende de um direcionamento que aponte para os objetivos, do todo ou de suas partes. Isto implica na formatação dos requisitos específicos de certo nível decisório, sistema ou de uma área como a de Produção, por exemplo.



O Planejamento e Controle da Produção é um sistema de informações que gerencia a produção do ponto de vista das quantidades a serem elaboradas, de cada tipo de serviço, o processo e o tempo necessário para sua execução. O ato de produzir decorre destas informações, mediante o acionamento do sistema de produção, o transformador de entradas em saídas. Quando se menciona a integração de um sistema de produção quer-se designar um trabalho, além de harmônico, direta e automaticamente conectado desde a demanda até a expedição das saídas. (ERDMANN, 1998b)

Sistema de informação, mesmo restrito à produção, não é uma expressão que remeta à unanimidade. A programação e o controle da produção podem ser representados pelo sistema apresentado na figura 5, onde se percebe que as diferentes etapas estão todas ligadas, por vias de duplo sentido, a um módulo de gerência de dados. Assim, tanto as etapas preparatórias que antecedem à produção (programação), como aquelas que a acompanham e a sucedem (controle), fornecem e recebem informações do banco de dados, a qualquer tempo.

**Figura 5 - A programação e o controle da produção**



**Fonte:** Adaptado de FANDEL, FRANÇOIS e GUBITZ (1997, p.2) e HACKSTEIN (1984).

*atividade hoteleira.*". Uma empresa hoteleira apresenta, conforme CASTELLI (1992), uma diversidade muito grande de tarefas que exigem certa habilitação na execução e, embora o progresso técnico e tecnológico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos no seio da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo a peça fundamental. A demanda é humana e a oferta depende fundamentalmente do elemento humano. O trabalho dentro da empresa hoteleira é eminentemente dinâmico, proporcionando ao indivíduo certa liberdade de ação, diante da diversidade de situações que se apresentam. Desta forma, é um trabalho criativo:

Uma vez que, segundo SCHMENNER (1999) e GIANESI e CORRÊA (1994), a padronização em serviços pode ser bastante diversificada, há que se estabelecer algumas bases. Estas, geralmente, são pautadas pelos principais influenciadores no desenvolvimento do processo produtivo (uma vez que a prestação de serviço caracteriza-se, essencialmente, como um processo), tais como tempo, produtividade e qualidade.

Para CASTELLI (1992), o hotel se apresenta ao cliente de forma integral. Desta forma, desde que um serviço é solicitado pelo cliente, até o atendimento deste serviço, transcorre um processo sincronizado: deve haver suporte estrutural e funcional perfeitos. Para tanto há um planejamento ordenado das tarefas que precisam ser realizadas para finalizar um serviço e o local onde o trabalho é efetuado. Assim sendo, estabelece-se a descrição de tarefas desde o início até o fim e os padrões de tempo e qualidade dos serviços oferecidos no hotel.

Sendo o PCP, conforme ERDMANN (1998b), direcionado para a melhor forma de se operacionalizar uma empresa, através do planejamento, controle, direção, comando e coordenação das atividades produtivas da organização e estando a empresa hoteleira baseada na prestação de serviços, o PCP pode ser aplicado à indústria de serviços, mesmo que difira das indústrias de produção de bens. Fortalecendo esta idéia, pode-se recorrer a SLACK et al. (1997), pois explicam que a função principal de planejamento e controle é conciliar o fornecimento do serviço com a sua demanda. Para tanto, o propósito do PCP em serviços é garantir que as operações ocorram de forma eficaz, através do controle da capacidade, oferecendo o serviço no momento e qualidade adequados (SLACK et al., 1997).

O Planejamento da produção hoteleira é composto pelo projeto do produto, projeto do processo e definição de capacidade. O projeto do produto hoteleiro define a segmentação do mercado, a qualidade do produto hoteleiro, a eficácia, o *design*, a marca, o logotipo, a imagem, a prestação de serviços e o atendimento, entre outros. O projeto do processo hoteleiro está relacionado com o tempo de realização das tarefas, ao modo como são efetuados os serviços, para que o hotel ofereça qualidade aos seus hóspedes. A definição da capacidade hoteleira vai estabelecer a demanda e capacidade que um hotel possui.

A programação e controle da produção em hotelaria estabelece as atividades operacionais que um hotel deverá executar para o seu melhor desempenho. São diferenciadas cinco etapas para programação e controle: definição de produtos finais, definição de produtos complementares e materiais, prazos e capacidade, liberação e controles.

Pode-se efetuar o estudo do PCP em hotelaria, através da adaptação do Modelo Para Organização de Sistemas de Planejamento e Controle da Produção desenvolvido por ERDMANN (1998b). Desta forma, a partir do modelo proposto pelo citado autor, as seguintes etapas devem ser realizadas no intuito de diagnosticar uma organização e conceber um sistema de PCP adequado às exigências da situação vivida pela empresa:

- *diagnóstico* - faz-se uma descrição da estrutura organizacional com ênfase na área de produção e na estrutura de comunicação, descrevendo o PCP da forma como está constituído, como funciona, e apontando os problemas existentes junto às possíveis soluções;
- *o processo decisório na concepção do PCP* - estabelecimento dos objetivos que nortearão os procedimentos posteriores e garantirão a coerência dos resultados, com base nas necessidades e expectativas das pessoas, da unidade de PCP, da Produção, das contingências e dos problemas anteriormente identificados;
- *definição dos subsistemas necessários* - definição das partes componentes (subsistemas) do sistema maior, a partir da definição das saídas necessárias do sistema como um todo;
- *avaliação dos subsistemas e descrição detalhada* - descreve-se o funcionamento do subsistema, questionando a qualidade dos seus resultados e a forma de funcionamento identificada;

- *concepção do sistema* - estrutura-se o sistema, e subsistemas necessários, apresentando as entradas, saídas e processamento, com todas as suas interligações pertinentes.

### **2.3.1 Projeto do produto em hotéis**

Um produto pode ser um bem ou serviço. Em um hotel, os produtos comercializados de maior importância são os serviços. Os serviços prestados em um hotel são os mais variados, podendo ser agrupados em hospedagem, alimentação e lazer. Cabe destacar, que as ações do elemento humano são o instrumento principal que permite aos hóspedes o usufruto dos bens hoteleiros (instalações).

Conforme LEMOS (1997), a segmentação de mercado é uma das primeiras fases a ser definida no projeto produto da empresa hoteleira. Segmentar o mercado significa escolher os futuros clientes para a organização poder oferecer produtos que venham a satisfazer o cliente com sucesso e gerar lucro para o empresário.

O mercado hoteleiro é bastante heterogêneo, o que traz dificuldades para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Cada cliente deve ser considerado como um mercado à parte, partindo-se do pressuposto de que não existem duas pessoas iguais.

LEMOS (1997) explica que os objetivos da segmentação para a hotelaria são os seguintes: facilitar a identificação do mercado mais lucrativo, projetar produtos que atendam as necessidades dos clientes, estabelecer a melhor forma de fazer promoções, escolher o melhor canal de mídia para divulgar o estabelecimento hoteleiro e utilizar os recursos da melhor forma possível no intuito de alcançar os melhores resultados.

A qualidade de um produto hoteleiro está relacionada com o preço, tamanho do hotel, tipo de instalação e equipamentos, localização, tecnologia, atendimento, categoria e apreciação da clientela. Empresas hoteleiras que se preocupam com qualidade, estão garantindo clientes. Os clientes, atualmente, desejam preços baixos e boa qualidade. Na hotelaria, onde grande parte dos insumos <sup>SD</sup> e os serviços, haverá qualidade mediante mão-de-obra qualificada.

Em geral, a qualidade dos produtos físicos é mais fácil de ser controlada do que a dos serviços. Desta forma, os serviços prestados pelos profissionais de um hotel possuem

um certo limite quanto ao controle de qualidade; o restante dependerá da sua consciência profissional.

Outra característica importante do produto hoteleiro é a rapidez com que este é fornecido. Cada tarefa dentro de um hotel possui um tempo de realização, cabendo ao estabelecimento determinar o tempo adequado de execução para a satisfação dos hóspedes. Este tempo é muito difícil de ser determinado, pois depende diretamente da ocupação diária do hotel e da requisição do cliente.

Na apresentação e comercialização do produto hoteleiro o *design* exerce papel importante. É a forma física do produto. Outra característica do *design* é a sua relação com a atividade que executa. Um bom *design* de um hotel contribui para o desempenho do produto hoteleiro, na medida em que influi na comunicação com o mercado consumidor. Usualmente incorpora o produto que é levado pelo cliente; no caso do hotel está incorporado às instalações que utiliza.

De acordo com SCHEWE (1982), a marca é definida como um nome, termo, símbolo ou desenho, ou uma combinação, que visa identificar os bens ou serviços de uma entidade vendedora, ou grupo de entidades vendedoras, e diferenciá-los dos concorrentes.

O parque hoteleiro no mundo cresceu tanto, que hoje grandes corporações possuem propriedades espalhadas no mundo inteiro, porém unidas e identificadas por marcas, que transmitem uma certa imagem ao cliente. Como exemplos tem-se cadeias de hotéis, tais como Holiday Inn, Sheraton, Hilton, Accor, Club Mediterranée, Hyatt dentre outros.

Ao se estabelecer um nome a uma empresa hoteleira, o hoteleiro estará diferenciando o seu produto, oferecendo qualidade compatível nos serviços, fidelizando clientes, proporcionando satisfação psicológica (*status*) e fixando sua imagem no mercado competitivo.

Qualquer empresário que queira construir um hotel e ter o nome de uma cadeia de hotéis internacionais terá que se submeter a regras, padrões e normas estabelecidas pelo detentor da marca.

O logotipo é a forma gráfica que uma marca é apresentada ao mercado consumidor. Pode aparecer sob diversas formas, elementos ilustrativos, grafismo moderno ou letras superpostas. Cada hotel adota o seu logotipo, entre as principais vantagens estão a

identificação da marca e do produto ou empresa e, servir de elemento de comunicação no mercado.

A imagem é um reflexo positivo ou negativo no mercado. Tudo vai depender da maneira com que o produto é oferecido ao público consumidor. A formação da imagem de um hotel poderá dar-se através de experiências de pessoas, informações veiculadas pela empresa e informações dos consumidores. Este é um processo muito delicado, onde qualquer erro, falha ou omissão nos serviços oferecidos pelo hotel ao hóspede poderá levar a uma divulgação negativa da empresa.

Estando o produto hoteleiro diretamente relacionado à prestação de serviços, sendo estes as atividades executadas para satisfazer os hóspedes, pode-se elencar como produtos do hotel serviços de quarto, hospedagem, serviços de copa, mini-bar, restaurante, lavanderia, lazer, eventos, atendimento das solicitações etc.

Geralmente, os produtos vão ao encontro do consumidor. No entanto, para produtos hoteleiros, o caminho é inverso; os consumidores é que devem ir ao encontro dos produtos. O objeto de movimento é o consumidor e não o produto. É essencial a presença do cliente para fazer a compra. As salas de convenções, os quartos, os recursos turísticos não podem ser transportados. Todo o processo de produção, distribuição e consumo dos serviços hoteleiros ocorre no próprio estabelecimento. Por isso o produto hoteleiro é considerado estático.

Em hotelaria, o principal produto é a locação das unidades habitacionais (UH's), assim, o tempo possui grande importância. As unidades habitacionais, bem como salas para reuniões e eventos que não forem locadas em determinado período, constituirão perda irrecuperável para a empresa hoteleira. Não é possível estocar locação e serviços, desta forma, sempre que estes produtos não são consumidos, automaticamente a empresa deixa de arrecadar receita.

KOTLER (1993), descreve o ciclo do produto em estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. O produto hoteleiro não foge à regra. O ciclo é envolvido por duas variáveis: volume de vendas e tempo. Dependendo da estratégia de marketing, o produto hoteleiro pode se manter mais tempo no mercado, se o mesmo receber estímulos. Congressos, feiras, promoções, mão-de-obra qualificada, manutenção

continua da estrutura física, satisfação do cliente entre outros, são fatores importantes para evitar o declínio do produto hoteleiro.

### **2.3.2 Projeto do processo em hotéis**

O projeto do processo é uma continuação do projeto do produto. Segundo STARR (1988, p.40), “*O processo de produção não pode ser totalmente especificado até que a saída tenha sido totalmente detalhada, mas o projeto de saída não pode ser completado sem ampla consideração do potencial do processo*”. Definir o processo, para este autor, significa entender a situação atual, identificar os participantes, garantir o entendimento das atividades que compõem o processo, avaliar o caminho, o resultado da transformação e identificar as oportunidades para melhorias.

Nesta fase são determinados, segundo MOTTA (1984, p.152) “*Quem fará as operações, onde elas serão feitas (tipo de posto de trabalho em que a operação será feita), e os tempos unitários de fabricação do produto, para cada uma das operações. Todas as máquinas, equipamentos e produtos são também planejados nesta fase*”. Ainda, conforme o mesmo autor, o projeto do processo, também chamado de roteiro, é composto pelas seguintes informações:

- a identificação do produto;
- as etapas, ou seja, o conjunto de operações do processo necessárias para gerar a saída do produto final;
- definição da capacidade necessária de: máquinas e equipamentos; tempos de operação e de preparação para cada atividade (*setup*), instalações necessárias e o pessoal ou linha de montagem responsável por cada uma destas atividades;
- o roteiro pode conter também a projeção dos custos diretos de mão-de-obra direta envolvida e de máquinas e equipamentos.

Desenvolvimento do processo é uma forma específica de produzir uma saída, que é composta de conhecimentos tecnológicos, recursos físicos e *know-how* administrativo. No desenvolvimento do processo existe uma inter-relação entre as atividades auxiliares (almoarifado, manutenção, ferramentaria, mão-de-obra, armazenagem e outros), com as funções operacionais (liberação, operação, inspeção e expedição).

Os processos devem ser traçados em todos os detalhes, um trabalho que requer conhecimento técnico altamente especializado. A finalidade é obter um produto que satisfaça as especificações previamente delineadas. O não cumprimento total de um processo preestabelecido irá refletir automaticamente na qualidade do produto (bem ou serviço).

Para cada tipo de empresa, existe sempre a melhor localização para as instalações. O resultado final que o empresário quer hoje é tempo mínimo de produção, qualidade de seus produtos a um custo mínimo. Deve-se levar em consideração, alguns pontos a serem estudados antes de definir as áreas das instalações, tais como custos e arranjo físico.

A preocupação com um bom arranjo físico significa basicamente em ter uma disposição racional de equipamentos e distribuição eficiente da matéria-prima, fazendo com que o processo produtivo executado pelos empregados não venha a interferir na produtividade e segurança do trabalho, bem como melhores condições psicológicas dos empregados (STARR, 1988).

A seleção de equipamentos também é importante para o projeto do processo. Deve ser feita de maneira que não obrigue o trabalhador a se adaptar aos equipamentos, mas que estes sejam projetados em função do trabalhador. O serviço de segurança e os técnicos conhecedores das necessidades de adaptação da máquina ao homem deverão ser consultados para a escolha adequada dos equipamentos, observando as normas de segurança adotadas pela empresa. (STARR, 1988)

O projeto do processo em hotelaria refere-se à ordenação das tarefas que necessitam ser realizadas para a prestação do serviço e definição do local onde o trabalho deve ser efetuado. A maioria dos serviços prestados em um hotel possui um tempo de realização. Com isto, é necessário possuir as estimativas de tempo para que se possa calcular e decidir qual a melhor maneira de realizar um serviço e o tempo necessário para a execução de cada tarefa.

O controle do tempo de cada serviço prestado em hotelaria é essencial para o sucesso da empresa. O tempo é uma variável bastante visada pelo hóspede, por isso, deve-se controlá-lo a fim de satisfazer as necessidades do cliente. Um pré-planejamento para o controle das atividades pode ajudar a organização hoteleira a aproximar-se de um tempo-padrão para a realização do serviço.



Para que o plano tenha êxito, LEMOS (1997) salienta que é preciso estabelecer:

- a descrição das tarefas desde o início até o fim;
- padrões de tempo dos os serviços-padrão oferecidos no hotel.

A partir do momento em que é definido o processo dos serviços em hotelaria, é mais fácil identificar os seus níveis de produtividade.

### ***2.3.3 Definição de quantidade de produção em hotéis***

A definição de quantidade trata da demanda e capacidade. Deve-se tomar muito cuidado com a demanda a ser atingida, para que o segmento do público-alvo não fique decepcionado. O estudo da demanda deve-se basear em fatos reais e específicos.

Ao se definir a demanda para um hotel, é necessário fazer uma pesquisa levando em consideração qual segmento de público se quer atingir. O processo de escolha de um segmento inicia-se com a classificação que um hotel possui. Vivemos em um mundo com diferentes tipos de cultura, costumes e valores. Esta diversidade faz com que se adote procedimentos cautelosos, com a finalidade de reduzir o erro no cálculo da demanda a ser atingida. A segmentação do mercado hoteleiro ajudará a empresa a identificar a clientela, a qual virá a adquirir o seu produto.

É a partir de uma clientela definida (segmentada), que o hotel vai calcular o retorno financeiro mínimo, para que a empresa possa sobreviver. O cliente é a razão de existência de uma organização.

Algumas variáveis da demanda hoteleira, que a distingue de outros tipos de demanda, devem ser consideradas, tais como a satisfação de lazer, hospedagem, valorização cultural etc. Deve-se também observar os fatores demográficos, sociológicos, econômicos e turísticos.

Os fatores demográficos constituem-se da identificação da faixa etária e sexo. Outros fatores devem ser também acompanhados como o crescimento, o envelhecimento e o tamanho da população. Os fatores sociológicos estão relacionados com as crenças religiosas, a categoria sócio-profissional, a composição familiar, o nível cultural e a renda *per-capita*. Todos estes elementos determinam um segmento e diferentes necessidades. Os

determinantes dos fatores turísticos são os meios de hospedagem, transporte, duração da viagem, localidades preferenciais, tipo de lazer e outras.

A capacidade hoteleira é determinada pela quantidade de UH's, leitos, número de mesas existentes no restaurante e bar, cadeiras disponíveis na sala de eventos, número de salas para reuniões, vagas para estacionamento de carros, número de empregados, máquinas e estoques existente na empresa. Com base nestas informações, o hotel deverá elaborar um plano de vendas, estabelecendo a capacidade de atendimento de cada departamento do hotel. O departamento de hospedagem deve trabalhar com a capacidade de leitos disponíveis ao dia.

#### ***2.3.4 Programação e controle da produção em hotéis***

A programação e controle da produção dos serviços, em hotelaria, se dá de diversas maneiras. O motivo desta diversificação é devido à qualificação de hotéis por classificação (conforme EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo). A programação em um hotel poderá ser efetuada desde uma maneira informal, até uma forma mais complexa através de sistemas informatizados integrados.

Os hotéis de porte médio a grande (mínimo de 50 UH's) possuem departamentos de hospedagem, alimentos e bebidas, governança, manutenção, eventos, comercial, pessoal, administrativo e financeiro. Cada departamento possui um chefe ou gerente que é o responsável pela programação e controle dos serviços de cada setor. Cada área possui atividades distintas, porém, através da informatização integrada, os departamentos podem compartilhar várias informações.

O funcionamento da programação e controle de um hotel está intimamente ligado ao setor de reservas, pois é este setor que informa a previsão de ocupação da empresa. Desta forma, os demais setores organizarão seus fluxos de operações e necessidades de materiais, com base nas informações cedidas por reservas.

A programação e controle da produção em hotelaria devem ser entendidos como um sistema aberto, onde as informações e dados entram e saem do sistema a todo o momento. O sistema deve ser um mecanismo eficiente, que ajuda o administrador a atender melhor o seu cliente e a planejar o maior número possível de atividades do hotel,

desde a entrada de um hóspede até a cobrança dos serviços consumidos no hotel. Uma apresentação de como seria a programação e controle da produção em um hotel, adaptado a partir de etapas básicas apresentadas por ERDMANN (1998b), é:

- *definição do número de produtos finais*: os produtos de um hotel podem ser, a hospedagem, atividades de lazer, eventos, alimentação, saúde e outros. Tudo vai depender da necessidade da clientela que determina o foco. Deve-se sempre lembrar que um hotel possui uma capacidade máxima limitada de recursos produtivos (mão-de-obra, máquinas, equipamentos e espaço físico). Quando se define o número de produtos finais da hospedagem, alimentos e bebidas, eventos e outros, deve-se considerar estes limites. Definir o número de produtos finais em um hotel, é uma tarefa complexa. Cada departamento possui uma atividade distinta, fazendo com que os gerentes utilizem estimativas, para poder calcular aproximadamente a quantidade de serviços que o hotel irá oferecer ao hóspede.
- *Definir produtos complementares e materiais*: os produtos complementares e materiais consumidos em um hotel podem ser o café da manhã, almoço, jantar, lanches ou bebidas ou ainda outros produtos secundários que o hotel ofereça, tais como traslados, limpeza de quarto, informações turísticas, aparelhos para locação, sala para eventos etc. A hospedagem é, geralmente, o produto principal consumido em um hotel, embora uma variedade de outros produtos (secundários) possa ser requisitada.
- *Prazos e capacidade*: em hospedagem, os prazos estão relacionados com o tempo de permanência requerido pelo hóspede no hotel. E a capacidade, será a quantidade máxima de pessoas que poderiam ser alocadas aos quartos/leitos e/ou aos demais produtos do hotel. Uma forma de controlar a capacidade e prazos é através do mapa de reservas. Este mostra, diariamente, tanto a ocupação atual, quanto a previsão de ocupação do hotel e a quantidade e tipo de apartamentos/leitos disponíveis.

Em eventos a capacidade está relacionada com o espaço físico, que uma sala ou salão pode acomodar. E o prazo, estará relacionado com o tempo de duração da reunião ou palestra. O departamento de eventos procura estabelecer previamente, todos os tipos de serviços que poderão ser oferecidos durante um evento. Quantidades de mesas e cadeiras, retro-projetores, alimentos e bebidas e número de atendentes. Porém durante o evento, é possível que o cliente requisite outros serviços:

- *liberação*: a liberação da produção se dá, com a chegada do hóspede (*check-in*). O *check-in* permite que o sistema receba débitos de todos os outros departamentos.

Quando o hóspede chegar em seu quarto e utilizar o telefone para fazer ligações externas, a cobrança dos serviços telefônicos vai diretamente para a conta do hóspede. O mesmo irá acontecer, se o hóspede consumir, qualquer tipo de serviço no restaurante, bar, mini-bar, serviço de quarto, lavanderia, sauna, lojas e outros. No momento em que o hóspede pedir a conta (*check-out*) e pagar por todos os serviços consumidos, a produção é encerrada.

- *Controles*: existem diversos tipos de controle na hotelaria, entre os principais encontram-se o controle da qualidade, o controle das quantidades e controle dos custos.

Segundo LEMOS (1997), o controle da qualidade na sua interpretação tradicional, como ato verificador da atividade realizada, é feito antes da chegada, durante a ocupação e após a saída do hóspede. Antes da chegada do hóspede é feita uma programação e controle de toda a estrutura do hotel, para que o hóspede seja recebido no hotel de acordo com as suas expectativas. Todos os serviços que foram oferecidos na venda, deverão estar funcionando e atendendo as solicitações do hóspede, quando ele chegar ao hotel. Uma vez feita uma reserva e confirmada, é responsabilidade do hotel garantir o quarto limpo e em boas condições de uso quando o hóspede chegar.

Durante a permanência do hóspede, toda a equipe de funcionários do hotel deve estar preparada e treinada para que possa atendê-lo, fazendo com que o mesmo tenha uma estada agradável no hotel. Deve-se atender o hóspede com cordialidade, rapidez, educação, simpatia e profissionalismo para que ele se sinta bem e volte sempre ao hotel.

Uma vez que o hóspede deixou o estabelecimento, não se deve esquecê-lo. Se possível deve-se pedir que preencha a ficha de avaliação do hotel. Caso isto não seja possível, pode-se enviar pelo correio uma ficha de avaliação com esta finalidade. Esta é uma das formas de se controlar a qualidade dos serviços de um hotel.

Várias organizações têm ampliado o conceito de controle de qualidade para qualidade total, numa abordagem holística. Uma ênfase maior do gerenciamento para a qualidade trará, certamente, uma menor incidência de insatisfação quando do controle final.

Em hospedagem, o controle das quantidades das chegadas de novos hóspedes, dos hóspedes que estão na casa e os que sairão, pode se dar através de sistema operacional informatizado. O controle das chegadas é feito através do mapa de reservas. O controle dos

hóspedes que estão hospedados no hotel é feito através de um relatório diário que pode ser visualizado no monitor ou impresso. A qualquer momento do dia, recepcionistas, telefonista ou reservas devem poder visualizar no monitor (caso de sistema informatizado) se um hóspede está hospedado no hotel. Basta que para isto, se digite o sobrenome, nome ou apartamento. O controle das saídas, também pode ser visualizado no terminal, através de um relatório de saídas dos hóspedes.

O controle de entradas e saídas dos hóspedes em um hotel é uma rotina constante, constituindo-se estes em dados imprescindíveis para verificação de eficiência do sistema e das disponibilidades de recursos. A programação pode então ser reprogramada.

### **3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Delimitação da pesquisa**

A pesquisa foi realizada na área da produção de serviços, em uma empresa do setor hoteleiro. Foi escolhida uma empresa da cidade de Florianópolis, com 88 unidades habitacionais, voltada para o turismo de negócios e eventos. A população foi composta pelos funcionários da empresa escolhida, sendo a coleta de dados realizada de forma censitária.

A escolha da empresa deveu-se, principalmente, pelo fato de ser participante de uma rede de hotéis, existindo assim, uma padronização relativamente alta na realização das operações. Outro motivo relevante para a escolha foi o fato de a empresa atuar há mais de quatro anos no mercado florianopolitano, o que caracteriza uma certa adaptabilidade ao ambiente externo. Finalmente, a construção, localização, estrutura funcional e caracterização do empreendimento foram previamente planejados, o que o tornou especialmente interessante para este estudo.

#### **3.2 Delineamento da pesquisa**

A pesquisa tem caráter teórico-empírico, com corte seccional, sendo desenvolvida através de um estudo exploratório-descritivo. Conforme TRIVIÑOS (1994), o estudo exploratório pode auxiliar a reformular os problemas de pesquisa, além de permitir o contato com determinada população no intuito de obter respostas aos questionamentos. Já o estudo descritivo, para o autor, descreve os fenômenos de determinada realidade, sendo seu foco o desejo de conhecimento e compreensão dos traços característicos da referida realidade.

Desta forma, para compreender possíveis movimentos não-planejados, emergentes das interações entre os subsistemas do sistema de produção, tornou-se necessário o estudo exploratório como forma de estabelecer contato com a organização a ser pesquisada e, o estudo descritivo como auxiliar para o aprofundamento desta compreensão.

O estudo teve uma abordagem predominantemente qualitativa, com perspectiva fenomenológica. Foi desenvolvido através de um estudo de caso, onde o fator principal foi a compreensão profunda e descrição mais exata possível da realidade estudada, sob a ótica dos sujeitos. O nível de análise foi organizacional e as unidades de análise foram constituídas pelos quatro subsistemas que compõe o sistema de produção do caso escolhido.

Utilizou-se apoio quantitativo, para comparação de quantidades programadas para produção e realizadas operacionalmente pelos sujeitos pesquisados.

### **3.3 Técnicas de coleta de dados**

Para a coleta de dados relativos ao estudo, utilizou-se quatro técnicas: duas para levantamento de dados primários e duas para coleta de dados secundários.

Para a coleta de dados primários, foi utilizada a entrevista aberta, através da qual colheu-se informações baseadas no discurso livre do entrevistado, interferindo através de discretas questões que aprofundaram a significação do fenômeno estudado. As entrevistas iniciaram com a seguinte frase: “Eu gostaria que você me descrevesse um dia do seu trabalho, desde o momento em que você entra na empresa, até o momento em que você sai. Gostaria que você me dissesse que funções você realiza e como as realiza”. As entrevistas foram realizadas na empresa, em local reservado, através de gravações autorizadas pelos entrevistados, com duração média de uma hora. Segue tabela especificando instrução e idade dos funcionários da Empresa Hoteleira X que foram entrevistados:

**Tabela 2 - Idade e escolaridade dos funcionários**

Cargo/Função	Escolaridade	Idade
1. Gerente Geral	Superior completo	26 anos
2. Chefe de Recepção	Superior completo	29 anos
3. Recepcionista	Superior completo	26 anos
4. Recepcionista	Médio completo	30 anos
5. Recepcionista	Superior completo	26 anos
6. Recepcionista	Médio completo	26 anos
7. Recepcionista	Médio completo	27 anos
8. Recepcionista	Médio completo	23 anos
9. <i>Tournant</i>	Médio completo	27 anos
10. Mensageiro	Médio incompleto	16 anos
11. Mensageiro	Médio incompleto	16 anos
12. Mensageiro	Médio completo	32 anos
13. Mensageiro	Médio completo	17 anos
14. Chefe de Governança	Médio completo	25 anos
15. Supervisora	Fundamental incompleto	40 anos
16. Camareira	Fundamental incompleto	25 anos
17. Camareira	Fundamental completo	30 anos
18. Camareira	Médio incompleto	17 anos
19. Camareira	Fundamental incompleto	38 anos
20. Camareira	Médio completo	21 anos
21. Camareira	Fundamental incompleto	19 anos
22. Camareira	Médio incompleto	47 anos
23. Camareira	Fundamental incompleto	22 anos
24. Camareira	Fundamental incompleto	33 anos
25. Chefe de Eventos	Médio completo	22 anos
26. Chefe Administrativo	Médio completo	27 anos
27. Auxiliar Administrativo	Superior incompleto	22 anos

Fonte: dados primários (2000).

Ainda para a coleta de dados primários, utilizou-se a técnica de observação livre, que consistiu em destacar situações do mundo-vida dos operadores que não foram contempladas no planejamento da gerência. Para operacionalizar a observação livre utilizou-se anotação de campo descritiva, procurando-se, assim, descrever de forma mais detalhada possível, as atividades funcionais cotidianas dos empregados da empresa.

Finalmente, para a coleta de dados secundários, escolheu-se a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica. A pesquisa documental, através de análise, possibilitou compreender o planejamento processual do sistema de produção. A pesquisa bibliográfica, com passagens relevantes para o esclarecimento do tema desenvolvido, foi efetuada através



de livros e periódicos pertinentes aos assuntos teoria da complexidade e administração da produção.

### **3.4 Análise dos dados**

Para a análise dos dados primários obtidos através de entrevistas, utilizou-se a análise qualitativa de conteúdo e a pós-categorização. A análise qualitativa de conteúdo no presente estudo refere-se, conforme FRANCO (1994), a compreender o que está por trás do discurso manifesto, interpretando a partir do contexto. A categorização foi formulada posteriormente à coleta dos dados, procurando compreender como os sujeitos percebem a operacionalização do processo produtivo da empresa.

As entrevistas foram transcritas e lidas, no intuito de perceber similaridades passíveis de agrupamento. Leu-se cada entrevista individualmente e posteriormente executou-se a busca de relações entre as entrevistas. As categorias analíticas utilizadas referiram-se às noções de complexidade física. As análises foram feitas sob as percepções de ordem, desordem e organização do sistema de produção, através das interações entre seus subsistemas.

Para análise dos dados secundários, optou-se pela análise documental, para compreensão do material escrito, procurando descrever qualquer discrepância que houvesse entre o que foi previamente planejado para o processo produtivo e o que foi posteriormente constatado durante a operacionalização da produção.

Através da triangulação dos dados, pôde-se realizar uma composição entre as entrevistas e observação realizadas, junto aos documentos analisados, no intuito de enriquecer a compreensão da realidade estudada.

## 4. PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO EM UM SISTEMA DO SETOR HOTELEIRO

O presente estudo tem como base o caso da Empresa Hoteleira X, pesquisada durante o período de maio a outubro de 2000. Para que se tenha uma melhor compreensão do sistema produtivo da empresa, é necessário um prévio diagnóstico cuja finalidade é identificar os procedimentos organizacionais, descrever as influências do ambiente e tecnologia usada; bem como o conhecimento de sua história, estrutura e atividades, a serem tratados no presente capítulo.

Posteriormente, procurar-se-á descrever, detalhadamente, como é planejada e programada a operacionalização de cada um dos subsistemas componentes da Empresa Hoteleira X que tem *interface* com os clientes. Em seguida, serão explicitados os controles utilizados pela empresa, como forma de verificação da mesma quanto ao desempenho de seus funcionários.

### 4.1 Diagnóstico

#### 4.1.1 Histórico e caracterização da organização

A Empresa Hoteleira X está localizada no centro da cidade de Florianópolis, atuando desde janeiro de 1996. A citada empresa faz parte de um conglomerado multinacional composto por um grupo canadense, um grupo francês e dois grupos portugueses. Este conglomerado está voltado para a prestação de serviços no mercado brasileiro desde 1976. Atualmente, o conglomerado gerencia cerca de dezessete marcas de produtos (bens e serviços), concentrados em três grandes áreas de atuação (alimentação e restaurantes, hotelaria e viagens e, assessoria e *marketing*).

A área de atuação chamada hotelaria e viagens, da qual a Empresa Hoteleira X faz parte, é comandada pelo grupo francês, líder mundial em operações hoteleiras, com mais de três mil hotéis espalhados por setenta e dois países. A referida área é composta por cinco marcas diferentes de hotéis e uma agência de viagens, somando o total de mais de cem unidades hoteleiras e cinquenta agências espalhadas pelo Brasil, distribuídas por mais de trinta e seis cidades.

A marca que caracteriza a Empresa Hoteleira X, dentro do grupo, é responsável por mais de oitenta unidades do total das empresas hoteleiras geridas pelo grupo, distribuídas em vinte e quatro cidades brasileiras. A Empresa Hoteleira X possui administração profissionalizada e seu objetivo é (em consonância com sua marca e imagem institucional que quer perpetuar) oferecer qualidade em serviços hoteleiros, conforto, segurança, localização privilegiada e infra-estrutura para hospedagens tanto de curta, quanto de longa duração.

O empreendimento hoteleiro que compõe a marca da qual a Empresa Hoteleira X faz parte, caracteriza-se como *flat*. *Flats* são empreendimentos imobiliários sob a forma de condomínio, compostos por apartamentos (esta é tradução literal do termo inglês) destinados à hospedagem ou moradia. A idéia de *flat* surgiu há mais de vinte anos no Brasil. A marca sob a qual a Empresa Hoteleira X é reconhecida, pioneira na administração e gerenciamento de *flats*, somente foi desenvolvida em outros países *a posteriori*, apesar de pertencer a grupo estrangeiro.

Conforme dados levantados junto à gerência regional da Empresa Hoteleira X, a idéia de *flat* teve sua origem na cidade de São Paulo. Esta idéia surge em virtude da dificuldade para alugar-se imóveis, pois já em meados da década de setenta, os donos de imóveis tinham inquilinos devido ao protecionismo das leis brasileiras quanto a estes. Assim, o grupo francês percebe um nicho de mercado a ser explorado. Por sua tradição na administração de empreendimentos hoteleiros, o grupo cria o conceito de *flat* com atendimento de hotel, criando uma marca que hoje é bastante famosa no país, por prestar serviços de hotelaria de padrão internacional, aliados a acomodações confortáveis, práticas e informais.

O crescimento da rede de *flats* administrada por este grupo, cresceu paulatinamente em São Paulo ao longo de quinze anos e espalhou-se para o resto do país com maior velocidade, nos últimos cinco anos. Este crescimento está calcado, principalmente, sobre a idéia de competência profissional, uma vez que o tripé de sustentação da rede para viabilizar o seu crescimento é composto pelos clientes, investidores e funcionários. Os clientes desejam obter serviços de boa qualidade; os funcionários viabilizam a operacionalização dos empreendimentos da rede; e os investidores, a quem são prestadas contas trimestralmente, participam do negócio enquanto seus investimentos continuarem

crescendo e tiverem retorno superior aos investimentos tradicionais (poupança, letras de câmbio etc.).

O presente estudo deter-se-á sobre a percepção da operacionalização do sistema de produção da Empresa Hoteleira X, considerando dois componentes do tripé anteriormente citado: o funcionário, que concretiza o funcionamento da empresa; e os clientes, que são objeto de atenção da empresa, para quem todo o planejamento organizacional é efetuado.

A Empresa Hoteleira X atua principalmente junto a clientes com perfil de executivo, sua estrutura física é composta por oitenta e seis apartamentos de um quarto, dos quais oitenta são para locação (cinquenta e seis unidades com duas camas de solteiro e vinte e quatro unidades com cama de casal), havendo algumas unidades próprias para deficientes físicos, e duas suítes. Todos os apartamentos possuem sala de estar com bicama, cozinha equipada, banheiro com secador de cabelo, sacada, ar condicionado, televisão a cabo e telefone com discagem direta. Desta forma, a empresa possui capacidade de cento e sessenta e quatro leitos, que pode ser dobrada em virtude das unidades estarem equipadas com bicamas. Atualmente os apartamentos estão sendo equipados com servidor para uso de Internet e saída de corrente elétrica via estabilizador, para o uso de computadores pessoais portáteis.

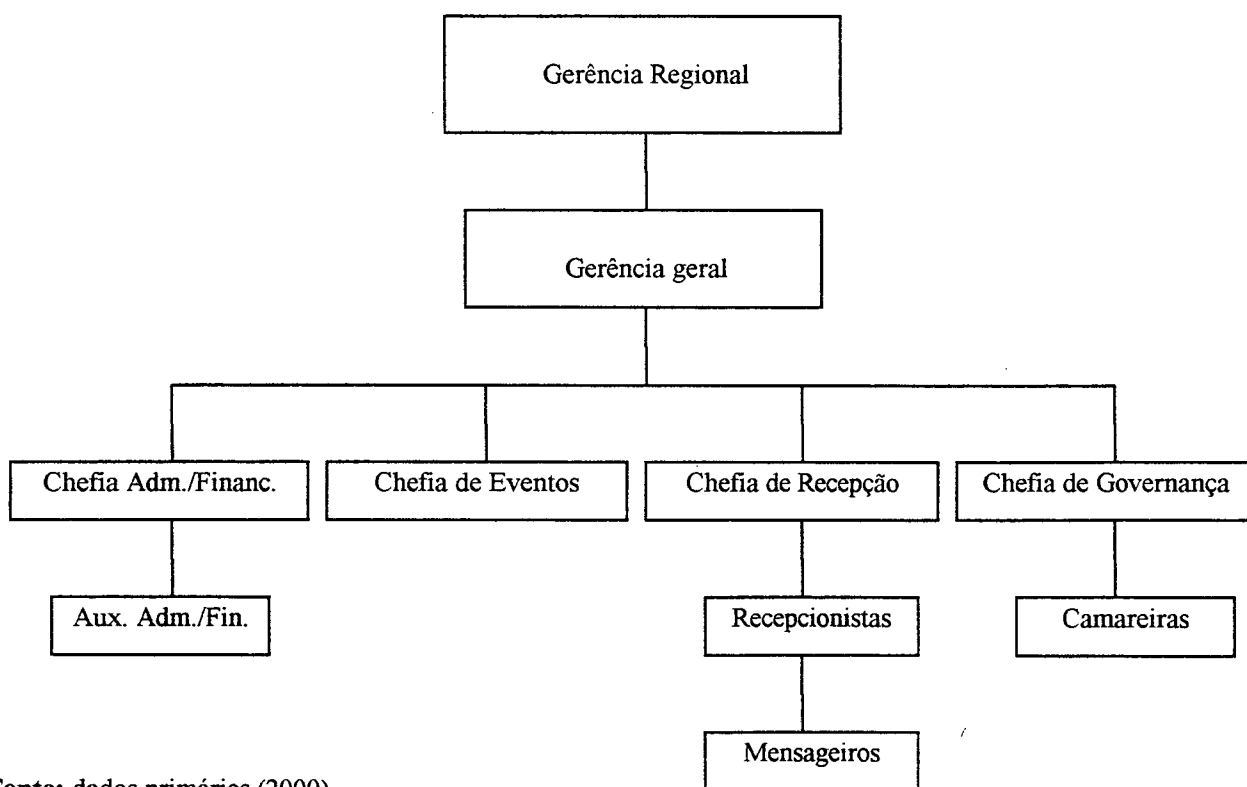
A empresa oferece ainda cafeteria, bar, restaurante, estacionamento privativo, piscina, sauna, sala de ginástica, loja, lavanderia, três salas de eventos com capacidade para até trezentas pessoas e um *business center* com equipe especializada para apoio. Cabe ressaltar que os serviços de restaurante, bar, loja, estacionamento e manutenção são terceirizados.

A estrutura funcional da empresa é composta por vinte e sete funcionários, assim distribuídos: um gerente geral, um chefe administrativo-financeiro, um chefe de eventos, um chefe de governança, um chefe de recepção, um auxiliar administrativo-financeiro, uma supervisora de governança, nove camareiras, seis recepcionistas, um *tournant* e quatro mensageiros.

#### 4.1.2 Estrutura organizacional e funcionamento da empresa

A estrutura organizacional da empresa é bastante simplificada, como pode ser observado na figura 6 existem poucas divisões. Porém, cada divisão requer um tipo específico de planejamento, controle e programação. Assim sendo, são necessários diferentes perfis funcionais, gerando uma diversidade bastante grande durante a operacionalização diária do hotel.

**Figura 6 - Organograma da Empresa Hoteleira X**



Fonte: dados primários (2000).

Para a compreensão do presente estudo, é necessário que se descreva as exigências de cada cargo, ou seja, que se identifique o conjunto de atividades/tarefas pertinentes a cada perfil funcional e, posteriormente, as relacione com cada unidade de trabalho na empresa. Para tal, segue:

- identificação dos subsistemas da empresa;
- compreensão das principais atividades/funções de cada subsistema;

- listagem das atividades/funções e responsabilidade de cada um destes subsistemas relacionados aos cargos da organização em estudo;
- registro de cargos e tarefas de cada área da empresa.

O sistema de produção da Empresa Hoteleira X é constituído pelos subsistemas administrativo-financeiro, recepção, governança e eventos. É importante salientar que em empresas de porte médio pode existir o acúmulo de atividades. Este fato pode ser justificado pela impossibilidade de novas contratações, redução de mão-de-obra e desenvolvimento de multi-funcionalidade.

Conforme a gerência da empresa, as chefias do *flat* necessitam estar em consonância com a cultura de confiança que se deseja imprimir na administração do empreendimento. Os planejamentos devem ser realizados em equipe, tornando as chefias mais participantes e responsáveis nos e pelos resultados, gerando relações entre os subsistemas produtivos para que haja harmonia na prestação dos serviços. A rede procura imprimir senso de profissionalismo em seus funcionários através de treinamentos, palestras, acompanhamento etc., assim, pautando sua imagem tanto através de opiniões/necessidades dos clientes, quanto através do investimento na formação do pessoal.

As funções do subsistema administrativo-financeiro, cuja responsabilidade é fornecer indicadores, prospecções e controles financeiros, são controles de fluxo de caixa (pagamentos e recebimentos), previsão orçamentária, reconciliações e controle de pessoal. Os controles de fluxo de caixa possuem como tarefas a verificação de saldos bancários, emissão de cheques para pagamentos, execução de pagamentos, controle da documentação contábil, cobrança de faturas e bloqueios bancários. As previsões orçamentárias são as prospecções de movimentação financeira, projeção de compras e gastos futuros. As reconciliações são as verificações financeiras e prestações de contas junto à gerência geral/regional e investidores (condomínio). As tarefas do controle de pessoal são o cuidado com os procedimentos legais para admissão e demissão, conferência de cartão-ponto e controle de despesas. Estas funções e tarefas são de responsabilidade do chefe administrativo-financeiro e seu auxiliar.

O subsistema recepção, cuja responsabilidade é negociação de tarifas de hospedagem, controle da taxa ocupacional e faturamento, desempenha as funções de

cuidado ao atendimento do hóspede e controladoria. O atendimento ao cliente é efetuado através de *check-in* e *check-out* dos clientes e efetivação de reservas, de responsabilidade do chefe de recepção e recepcionistas, e através de fornecimento de informações e serviço despertar aos hóspedes, de responsabilidade do chefe de recepção, recepcionistas e mensageiros. A controladoria refere-se à emissão, conferência e digitação dos controles para aferição aos apartamentos, bem como confecção do faturamento e fechamento de caixa, de responsabilidade dos recepcionistas.

O subsistema eventos tem a responsabilidade de prospectar e contatar clientes para a realização de eventos nas dependências da organização, estando a cargo do chefe de eventos. As funções referentes a este subsistema são: cuidados com a operacionalização dos eventos, incluindo as tarefas confecção de ordem de serviço, organização de salas e depósito, ficha técnica dos clientes e verificação de materiais requisitados pelos clientes; efetivação de reservas se solicitado por participantes de algum evento, cujas tarefas são realização de planilha de bloqueios de UH's e faturamento de contas especiais abertas especialmente para eventos; e, negociação do evento, cujas tarefas são captação e negociação junto a clientes, faturamento dos eventos e planilhamento dos eventos a serem realizados nas próximas semanas.

O subsistema governança tem como atividades operacionalizar limpeza da empresa, lavanderia/rouparia e manutenção, estando sob responsabilidade da governanta cuja principal tarefa é planejar a consecução das tarefas de seus subordinados. As tarefas pertencentes à parte de limpeza são a conservação diária das unidades habitacionais e das áreas internas e externas da empresa (de responsabilidade das camareiras), reposição do mini-bar e emissão de comandas, plano de trabalho diário e, revisão e liberação das UH's (realizadas pela governanta). A função lavanderia/rouparia tem como tarefas a lavação, a conservação e limpeza do enxoval do hotel e das roupas dos hóspedes, sendo executadas pelas camareiras. A manutenção tem como tarefas efetuar a conservação da estrutura predial da empresa (pinturas, reparos, limpeza da piscina etc.) e de máquinas e equipamentos, sendo realizada por terceiros, mas estando sob a responsabilidade da governanta.

### ***4.1.3 Considerações sobre ambiente, layout e tecnologia da empresa***

A descrição do é importante para se fazer planejamento estratégico, assim como, para a concepção de um sistema de PCP. A averiguação do ambiente deve ser feita continuamente, para que mudanças quanto a clientes, produtos e concorrência sejam identificadas em tempo e adequações necessárias possam ser realizadas.

Os clientes do hotel são, principalmente, os hóspedes, que chegam no *flat* pessoalmente ou através de outros clientes como: agentes de viagem, operadoras de turismo, empresas em geral, órgãos públicos ou recomendação de antigos hóspedes. Em hotelaria utilizam-se vários recursos que possam ajudar a empresa a manter uma média ocupacional alta.

O *flat* opera com um perfil de hóspedes bastante definido, são em sua maioria executivos brasileiros, principalmente paulistanos, porto-alegrenses, curitibanos e do interior do estado. Por estar localizado em área central da cidade, o *flat* atrai hóspedes que necessitam deslocar-se com facilidade. O *flat* mantém sua média de ocupação anual em torno de setenta e cinco pontos percentuais. O subsistema de eventos da empresa capta perenemente novos eventos, auxiliando a manutenção da ocupação do *flat*.

Os principais concorrentes do *flat* são outras empresas de hospedagem voltadas para atendimento a executivos na cidade, podendo-se identificar como concorrentes diretos, hotéis e/ou residenciais da área central da cidade cujos serviços prestados sejam considerados como de mesmo padrão aos prestados pela empresa. Estes totalizam cerca de cinco concorrentes diretos. Um outro tipo de concorrência são os hotéis, residenciais e pousadas localizados nas praias, porém o perfil do público-alvo destes empreendimentos não é o mesmo que frequenta a Empresa Hoteleira X. Os citados empreendimentos concentram seus esforços sobre o turismo sazonal.

Por ser um mercado competitivo, o *flat* mantém convênios com empresas. Existe uma pessoa responsável pela comercialização do *flat* e de outras empresas de hospedagem ligadas à rede, que se localizam no estado. A função deste funcionário da rede é prospectar e cadastrar novos clientes, e garantir a manutenção da carteira de clientes para os meios de hospedagem da marca/rede situados em Santa Catarina (inclusive a Empresa Hoteleira X). Os contatos com clientes novos e da carteira se dão através de visitas marcadas (uma média de vinte e cinco visitas semanais), mala-direta (via correio, *e-mail* ou fax), contato com



agências de viagens e turismo, e organização de visitas dos clientes às dependências das empresas.

Percebeu-se uma preocupação do funcionário que comercializa as empresas de hospedagem em analisar as necessidades de cada cliente, verificando problemas e reclamações junto aos clientes/hóspedes para que erros e falhas vivenciados pelos mesmos não se repitam. Este funcionário também contacta constantemente as gerências de cada unidade, para através das trocas de informações sobre clientes, traçar o perfil dos mesmos, classificando-os como efetivos/fidelizados, intervalares ou casuais. A análise deste perfil é auxiliada por relatórios estatísticos, controles de visitas e *room nights*.

A estratégia de vendas da marca/rede é a diversificação e pulverização, maior possível, dos clientes, bem como criação de uma identidade entre cliente/hóspede e marcas/rede. Estas estratégias são operacionalizadas através de prospecções para o ano todo, e o atingimento das metas é alcançado através de planos de ação previamente definidos. Outras fontes de captação de clientes são um forte investimento em eventos (como anteriormente exposto), e uma central de reservas na cidade de São Paulo, maior mercado do *flat*. Na central, inclusive, faz-se a comercialização da cadeia de serviços do grupo, não somente a venda das unidades.

O principal produto de comercialização em um empreendimento hoteleiro é a hospedagem. No entanto, quando um cliente/hóspede procura a Empresa Hoteleira X, está em busca não somente de um leito, mas de serviço de confiança, profissionalizado e especializado, bem como de um local seguro e confortável. O *flat* cujo segmento da atividade hoteleira é empresa participante de rede profissionalizada, tem como objetivo servir o hóspede da melhor maneira possível, em um ambiente agradável e ordenado, através de excelente atendimento e ótima localização, que espelhe o lema "*Você vivendo o melhor da cidade*". Desta forma, os funcionários do *flat* são considerados pelas chefias como os elementos mais importantes para que o hóspede tenha uma boa estadia no hotel. O elemento humano é essencial para o sucesso do *flat*, uma vez que praticamente todos os produtos (bens e/ou serviços) oferecidos pela empresa dependem da relação entre cliente/hóspede e funcionários.

O estilo de liderança na empresa é predominantemente descentralizador, o que foi observado durante cerca de cinco meses da pesquisa, nos quais o hotel foi gerenciado

conjuntamente pelas chefias, por estar sem gerência geral. A empresa é dirigida com a participação das chefias nas decisões junto às gerências (tanto geral da empresa, quanto regional da rede). Percebe-se estímulo aos funcionários para o trabalho em equipe e sugestão de novas idéias e soluções, contribuindo para o bom desempenho da empresa, porém aqueles ainda estão relativamente distantes de uma participação mais efetiva na empresa.

A empresa mantém relação com vários fornecedores, pois desta forma pode optar por produtos de menor custo e maior qualidade. O contato é realizado através de pedido por telefone ou contato pessoal. O tempo, o tipo e quantidade do pedido de compras varia conforme a demanda de material e a disponibilidade de caixa. A responsabilidade quanto ao pedido de compras e seleção de fornecedores adequados é de responsabilidade de cada um dos subsistemas, devendo o pedido ser encaminhado com antecedência à chefia administrativa-financeira, para que esta disponibilize recursos.

O *layout* do *flat* é em forma predial com onze andares e ático, apresentando uma infra-estrutura moderna e confortável. De acordo com a necessidade e disponibilidade de recursos financeiros, a empresa acompanha o desenvolvimento tecnológico dentro da área hoteleira. O *flat* possui sistema informatizado adequado às suas necessidades, recentemente instalado (ao longo do desenvolvimento desta pesquisa), desenvolvido para atender as necessidades dos *flats* da rede. O sistema integra o *front desk* ao *back office* (os subsistemas administração/recepção), utilizando plataforma *windows/oracle*, possibilitando a transferência de informações dos *flats* da marca/rede para uma base centralizada, agilizando a tomada de decisão dos gestores e prevendo futuro acesso dos investidores e parceiros às informações.

#### **4.1.4 Fluxo de informações**

Os subsistemas relacionados às atividades de produção mantêm com o PCP, relações quanto à comunicação e o fluxo de materiais na empresa. Ao serem identificadas as informações que servirão de entradas ao sistema, as geradas internamente e as informações que saem do sistema de produção, pode-se perceber a importância de cada uma delas e dos fluxos formados pelas mesmas. O detalhamento destas informações pode

tornar o sistema mais compreensível e auxiliar na percepção de cada entrada, do funcionamento do processo de transformação destas informações e das saídas das mesmas.

**Tabela 3 - Fluxo de informações**

Descrição da informação	Necessidades e importância ou problemas na comunicação	Emissor	Receptor
Chegada do hóspede	Controle das comandas de consumo de serviços	Recepção	Restaurante Garagem Governan. Eventos Bar
Consumo de alimentos e bebidas	Registrar consumo na conta do hóspede	Restaurante	Recepção
Consumo de bebidas na UH	Registrar consumo na conta do hóspede	Governança	Recepção
Serviços de lavanderia	Registrar o valor do serviço prestado na conta do hóspede	Governança	Recepção
Compras de materiais	Necessária para a produção	Chefias	Fornece.
Recebimento de materiais	Necessária para a produção	Chefias	Adm./Fin.
Controle do consumo de materiais	Verificar gastos em quantidades e valores monetários	Chefias	Adm./Fin.
Emissão de relatórios mensais	Controle dos gastos e receitas do <i>flat</i>	Adm./Fin.	G. Geral
Controle da limpeza das UH's	Alocar hóspedes em UH's limpas e desocupadas	Govern.	Recepção
Lista de UH's ocupadas, vagas e em manutenção	Controlar a limpeza de UH's	Recepção	Govern.
Reservas de UH's	Confirmar reservas	Recepção.	Central Eventos Repr. Com

Fonte: dados primários (2000).

## 4.2. O PCP na Empresa Hoteleira X

O planejamento e controle da produção na Empresa Hoteleira X faz parte da administração da empresa, onde são definidos os objetivos organizacionais, métodos e medidas de controle. As gerências regional e geral definem os objetivos da empresa, em conformidade com os padrões estabelecidos pela rede, e as chefias definem os melhores métodos e medidas de controle para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados da melhor maneira possível.

O planejamento ocorre em todos os subsistemas da empresa, estando presente em todas as atividades. O sistema operacional informatizado utilizado no *flat* auxilia gerências e chefias quanto ao planejamento das atividades administrativas, comerciais e financeiras dentro da empresa. O presente estudo concentra-se nos subsistemas componentes do sistema de produção Empresa Hoteleira X, que têm contato face-a-face com os clientes. O subsistema administrativo-financeiro é contemplado quanto às influências que pode vir a exercer sobre os demais, influências estas que reflitam sobre a operacionalização dos outros subsistemas.

O planejamento é atividade essencial para o *flat*, pois o mesmo necessita atender as exigências de padronização e qualidade de atendimento, bem como de retorno financeiro aos condôminos associados, requeridas pela marca/rede da qual faz parte. Desta forma, o PCP auxilia as chefias quanto aos processos necessários para que cada tarefa seja executada da forma e no tempo requeridos. O planejamento e controle da produção é composto pelo projeto do produto, projeto do processo e definição de quantidade.

### 4.2.1 Projeto do produto

Descrever o projeto do produto da Empresa Hoteleira X significa descrever o que a empresa produz e vende. Considerando que esta é uma empresa essencialmente prestadora de serviços, é possível identificar que o produto composto por bens e serviços tem ênfase nos serviços. O *flat* tem como principais produtos para venda a hospedagem, que são as diárias das UH's, e o aluguel das salas de eventos. Junto a eles, os produtos mais importantes comercializados na Empresa Hoteleira X, são:

- venda de alimentos e bebidas consumidos no bar e restaurante, nas UH's e salas de eventos.
- Café da manhã incluso na diária.
- Transporte de bagagem nas dependências da empresa.
- Estacionamento com manobrista para automóveis dos hóspedes.
- Prestação de informações sobre as instalações do *flat* e cidade.
- Pronto atendimento das mais diversas solicitações de clientes/hóspedes (confirmação de passagens, aluguel de carros, marcação de passeios e traslados etc.).
- Execução de *check-in* e *check-out* dos hóspedes.
- Atendimento de chamadas telefônicas de clientes/hóspedes com simpatia e cordialidade.
- Encaminhamento de recados recebidos para clientes/hóspedes, a estes.
- Transferência de ligações para clientes/hóspedes.
- Serviço de despertar quando solicitado pelo hóspede.
- Locação de salas e equipamentos para eventos.
- Execução de serviços como fotocópias, emissão de fax e outros auxiliares solicitados pelos clientes/hóspedes.
- Manutenção da limpeza e organização de UH's, salas de eventos e áreas sociais.
- Lavagem de roupas pessoais dos hóspedes, quando solicitada.
- Efetivação de reparos em UH's e áreas gerais da empresa, quando necessário.
- Regulagem de imagem de televisão, ar-condicionado, rádio e troca de lâmpadas nas UH's.
- Cobertura de plano médico para qualquer cliente que se encontre nas dependências da empresa.
- Atendimento profissionalizado e cordial a clientes/hóspedes.

Todo serviço prestado na empresa é entregue ao cliente/hóspede por um funcionário. Assim, gerentes e líderes reconhecem a importância de se priorizar o atendimento ao cliente para oferecer bons serviços. Os colaboradores dos subsistemas possuem várias tarefas diárias a serem executadas, no entanto as solicitações dos clientes/hóspedes são preocupação principal. Como a mão-de-obra hoteleira qualificada é escassa na cidade, e apresenta uma rotatividade relativamente alta, a empresa oferece treinamento aos novos funcionários de acordo com o padrão exigido pela marca/rede.

Já no primeiro dia de trabalho, o funcionário é recebido pela chefia imediata e realiza uma visitação ao prédio para conhecimento da estrutura, outras chefias, subsistemas e funcionários. O novo funcionário deve assistir a um vídeo institucional e recebe material escrito, onde se encontram explicações básicas sobre o *flat*, a marca, o grupo, diretores da rede, gerentes e chefias da empresa.

A qualificação exigida pela empresa para cargo de gerência é curso superior, fluência em uma segunda língua (preferencialmente inglês), participação no programa de formação empreendido pela marca/rede, disponibilidade para deslocamentos e/ou mudança (de cidade e/ou estado) e perfil adequado aferido por teste psico-profissiográfico desenvolvido especialmente para a marca/rede. A contratação ou promoção das chefias na empresa, conforme as exigências da marca/rede, contempla: curso superior completo ou em curso, experiência em cargo de comando na área de serviços, experiência em informática, boa conversação em inglês e perfil profissiográfico adequado ao cargo pleiteado (o perfil é aferido por testes). Os recepcionistas, auxiliar administrativo e supervisora de governança devem ter ensino médio completo ou em curso, conhecimento em informática, conhecimentos básicos em inglês, fluência verbal e perfil profissiográfico adequado (também aferido por testes).

Os clientes e hóspedes da empresa possuem um perfil bastante exigente, sendo atraídos mais por serviços prestados com qualidade, profissionalismo e competência, do que pelo valor dos produtos oferecidos. Uma característica importante do produto hoteleiro é a rapidez necessária ao fornecimento dos serviços. Cada tarefa dentro do *flat* possui um tempo de realização, este tempo é determinado pelas chefias de cada subsistema, dentro das exigências da marca/rede. Toda equipe é treinada para oferecer serviços ao cliente no menor tempo possível. Regularmente são oferecidos cursos de atualização profissional e treinamento aos funcionários, além de incentivo a estudo formal e cursos de língua estrangeira para as chefias.

A marca, o logotipo, os serviços prestados na empresa, o *layout*, a infra-estrutura, as instalações etc., são fatores importantes utilizados pela empresa, para a transmissão de uma imagem positiva no mercado. A empresa vende a imagem de seu produto, tanto através da informação de experiências de clientes e hóspedes, quanto de uma rede forte e coesa. A empresa preocupa-se com a minimização de erros, falhas ou omissão de serviços, o que pode denegrir sua imagem e levar à perda de clientes.

#### 4.2.2 O projeto do processo

A cada produto oferecido pela empresa, está associado um processo. O projeto do processo na Empresa Hoteleira X está relacionado ao planejamento ordenado das tarefas que precisam ser realizadas para finalizar um serviço. É neste momento que se estabelece quem deve realizar o serviço, local onde o mesmo será realizado, como e em quanto tempo deverão ser efetuadas as tarefas.

Os serviços prestados na empresa possuem um tempo para sua realização. Para cada tarefa executada por um funcionário, é possível fazer uma estimativa de tempo de conclusão do serviço solicitado. Através de uma estimativa de tempo médio e máximo, as chefias conseguem controlar a execução das tarefas de seus subordinados.

Outro elemento importante do projeto do processo no *flat* é quanto à forma como as tarefas são realizadas, devendo ser observados padrões de realização. Tanto a definição do tempo como a descrição dos processos são conhecidos e estabelecidos pelas chefias dos subsistemas. O conhecimento dos chefes dos tempos de execução das tarefas e o procedimento de como executá-las da maneira mais eficiente, faz com que os chefes tenham maior capacidade de dirigir e controlar os serviços prestados pela empresa. Segue descrição dos principais processos observados nos três subsistemas de *front desk* componentes do *flat*.

Os principais processos realizados no subsistema recepção são *check-in* e acompanhamento dos hóspedes até a UH, *check-out* dos hóspedes, reservas realizadas diretamente com a unidade, atendimento telefônico e prestação de informações aos clientes/hóspedes. O primeiro contato do cliente/hóspede dentro da empresa, geralmente se dá junto ao mensageiro, que deve dirigir-se ao cliente/hóspede e verificar se pode auxiliá-lo, cumprimentando-o.

No caso de *check-in*, o mensageiro recolhe as bagagens e encaminha o hóspede até o balcão da recepção. O recepcionista cumprimenta o hóspede e verifica se há reserva, após, verifica se o hóspede já é cadastrado, em caso afirmativo, imprime cadastro atualizado e efetua *check-in*, em caso negativo, fornece ficha cadastral para o hóspede e depois efetua o mesmo procedimento. São fornecidas as informações básicas ao hóspede, como horário e andar do café da manhã, voltagem e serviços oferecidos pelo hotel, e posteriormente ele é encaminhado junto ao mensageiro até a sua unidade habitacional.

Chegando à UH, o mensageiro mostra as instalações ao hóspede e retira-se desejando uma boa estadia. O processo completo de *check-in* não deve passar de dez minutos.

No caso de *check-out*, após o hóspede pedir o fechamento da conta, recepcionista pede a mensageiro que se dirija até a UH a ser vaga para recolher bagagem e verificar mini-bar. Em seguida recepcionista imprime fatura da conta do hóspede para a efetivação do pagamento, verificando se a fatura será apresentada para empresa e em que condições, ou paga pelo hóspede. Após o encerramento da conta, mediante efetivação de pagamento com dinheiro, cheque com consulta ou cartão de crédito, ou assinatura para encaminhamento de fatura junto à empresa, recepcionista deseja boa viagem ao hóspede, fornecendo quaisquer informações solicitadas. Depois pede que o mensageiro acompanhe o hóspede, levando as bagagens até traslado a ser utilizado. Se o cliente não pedir o encerramento da conta com antecedência, dirigindo-se diretamente ao balcão de recepção, é solicitado ao cliente se houve consumo de mini-bar efetuando-se o restante dos procedimentos da mesma forma que no processo anterior. O processo completo de *check-out* não deve ser superior a quinze minutos.

A realização de reservas diretamente junto à unidade deve ser feita por escrito, via fax. Ao serem recebidas são verificadas pelo recepcionista e planilhadas no mapa de reservas, devendo ser confirmadas. Não é efetuado bloqueio de UH, podendo ser oferecida qualquer UH disponível no momento de chegada do hóspede. Somente são bloqueadas UH's para clientes preferenciais (clientes fiéis).

O atendimento telefônico externo deve ser realizado anunciando-se o nome da marca/rede e unidade, nome do atendente e cumprimento. O atendimento interno deve ser realizado anunciando-se o nome do subsistema recepção, nome do atendente e cumprimento. No caso de serviço despertar, após o hóspede haver atendido a chamada, o recepcionista ou mensageiro deve declarar o seguinte texto: "Sr.(a) (nome do hóspede), são (horário) horas. O (nome da marca/rede e unidade) lhe deseja um bom dia/boa tarde/boa noite". Já as informações são prestadas conforme a necessidade de cada cliente/hóspede, sem seguir um procedimento mais rígido, devendo porém ser observadas regras de cortesia e profissionalismo no atendimento, tais como cumprimento e oferecimento de ajuda assim que o hóspede dirigir-se ao recepcionista e/ou mensageiro.



No subsistema eventos, os principais processos são captação do evento, operacionalização do evento e atendimento dos clientes/hóspedes durante o evento. A captação do evento se dá através de contato do cliente com a empresa ou através de contato periódico do chefe de eventos com clientes cadastrados. Ao efetuar o contato com o cliente, o chefe de eventos verifica qual a necessidade do mesmo, enviando posteriormente uma proposta para a realização do evento onde são especificados: disponibilidade de datas, capacidade das salas, diária das salas, equipamentos que podem ser locados e valor, possibilidades de faturamento, opções de *coffee-break*, *buffet* e/ou *cocktail*, e serviços disponíveis acompanhados dos valores. A proposta deve ser arquivada até novo contato com o cliente.

Após o fechamento do evento, o chefe de eventos envia para o cliente confirmação de realização do evento, especificando a sala que será utilizada e seu valor (o valor do aluguel das salas inclui *flipchart*, cadeiras, televisão e vídeo cassete), data do evento, horário, número de participantes e *layout* escolhido pelo cliente. Após, o cliente deve reconfirmar via fax o evento, especificando ainda opção e horários para *coffee-break/buffet/cocktail* e detalhes da sala (se necessita locar outros equipamentos), bem como forma de pagamento, até a data estabelecida para *dead line*. Cancelamento e alterações de serviços devem ser enviados via fax ao *flat* com o mínimo de quarenta e oito horas de antecedência. Todos os faxes (confirmação/alteração/cancelamento) são arquivados pelo chefe de eventos para a eventualidade de necessidade de comprovação.

A operacionalização do evento inicia-se com a emissão de quatro vias das ordens de serviços, efetuada pelo chefe de eventos: uma cópia para arquivo no cadastro de eventos, uma via para governança, uma via para recepção, e uma via para o restaurante terceirizado. Qualquer alteração deve ser imediatamente comunicada aos subsistemas recepção e governança, e ao restaurante terceirizado via ordens de serviço. O chefe de eventos efetua a reserva de locação dos equipamentos solicitados pelo cliente com uma semana de antecedência, pois os equipamentos são de terceiros. As salas solicitadas são limpas por uma camareira e organizadas pelo próprio chefe de eventos, com o auxílio de um mensageiro, no dia anterior à realização do evento, assim como a verificação do equipamento.

O processo de atendimento dos clientes/hóspedes durante o evento também é efetivado pelo chefe de eventos que monitora os eventos do início ao fim, sendo

genericamente chamado de apoio. Este acompanhamento se dá desde a solicitação de café e água para o restaurante terceirizado via telefone, quando solicitado pelo cliente, até a realização informal de *feedback* junto aos clientes ao longo do evento, para realização dos devidos ajustes. Cabe ressaltar que o *flat* possui um certo poder de “barganha” junto a parceiros e clientes, uma vez que a concessão de cortesias, feita pela marca/rede em qualquer uma de suas unidades filiadas, facilita algumas trocas necessárias ao *flat* (urgência no atendimento de algum parceiro, facilitação de negociação junto a clientes etc.).

Finalmente, o subsistema governança tem como principais processos a limpeza das UH's e das áreas sociais do *flat*, reposição do mini-bar, serviço de lavanderia e manutenção da estrutura predial da empresa. O processo de limpeza das UH's inicia pela manhã. A governanta efetua a distribuição dos planos de ocupação para as camareiras (onde constam apartamentos ocupados, vagos limpos e vagos sujos), que entram em contato com a recepção para verificar dentre os apartamentos ocupados, aqueles cujos hóspedes não estão na empresa (verificação das chaves). A limpeza dos apartamentos é efetuada em tempo médio de vinte minutos, não devendo ultrapassar o máximo de quarenta minutos.

A prioridade de limpeza é para os apartamentos vagos, manutenção dos limpos e realização de faxina nos sujos, pois têm que estar à disposição para venda na recepção. As permanências são efetuadas depois. Quando o apartamento está vago e limpo, a camareira deve entrar, verificar se está tudo em ordem, abrir as janelas para arejar, se houver pó deve retirá-lo, depois deve fechar o apartamento.

No caso de faxina, a camareira deve primeiro retirar toda a roupa do apartamento e o lixo, e “deixar o banheiro de molho”. Posteriormente deve limpar o quarto, começando pela retirada do pó e lustro dos móveis, passando em seguida ao chão, vestindo o quarto e verificando os detalhes (fio do telefone, cabides no armário, bloco de anotações e caneta, fósforo no cinzeiro, saco de lavanderia, rol de lavanderia, cobertores e travesseiros). Depois a camareira deve limpar a sala, tirando pó e lustrando móveis, arredando móveis e limpando chão, verificando detalhes depois (prospectos da marca/rede e unidade, cardápio de *room service*, lista de preços mini-bar e serviços à disposição no *flat*). O passo seguinte é a limpeza da cozinha, começando por louça e pia, passando depois ao chão e finalmente verificando se a cobertura de cozinha está completa (pano de pia, dois pratos rasos, dois pratos fundos, dois copos, dois garfos, duas facas, duas colheres de sopa, duas colheres de

café, duas xícaras, dois pires). Por último são limpos vidros, sacada e banheiro, neste após a limpeza dos aparelhos e box de banho, limpa-se o chão e verifica-se sabonete, xampu, dobradura das toalhas de banho e rosto e colocação do piso de chão. Depois de todo o procedimento realizado, a camareira deve fazer uma última revisão, espalhar desodorante ambiental e trancar o apartamento, liberando a UH para a recepção. Deve-se destacar que na faxina as camareiras escovam o chão das UH's. Outro destaque é quanto a objetos esquecidos pelos hóspedes, os dados são anotados e os objetos são ensacados e etiquetados aguardando-se o contato do hóspede. Se no período de seis meses o hóspede não entrar em contato com o *flat*, a governanta verifica (quando cabível) se a camareira responsável pela UH deseja ficar com o objeto, senão o objeto é doado.

No caso de permanência, se o hóspede estiver fora da empresa, todo o procedimento anterior é repetido, com as seguintes alterações: após despir o apartamento, a camareira inicia a limpeza pelo banheiro, as demais etapas são similares; os móveis não são arredados; o chão é somente varrido; os pertences dos hóspedes são ordenados (porém mantidos nos exatos lugares onde foram deixados pelos hóspedes); e as roupas sujas são encaminhadas à lavanderia quando solicitado pelo cliente. Se o hóspede estiver na empresa, a camareira realizará todo o processo, em termos de operacionalização, da mesma forma que a permanência com hóspede fora, porém somente poderá efetuar a manutenção da UH no período da tarde, uma vez que o procedimento-padrão é tocar a campainha para que o hóspede atenda, o que no período matutino pode causar algum tipo de inconveniência. A UH somente deverá ser limpa no período da manhã com o hóspede na casa, mediante solicitação do mesmo.

No caso de apartamento com aviso “não perturbe”, a governanta ou supervisora deverá entrar em contato com a UH, via telefone, após as quatro horas da tarde, perguntando se o hóspede deseja que seja feita a limpeza e arrumação de seu apartamento, e se o mesmo deve ser feito em horário específico. Se o hóspede não quiser que o apartamento seja limpo, verifica-se se ele deseja que as toalhas sejam trocadas e o lixo retirado.

As áreas sociais do *flat*, incluindo-se aí o setor de eventos, são mantidas por duas pessoas responsáveis pela limpeza. Priorizam-se as áreas de circulação de clientes/hóspedes, devendo ser limpos primeiro recepção/salas de chegada do *flat*, corredores, salas de atendimento (gerência, administração) e elevadores, por último ficam

escadas e as áreas internas. A limpeza deve começar por móveis e objetos de decoração, passando depois para chão, porta e vidros.

A reposição do mini-bar é efetuada pela governanta ou supervisora, que realizam este processo quando fazem a revisão dos apartamentos. Este processo consiste em verificação dos bens alimentícios que devem estar à disposição do hóspede na UH, realizada através de *check-list* (seis latas de refrigerante, quatro garrafas de água mineral, quatro latas de cerveja, duas caixinhas de leite achocolatado, duas barras de chocolate, dois pacotes de salgados, saquinhos de chá, saquinhos de café *capuccino* instantâneo e duas caixinhas de suco). Se faltar algum bem, é realizada a comanda de consumo a ser encaminhada para a recepção para a devida cobrança, e o bem é repostado.

O serviço de lavanderia/rouparia começa pelo recebimento das roupas dos hóspedes, encaminhadas pela camareira, e anotação do rol no caderno de lavanderia para posterior conferência. Depois as roupas são separadas por tecidos, cores e tipo de lavação. Lavagem a seco é terceirizada. As roupas são então lavadas, secas, passadas e dobradas, sendo então efetuada a comanda de cobrança que deve ser assinada pelo hóspede, quando este receber as roupas. A rouparia também é responsável pelo abastecimento das bases de cada andar, onde as camareiras têm estocadas as roupas de cama e banho para vestir as UH's, assim como pelo abastecimento dos carrinhos das camareiras com produtos de limpeza (limpa-vidros, desinfetante, lustra-móveis, saponáceo e detergente).

Último processo de grande importância, de responsabilidade do subsistema governança, é a supervisão da manutenção da estrutura predial da empresa, que é terceirizada. A supervisão é efetuada diretamente pela governanta, devendo ser diária da piscina, caldeiras e gás, sinalizações do prédio, corredores e corrimão, sauna e geradores; semanal de limpeza das bombas (dreno e recalque), ralos secos, hidrantes e mangueiras de incêndio, abastecimento de gás, verificação de caixas de luz, equipamentos da sala de ginástica, tratamento da piscina, ar-condicionado e elevadores. Mensalmente a governanta deve verificar leitura de água e gás, compra de material de manutenção, porta contra-fogo e prevenção de corrosão de canos de cobre; e, anualmente deve proceder à verificação de extintores de incêndio, limpeza de caixa de água e cisternas, limpeza de esgoto, dedetização e/ou desinsetização geral, manutenção de caldeiras, pintura do prédio, vistoria de aparelhos eletro-eletrônicos dos apartamentos, inventário de ferramentas da manutenção e pára-raios.

### 4.2.3 Definição de quantidade

A definição de quantidade em uma empresa hoteleira é dividida em dois grupos: o da demanda e o da capacidade.

A previsão da demanda é planejada pelo representante comercial regional, que define o público-alvo a ser atingido. De acordo com dados históricos o representante comercial se empenha para captar novos clientes ao longo do ano e novos negócios para a empresa a cada mês, sempre com a preocupação de planejar as vendas.

A capacidade do *flat* está relacionada à quantidade de produtos que podem ser oferecidos ao hóspede. Adiante estão relacionados os subsistemas e suas respectivas capacidades. Em alguns casos é estabelecida a carga. A carga é a quantidade que cada unidade pode suportar.

**Tabela 4 - Capacidade de carga do *flat***

Subsistema	Capacidade	
Recepção	Total de unidades habitacionais	88
	Apartamentos (até 4 pessoas)	86
	Suítes (até 4 pessoas)	2
Eventos	3 salas acomodando simultaneamente até 300 pessoas	
Funcionários do hotel	27 pessoas	
Recepção	2 recepcionistas por turno (manhã, tarde e noite)	
	2 mensageiros por turno (manhã e tarde)	
	1 mensageiro <i>tournant</i>	
	1 chefe de recepção	
Governança	6 camareiras turno matutino	
	2 camareiras turno vespertino	
	1 responsável lavanderia/rouparia	
	1 supervisora	
	1 governanta	

Fonte: dados primários (2000).

É possível perceber que em cada subsistema existe uma capacidade máxima previamente estabelecida para serviços, mão-de-obra, número de salas e quantidade de pessoas por salas, máquinas e equipamentos, suítes etc. Esta definição auxilia os chefes de cada subsistema em suas decisões diárias. Definidas as capacidades, os chefes podem elaborar um plano de operacionalização para cada subsistema, exercendo controles para evitar transtornos e insatisfações junto aos clientes/hóspedes.

#### ***4.2.4 Programação e controle***

A programação e controle na Empresa Hoteleira X está relacionada com a execução dos serviços nos diversos subsistemas. Cada chefe faz a sua programação diária, semanal e mensal. A programação é uma forma de controlar os serviços, pois são estabelecidos o quê, como, onde, por quem, quando e em quanto tempo cada serviço/tarefa será produzido.

O controle dos diversos tipos de programação é desenvolvido pelos chefes dos subsistemas e gerente geral, pautados sobre as diretrizes já padronizadas da marca/rede. A programação no subsistema de recepção se dá sob diversas formas. Pode ser uma programação escrita, onde o chefe de recepção determina os dias de trabalho e folga de sua equipe. Pode ser feita oralmente, onde é determinado o horário de almoço dos recepcionistas e mensageiros. A programação no *flat* é bastante flexível, ou seja, dependendo dos acontecimentos a programação pode ser mudada a qualquer momento, sendo que a mudança de uma programação previamente definida é, geralmente, tomada pelo gerente geral ou chefe de subsistema.

Tabela 5 - Formas de programação no *flat*

Subsistema	Responsável	Programação
Recepção	Chefe de recepção	Semanal do horário de trabalho dos recepcionistas Semanal do horário de trabalho dos mensageiros Diária do horário de almoço dos funcionários Diária da leitura do livro de mensagens Treinamento de novos funcionários Reuniões com funcionários, chefes e gerente geral
Governança	Governanta	Supervisionar limpeza das áreas sociais Supervisionar limpeza das UH's Treinar novos funcionários Elaborar relatórios Reuniões com funcionários, chefes e gerente geral Horário de trabalho dos funcionários
Eventos	Chefe de eventos	Diária da quantidade disponível de funcionários Diária da preparação das salas para eventos Diária da solicitação dos alimentos e bebidas para restaurante
Administrativo/ Financeiro	Chefe de Adm./Finanças	Diária de contas a pagar e receber Semanal de reconciliação

Fonte: dados primários (2000).

### 1º) Definição do número de produtos finais

Esta é a primeira etapa na programação, onde são definidos a quantidade e o tipo de serviços que deverão ser executados e como, onde e por quem serão executados. Adiante exemplos de programação das principais tarefas para a produção na empresa:

- Governança
  - \* O quê? Limpeza dos quartos.
  - \* Onde? Em todos os andares.
  - \* Como? Através de processos estabelecidos pela chefe das camareiras.
  - \* Quando? Das 8:30 às 16:50 horas.
  - \* Por quem? Camareiras.

- Eventos
  - \* O quê? Reserva de sala(s) para realização de evento(s).
  - \* Onde? Uma das três salas disponíveis no *flat*.
  - \* Como? Através do chefe de eventos.
  - \* Quando? Durante o horário comercial.
  - \* Por quem? Clientes.
  
- Recepção
  - \* O quê? *Check-in* de reserva confirmada.
  - \* Onde? No balcão da recepção.
  - \* Como? Com a chegada do cliente.
  - \* Quando? Em qualquer horário do dia ou da noite.
  - \* Por quem? Pelos recepcionistas.

## 2º) *Definir produtos complementares e materiais*

Considerando como principal produto do *flat* a hospedagem, todos os outros serviços oferecidos aos hóspedes, paralelamente a este, são considerados complementares. A seguir alguns destes produtos:

- na recepção - informações sobre a cidade, traslados, locação de automóveis, telefonia;
- na governança - arrumação de objetos pessoais dos hóspedes nas UH's, lavação de louças;
- em eventos - locação de máquinas e equipamentos, fotocópias, alimentos e bebidas.

## 3º) *Prazos e capacidade*

No *flat*, a programação dos prazos resulta em ordens com datas de início e término da produção, bem como as devidas necessidades de capacidade e distribuição do trabalho.

No subsistema de recepção, os prazos estão relacionados ao tempo de permanência do hóspede na UH. E a capacidade, será a quantidade de leitos por UH. Os prazos e a capacidades são controlados no computador, através de um programa, que informa através do mapa de reservas, a quantidade e dias de das reservas de UH's efetuadas.



Na tabela adiante, são representados alguns prazos e capacidades de alguns subsistemas da Empresa Hoteleira X.

**Tabela 6 - Prazos e capacidade**

Departamentos	Prazos	Capacidade
Recepção	Dias que os hóspedes estão hospedados no hotel.	Quantidades disponíveis de quartos para o dia.
Governança	Tempo necessário para limpar um quarto, que leva em média 30 minutos.	Uma camareira limpa em média 15 quartos dia.
Eventos	Tempo que o hóspede irá utilizar a(s) sala(s) para realizar o evento.	Número de pessoas que cada sala pode comportar.

**Fonte:** dados primários (2000).

#### 4º) Liberação

A liberação da produção no *flat* é iniciada, com a chegada do hóspede (*check-in*). A partir do momento em que o hóspede é registrado na recepção, os outros subsistemas são comunicados no intuito de prepararem-se para atender o hóspede. A liberação envolve toda a infra-estrutura do *flat*, por isso, é importante que os subsistemas desempenhem suas funções antes e durante a estadia do hóspede. A seguir é demonstrado, o que cada subsistema efetua para que a liberação seja possível.

Tabela 7 - Liberação

Recepção	Inicia-se com a chegada dos hóspedes. Os recepcionistas devem estar informados sobre toda a infraestrutura do hotel; A recepção deve ter cadastrado no computador todas as reservas confirmadas.
Governança	Inicia-se com a chegada dos hóspedes nos quartos. A chefe de governança deve checar todos os quartos, para que os mesmos estejam em condições para a ocupação.
Eventos	Inicia-se com a chegada dos clientes na sala de reunião. Salas, banheiros e áreas sociais devem estar em condições para realização de eventos.

Fonte: dados primários (2000).

Percebe-se que a liberação da produção é iniciada no subsistema recepção do *flat*, com a chegada do hóspede. A diária equivale à permanência do hóspede no período das 12:00 horas de um dia até às 12:00 horas dia seguinte. Os horários de entrada e saída dos hóspedes são os mais variados possíveis, dependendo de horários de vôos, agendas pessoais dos próprios clientes etc. Definidos estes tempos de entrada, permanência e saída, é possível programar toda a produção dos serviços na empresa.

A liberação da produção no flat envolve máquinas, equipamentos, processos e mão-de-obra. É necessário que os subsistemas trabalhem conjuntamente e de forma harmoniosa, para que a produção aconteça eficazmente. As chefias são responsáveis pela produção, sendo-lhes exigida habilidade técnica para o bom andamento da produção.

##### 5º) Controle

Os diferentes tipos de controle da empresa ajudam as chefias a guiar e regular melhor as atividades desenvolvidas nos diversos subsistemas, com a finalidade de atingir os objetivos previamente definidos para o *flat*. A qualidade é entendida por vários funcionários como sendo a melhor maneira de oferecer bons serviços de hotelaria ao hóspede. Não basta uma cama confortável, é necessário simpatia e educação. Acolher o hóspede com cordialidade e profissionalismo faz parte da qualidade do atendimento em

hotelaria. Outras características de qualidade conforme os funcionários são: manutenção de boas condições das instalações para uso, limpeza, organização, simpatia no atendimento, rapidez no atendimento, solução eficaz de problemas, satisfação das solicitações dos hóspedes, disposição para ajudar o hóspede etc.

Considerando a estrutura da empresa como de porte médio, dividido em subsistemas, cada chefia controla a qualidade de seu subsistema, de acordo com as normas estabelecidas pela gerência. Seguem alguns exemplos de como cada subsistema controla a qualidade.

**Tabela 8 - Controle da qualidade**

Encarregado	Controle de qualidade através de:
Chefe de Recepção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- treinamento contínuo de sua equipe;</li> <li>- <i>feedback</i> com os hóspedes;</li> <li>- leitura da ficha de comentários do hóspede e providências necessárias;</li> <li>- manutenção de máquinas e equipamentos em utilização;</li> <li>- leitura do livro de <i>logging book</i>.</li> </ul>
Governanta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- supervisão dos quartos;</li> <li>- limpeza adequada para os móveis, máquinas, equipamentos;</li> <li>- <i>feedback</i> com os hóspedes;</li> <li>- treinamento das camareiras;</li> <li>- atendimento eficiente das solicitações dos hóspedes;</li> <li>- leitura do <i>logging book</i>.</li> </ul>

Fonte: dados primários (2000).

Outro objetivo do controle de qualidade para a administração da empresa, além da já citada manutenção dos padrões de atendimento, é auxiliar os novos funcionários a desenvolverem seus serviços, uma vez que os controles direcionam as atividades. Uma das formas de controle da qualidade dos serviços no *flat* é um pequeno questionário, localizado no quarto do hóspede. Este questionário procura verificar a opinião do hóspede sobre os serviços à sua disposição.

O controle de quantidade no subsistema recepção está relacionado com a chegada de hóspedes. Este controle é feito através do sistema operacional informatizado. É possível

visualizar no computador número de hóspedes hospedados e as previsões de novas chegadas. Este controle da ocupação diária ajuda recepcionistas e chefe de recepção a controlarem a ocupação. A verificação rápida no computador faz com que o recepcionista informe ao cliente sobre a possibilidade ou não de dispor de uma UH no momento de sua solicitação.

A seguir, são demonstrados alguns dos principais tipos de controle utilizados pelos subsistemas da empresa, além dos já citados.

**Tabela 9** - Tipos de controle utilizados no *flat*

Subsistemas	Tipos de controle
Recepção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle de chegadas dos hóspedes com reserva.</li> <li>- Controle da ocupação diária.</li> <li>- Controle da ocupação semanal.</li> <li>- Controle da ocupação mensal.</li> <li>- Controle de caixa.</li> <li>- Controle das saídas.</li> </ul>
Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle de quartos limpos, ocupados e em manutenção.</li> <li>- Controle do número de camareiras do dia.</li> <li>- Controle do consumo de bebidas do mini-bar.</li> <li>- Controle das quantidades de peças do enxoval para troca nos quartos.</li> </ul>
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle das atividades diárias.</li> <li>- Controle das solicitações dos clientes.</li> <li>- Controle do consumo de alimentos e bebidas.</li> </ul>

**Fonte:** dados primários (2000).

Os gerentes e chefes de cada subsistema são responsáveis pelo controle no *flat*. São executados controles formais e informais. Os controles formais geralmente envolvem o preenchimento de fichas, relatórios ou memorandos internos. Os controles informais são aqueles que dispensam comunicação escrita, mas estão presentes diariamente. O controle auxilia a empresa a atingir seus objetivos, é com base nele que os chefes tomam decisões diárias de tal forma que a mão-de-obra, os equipamentos e o capital disponível sejam empregados com o máximo de aproveitamento.

O *flat* emprega, atualmente, vinte e sete pessoas, sendo que elas executam processos distintos em cada área. Os processos são as diversas tarefas executadas individualmente e/ou em conjunto. Estes processos são controlados pelo gerente geral e sua equipe de chefes. Pela existência de uma diversidade enorme de tarefas, cada chefe de subsistema elaborou uma maneira de controlar melhor o sua área.

O controle permite que várias tarefas sejam formalizadas na empresa, ajudando os chefes e gerente geral a tomar decisões rápidas e eficientes. Verificou-se que o controle não somente auxilia as chefias a determinarem o que, quando, como e por quem uma atividade deverá ser realizada, mas auxilia também quanto a verificação dos custos de produção, permitindo que sejam reduzidos.

## **5. COMPREENDENDO A DINÂMICA DE PRODUÇÃO DE UM SISTEMA DO SETOR HOTELEIRO**

O presente capítulo apresenta a análise do estudo de caso da Empresa Hoteleira X. A partir do diagnóstico e descrição do Planejamento, Programação e Controle da Produção (PCP) na empresa, já descritos no capítulo anterior, procura-se compreender a dinâmica de funcionamento da empresa de uma forma não-linearizada.

Primeiramente, compara-se a operacionalização da empresa com o seu PCP, analisando cada subsistema separadamente. A análise é pautada sobre as noções de ordem/desordem/organização, resgatando o referencial teórico inicialmente exposto. São considerados como momentos de ordem, aqueles que remontam a operacionalização da empresa efetuada em conformidade com o PCP previamente elaborado. Momentos de desordem são aqueles apontados pelos funcionários como situações de incerteza, a serem suplantadas no intuito de bem servir ao hóspede. Foram considerados como momentos de organização, os acomodatamentos que se seguiram aos períodos de incerteza, onde os funcionários puderam, mesmo sem seguir os planejamentos, realizar suas tarefas/atividades fazendo as devidas adequações exigidas em cada situação.

Posteriormente descreve-se as múltiplas interações existentes entre os subsistemas. As descrições são desenvolvidas no intuito de perceber os principais movimentos emergentes durante a operacionalização do sistema e não previstos no PCP. São usados fragmentos de entrevistas realizadas, para ilustração das percepções obtidas ao longo da pesquisa.

### **5.1 Compreendendo a operacionalização do sistema de produção da Empresa**

#### **Hoteleira X: os momentos de ordem, desordem e organização dos subsistemas**

Os funcionários demonstraram seguir determinados padrões ao longo do desempenho de suas atividades. Os padrões referiam-se, não somente aos procedimentos necessários para a efetivação de suas atividades, como também a formas de relacionarem-se com clientes e colegas. Alguns dos padrões refletiam parametrização definida pela organização, tais como cumprimentos, ordenação do trabalho tempo de realização do

trabalho e responsabilidade por tarefas. Outras padronizações refletiam experiências adquiridas ao longo do exercício da função.

No subsistema recepção, a influência da parametrização se dá, principalmente, no concernente aos procedimentos voltados para controles, como *check-in/check-out* dos hóspedes e reservas realizadas diretamente com a unidade, e alguns dos procedimentos de atendimento, como o telefônico. Essas situações remontam um posicionamento mais estático, ou uma possibilidade de “equilíbrio” alongado, onde as interações são bastante sutis:

“quando eu chego eu tenho que, em primeiro lugar, ver o *logging book*, que é o livro de informações que o recepcionista tem para passar informação para o outro e... depois eu posso começar as minhas atividades, que é praticamente no balcão.”

“... como fazer esse *check-in* é.... pergunta o nome da pessoa, aí no computador você vai até o documento da pessoa, já sabe que anteriormente conferiu, dá a ficha de hóspedes para ele preencher, ele preenche enquanto isso você vê um apartamento, faz ele assinar esse documento, depois que conferiu, passa as informações para ele.”

“o procedimento de *check-out* é: eu verifico se o hóspede tem bagagem no apartamento, peço a chave para ele, vejo o consumo de frigobar, e verifico a forma de pagamento. Aí eu emito o extrato da conta para ele analisar, independente da forma de pagamento.”

Em virtude do alto grau de contato com os clientes/hóspedes e demais funcionários da empresa, os funcionários do subsistema recepção pareceram possuir maior facilidade para lidar com situações não planejadas durante a realização dos procedimentos. A programação das atividades é menos rígida e existe maior flexibilização das quantidades. Estas situações são bastante comuns, principalmente nos momentos de acompanhamento dos hóspedes até a UH, e durante a prestação de informações aos clientes/hóspedes:

“... entre uma conferência de reserva, já está chegando hóspede, a gente já está fazendo *check-in*, já está tocando o telefone, você já está atendendo ao telefone, inclusive para fazer reservas. Então essa é uma função que ... por isso eu disse que não dá para seguir. Nesse meio que tu estás verificando reserva, tem o companheiro te passando o caixa, tem hóspede chegando no balcão para você dar informação sobre o hotel ou sobre os setores terceirizados ..., ou para falar com um hóspede, ou com um funcionário... então tem tudo isso”.

“... pega a bagagem do hóspede, cumprimenta, faz a chegada dele. Pergunta se foi bem de viagem, vê se está bem, isso aí a gente usa já para ver se ele está bem humorado ou não. Perguntar se ele foi bem de viagem, pela resposta dele a gente já vai saber no decorrer, para ver qual palavra usar para não deixar ele magoado ou não irritar.”

“Geralmente é: Boa noite senhor, tudo bem? Fez boa viagem? Tem reserva? Qual o seu nome? O padrão é formal, é formal! Aí você tem que perceber se pode dar continuidade a isso ou se você tem realmente que ficar nisso, nessa formalidade, porque muitos hóspedes pedem para não chamar de senhor!”

Percebeu-se uma situação bastante diferenciada no subsistema governança. Como as principais funções são processos nos quais o contato com o cliente/hóspede não é necessário, como limpeza das UH's, reposição do mini-bar e serviço de lavanderia e manutenção da estrutura predial da empresa, a observância da parametrização é maior em relação à forma de operacionalização. A maioria dos funcionários entrevistados segue o planejamento e programação efetuados pelo chefe de governança. Essas parametrizações geram as “ilhas de certeza” necessárias para a sincronização e conformação do trabalho, como segue:

“A cama tem que estar tudo bem, dobrar... eles dobram que nem um envelope assim. Os cabides tem que estar tudo na mesma posição, não pode estar um lá outro cá, num cantinho só. Aí tem o saquinho da lavanderia com o rol. No banheiro tem que ter dois sabonetes na pia certinho, xampu também não pode deixar faltar.”

“No banheiro é dois sabonetes ao lado esquerdo, que a gente entra, já vê que tem sabonete ali né e..., na sala tem um folheto não perturbe, no caso acho que eles não querem que seja feita a limpeza, ele (o hóspede) coloca do lado de fora da porta e a gente não entra.”

“Todo certinho, tudo no lugar. Se ele (hóspede) já esteve outra vez ali ele, vai ver que está tudo certinho. É tudo igualzinho. Caneta e papelzinho no lado do telefone, cinzeiro com fósforo na sala, sabonetinho no lado da pia, toalha dobrada que dê o nome do hotel, aí dobra uma com uma metade e a outra com a outra metade, que juntando dá o nome do hotel.”

O processo de limpeza realizado pelas camareiras nas UH's possui pouca variância em relação ao processo planejado pelo chefe de governança, pois elas são ensinadas desde o início a realizarem esta atividade de acordo com as exigências da empresa:

“Vai lá para frente, anota as saídas e sobe, vê as saída e entra (nos apartamentos). A primeira coisa que eu faço, vou direto para o quarto. Pego no quarto, tiro toda a roupa de cama, depois toda a roupa de banho, vou na base e levo, já trago a roupa para colocar toda a roupa no banheiro. Já arrumo a cama, já arrumo o quarto, já deixo o quarto pronto. Depois vou para o banheiro, já arrumo o banheiro, já deixo o banheiro pronto também. Aí vou para sala, já tiro o pó e arrumo a sala, se tiver louça para lavar eu lavo, senão só tiro o pó ali da pia e daí passo o pano”.



“Eu abro o apartamento, abro todo ele e começo pela cama. Tiro a roupa de cama e do banheiro, tiro toda a roupa, aí eu volto arrumo a cama né, com a roupa limpa, tudo direitinho. Limpo o banheiro, o piso, depois por último eu tiro o pó e fecho o apartamento.”

Percebeu-se através das entrevistas, que os funcionários do subsistema de governança associam o cumprimento dos parâmetros determinados pelas chefias à idéia de bom serviço, o estado de “ordem” é considerado não somente desejável, mas perseguido. As “agitações” advindas de situações inesperadas são consideradas, geralmente, como incômodas para a realização do trabalho:

“...mas nem todo dia eu faço perfeito, sempre, lá uma vez, duas por semana tem alguma coisa que ficou ao contrário, ou eu esqueci de fazer, ou eu botei o telefone virado, né? Acontece.”

“... se o hóspede não está no apartamento, num apartamento ocupado, a gente faz mais rápido e se o hóspede está no apartamento, aí sempre eles conversam, perguntam como é que está o tempo, se é sempre assim, e qual é a quantidade de apartamento que a gente tem para limpar se é mais ou menos, se é um andar, dois andares, então aí, atrapalha um pouco a limpeza.”

Percebeu-se também, como maior momento de desordem/agitação para as atividades dos funcionários do subsistema governança, o contato com hóspedes e outros subsistemas. Os maiores índices de erro quando da realização das tarefas, acontecem na liberação de apartamentos e serviço em contato direto com os clientes/hóspedes:

“Ah, o não perturbe, às vezes dá de eles colocarem o não perturbe para limpar, aí saem e colocam o não perturbe. Não sei, porque antes tinha o 'não perturbe' e o 'favor arrumar' né. Era só virar, era um lado azul e outro vermelho (favor...). Agora não tem mais o 'favor arrumar'. De certo eles ficam confusos e colocam o 'não perturbe' (risos), sei lá, nem lêem e colocam ali né. Já deu de ficar o dia todo o 'não perturbe' na porta e não ter ninguém no quarto, sai coloca o 'não perturbe', chega tarde está sem limpar o quarto. Já deu muitas vezes, eles reclamam né, mas está escrito 'não perturbe', não está pedindo para limpar (risos).”

As adaptações, ou momentos de organização na governança, foram percebidas principalmente quando a camareira é mais experiente e quando há apoio e/ou informação das chefias. Esta percepção deu-se também nos outros subsistemas, os funcionários, em

geral, demonstraram sentirem-se mais confortáveis para realizarem determinadas tarefas e/ou procedimentos não previstos pelas chefias se, posteriormente, são esclarecidos ou apoiados:

“... para mim é normal, já estou acostumada, eu não ligo. Se eles não se importam quando eles estão em casa né, que às vezes não saem durante o dia eu pergunto se ele quer que eu limpe, se não quer... Se quiser eu entro e faço normal, para mim..., sempre digo né, Sr. fica à vontade, não se incomoda comigo. Eu não tenho problema com hóspede. Lógico, se tem hóspede a gente não vai ficar jogando água no chão, esfregando, mas limpo normal.”

“Não acontece de ficar depois do horário né, a (cita nome da governanta) sempre dá um jeito, manda alguém, para ajudar né, no mais...”

Parece haver uma dificuldade bastante grande, no subsistema governança, para lidar com situações não previstas no planejamento das chefias. Dentre as possibilidades que podem estar ligadas a esta noção, encontram-se: pouca liberdade para iniciativas, maior controle, menor grau de escolaridade em geral, e sentimento de discriminação diante dos outros subsistemas:

“... agora está melhor, antes já tiveram umas pessoas aqui que eram meia, sei lá, queriam ser superiores né, a nós. Não sei se é por causa do uniforme, ou se ficam ali, querem ser mais que a gente, ... tem bastante camareira que trabalha aqui que..., não é por ser camareira que não têm 2º. grau completo. Não é menos que eles que estão lá na frente ..., eu acho que o trabalho de todo mundo tem que ser igual né, ser humilde também, agora está melhor né...”

“Porque ela por um lado a (cita nome da governanta) é legal. Sabe administrar bem tudo né, é bem responsável.”

No subsistema eventos, percebeu-se uma semelhança bastante grande com o subsistema recepção, no concernente a momentos de predominância dos estados ordem/desordem durante o desenvolvimento das atividades/funções. Como os principais processos em eventos são a captação do evento e atendimento dos clientes/hóspedes durante o evento, os momentos de contato com os clientes/hóspedes são longos e constantes, gerando uma predominância de situações de organização/adaptação:

“... é normal você puxar um negócio dentro dos parâmetros tal e... na hora a pessoa querer uma coisa diferente, um equipamento que ela não pediu.... isso é normal né? Cliente é cliente e a gente tem que estar sempre disponível!”

“... é isso que faz a diferença, o nosso bom senso de estar sempre disponível para eles (clientes) né?”

A operacionalização dos eventos, por outro lado, guarda grande consonância com o planejamento e programação dos procedimentos, principalmente no intuito de evitar mal entendidos com clientes/hóspedes que possam surgir após o fechamento dos eventos:

“... para não queimar a imagem do *flat*, deixar bem claro que a falha não foi nossa, e sim do cliente ou da agência que está trazendo (o evento). Por isso que é tudo sempre documentado, sempre por fax e nunca verbalmente, né?”

O treinamento dos funcionários da empresa também remonta uma situação de adaptação/organização. Existe um procedimento formal no primeiro dia de trabalho do funcionário e investimentos em treinamentos, porém a aprendizagem das funções/atividades se dá, de forma efetiva, *on-the-job*. Desta forma, desde o início o funcionário depara-se com situações de incerteza/desordem/“insegurança”:

“... o hotel investe muito no funcionário né, ... agora vai ter treinamento em São Paulo e eu acho que eu vou, eu fui o escolhido para ir...”

“Os mais velhos (na casa) ensinam a gente, gostam de ensinar, isso é bem legal. Quando a gente faz coisa errada, eles ensinam.”

“Eu trabalhei com essa camareira, ela está há quatro anos aqui, daí me botaram com ela. A maioria das coisas eu via, uma semana eu fiquei trabalhando com ela, então eu não fazia nada, porque ela tinha que me explicar então tinha que fazer para me explicar né? Aí ela fazia e eu ficava olhando, às vezes tinha duas camas, ela fazia uma e eu fazia a outra para ir aprendendo. Tudo como ela dobrava ela ia explicando, dobra assim..., tudo ela me explicava, peguei rápido. Uma semana já estava trabalhando. Fui aprendendo fazendo, ela fazia, eu fazia também.”

“...uma vez também, tinha um hóspede né, ele mandou me chamar no quarto dele. Estava eu e uma guria nova que eu estava ensinando né..., aí ele disse..., ligou aqui para governanta disse que tinha deixado uns papéis em frente ao espelho né, e quando ele chegou, não estava lá.”

O perfil dos funcionários, em geral, é de gente jovem. Percebeu-se uma certa avidez por novidades, desafios e aprendizagem. Os funcionários dos subsistemas recepção, eventos e administrativo pareceram demonstrar mais entusiasmo para a execução das

atividades, em geral. Esta situação pareceu advir, principalmente, por dois sentimentos exteriorizados pelos funcionários, possibilidade de ascensão dentro da empresa (rede/grupo) e execução de atividades apreciadas pelos funcionários:

“Nós trabalhamos com um produto que é o serviço, nosso produto é o serviço!!!! ... hotel tem um monte na cidade, cama tem um monte, só que o diferencial é serviço (...) Eu acho que o hóspede a partir do momento que está feliz, está tudo bem.”

“...o (cita nome do chefe de eventos) começou assim, mensageiro e hoje é chefe. A empresa valoriza os funcionários.”

Uma percepção bastante diferenciada foi sentida junto ao subsistema governança. Os funcionários, em sua maioria, mostraram vontade de trabalhar em outras funções. Mesmo gostando de trabalhar na “rede”, em comparação a outras empresas, não têm tanto prazer para executar suas atividades e sentem-se muito exigidos em seu trabalho, não vislumbrando possibilidade de ascensão profissional:

“... para trabalhar nesse ramo tem que ter precisão (necessidade). O trabalho é muito puxado.”

“A governanta saiu, eles buscaram outra fora, não chamaram ninguém daqui.”

Se, como foi percebido, são diferentes as formas como os indivíduos vislumbram-se e aos seus papéis dentro da empresa, os movimentos existentes a partir das interações entre os subsistemas produz um emaranhamento de relações bastante mais abrangente e rico de significações do que as simples descrições de atividades planejadas possam contemplar. (MORIN, 1996) Como WARNECKE e HÜSER (1992) esclarecem, as pessoas não são fatores de perturbação, elas favorecem a adaptação das empresas ao ambiente circundante, pois elas têm grande capacidade adaptativa.

## 5.2 Compreendendo as interações entre os subsistemas componentes da Empresa Hoteleira X e as emergências delas decorrentes

As interações entre os quatro subsistemas componentes do sistema produtivo Empresa Hoteleira X são inúmeras e constantes. Os subsistemas em maior contato, na percepção dos funcionários são os subsistemas governança e recepção. A maioria das atividades desenvolvidas neste, dependem de interações com a governança, como: comunicação das liberações de apartamentos para a efetivação de *check-in*; comunicação de bloqueio de apartamentos para clientes especiais, pois se necessita preparar o apartamento (cama extra, cesta VIP).

Nestas interações percebeu-se grande ocorrência de incertezas/desordens e organizações, apesar do planejamento e programação mais rígidos quanto à operacionalização da governança. A liberação de UH's é um ponto bastante crítico no que diz respeito a incertezas na interação entre os dois subsistemas. As desordens ocorrem principalmente quando as camareiras têm muitas UH's para realizar limpeza, esquecendo de liberar apartamentos para a recepção, e quando a recepção não realiza verificação adequada do *key-rack*, passando informação errada para as camareiras:

“A média é dezesseis né, que são dois andares por camareira, dezesseis apartamentos. Mas dependendo da ocupação, ou da folga nossa né, que tem dia que tem duas de folga, aí pode dá um pouquinho a mais, mas isso é normal né, se a gente apura também (...) mas é raro a gente passar de vinte, assim (...) No máximo vinte, vinte e um...”

“... perguntei se tinha gente no apartamento me disseram que não, entrei. Aí fui para o quarto dei de cara com ele (hóspede), aí pedi desculpas e saí fora, e ele falava inglês ainda! Aí eu, sei lá... não sei nem o que ele me falou e aí (fez sinal com as mãos), 'carquei' (saiu).”

Outra interação bastante conturbada entre recepção e governança, que foge aos padrões estabelecidos pelos planos, é quanto à localização das camareiras nos andares. O procedimento é a camareira avisar onde está em cada mudança de unidade habitacional, porém uma das situações mais comentadas pelo pessoal da recepção ao longo das entrevistas foi a dificuldade de localização das camareiras, necessitando assim, dispor dos mensageiros:

“... ligo, ligo, ligo para as bases e não acho (camareira). Está corrido para todo mundo. Infelizmente eu não posso me preocupar assim: Ah será que vai dar tempo para elas (fazerem as unidades).”

“Às vezes o hóspede quer alguma coisa no apartamento e..., eu não posso dispensar o mensageiro, não sei onde está a camareira....”

“... às vezes a camareira ou a governanta está muito cheia né, não dá para levar uma coisa, um objeto, uma roupa, então eu vou lá em cima levar né?! Depende do tempo, cobrir em geral todo mundo né!”

As interações entre eventos e recepção se dão, principalmente, pela necessidade de informações de recepção sobre eventos que estão acontecendo e bloqueios efetuados por eventos para grupos específicos. Muitas vezes não é efetuado *check-in* com grupos que participam de eventos promovidos na empresa. Assim, há necessidade de um controle rígido quanto ao *check-list* fornecido por eventos:

“Eventos depende muito de nós (recepção), porque os hóspedes chegam aqui no nosso setor. As pessoas que vem para eventos passam aqui, pegam informação conosco, e tem que recepcionar as pessoas bem.”

“... tenho que passar para o (nome do chefe de recepção) os bloqueios de eventos, para eles organizarem as reservas.”

Outro momento de grande interpenetração entre os subsistemas eventos e recepção é quanto a cedência de mensageiros. São os mensageiros que auxiliam na montagem e organização das salas de eventos. No período da manhã, é um mensageiro o responsável por ligar luzes das salas de eventos ao chegar, solicitar café e água, e verificar a limpeza.

“... também porque a recepção na maior parte é quem dá suporte em eventos, porque eventos é uma área puxada e sozinho você não dá conta né?!”

“...Muitas vezes a gente tem que ajudar, como por exemplo o (cita chefe de eventos), pede para gente desmontar uma sala.”

Em relação às interações entre administrativo e recepção, o principal ponto de contato é o faturamento, que deve ser efetuado de forma correta. As comandas devem ser recebidas, lançadas e carimbadas. Porém, foi bastante comentado o fato de esta função/atividade não ser realizada de forma adequada. São enviados relatórios à gerência sobre reclamações e procedimentos que não funcionam, dentre os quais as reclamações mais freqüentes referem-se a tarifas incorretas:

“... se tiver erro na fatura volta tudo, quebra todo o esquema de pagamento do administrativo, aí... Porque reflete na rede toda, chega até na central.”

“... eu confiro. Se (cita nome) errou (fatura), eu cobro dele. Muitas vezes a gente dá idéia né, assim: (cita nome) começa a fazer dessa forma porque fica melhor para mim e para ti, eu não venho te incomodar.”

O subsistema eventos tem interações bastante semelhantes aos subsistema recepção, com o administrativo/financeiro. O principal momento de ordens/desordens ocorre na verificação de faturas, que se estiverem erradas ou em atraso geram problemas para todo o sistema. Os pedidos de compras também dependem do administrativo, pois as solicitações de verbas devem ser feitas até o dia 25 de cada mês para haver a prévia projeção da alocação de recursos. Se eventos, recepção ou governança não efetivam o pedido até a data marcada, os subsistemas poderão sofrer falta de material ao longo da execução de suas operações, o que reflete diretamente sobre o cliente.

Em relação às interações entre governança e eventos, estas se dão diante, principalmente, da necessidade de arrumação e limpeza das salas de eventos. As programações da governança são diárias em relação a eventos, não há um planejamento antecipado, assim, os funcionários da governança não seguem padronizações rígidas quanto à arrumação das salas e dependências de eventos. A padronização se dá em relação à forma de executar a limpeza, que deve seguir a mesma ordem das unidades habitacionais. Quem coordena a alocação das funcionárias em eventos é o chefe de eventos, através das ordens de serviço.

Em geral, os funcionários dos subsistemas têm uma noção bastante grande da necessidade de trabalho conjunto para a prestação de serviços do *flat*, tanto dentro de cada subsistema, quanto entre os subsistemas. Foram comuns frases como:

“Eu acho que agora está, entre as camareiras, entre a recepção, está tudo melhor agora. (...) eu acho que de tanta reunião, de tanta..., sei lá, é conscientização de cada uma (camareira), eu acho que mudou bastante.”

“... e agora preciso deles (recepção), duma listagem, preciso deles para liberar os apartamento para mim (os limpos) e eles precisarem de mim ... Eles precisam dum apartamento limpo, p. ex., eles precisam do 805 ..., eles pedem né ...”

“Os setores estão todos ligados, direta ou indiretamente. O primeiro contato do hóspede é no setor da recepção né? É o setor que como diz o nome, recebe, recebe esse hóspede. Tem que ser otimamente recebido, vai ficar a imagem, a primeira impressão é a que fica né? E

os outros setores estão ligados porque já o primeiro exemplo, a governança. Qual o nosso produto? O apartamento. Como é que eu vou poder hospedar um hóspede? A partir do momento que esse apartamento está limpo, e além de limpo, que satisfaça! Uma limpeza perfeita, um frigobar abastecido, e para isso a gente depende de outro setor ...”

“... aí entra também o relacionamento entre as chefias, entre os funcionários né?! (...) um vai se comprometendo com o outro né, um vai se amarrando ao outro. (...) apertou aqui a gente pede ajuda (...) para não acontecer falhas (...) hoje o nosso grupo... claro sempre tem problemas ... conflitos de idéias..., mas a gente está bem mais maduro e todo mundo sabe o que quer e sabe onde quer chegar, né!”

Além da percepção de trocas dentro dos grupos que formam os subsistemas, há também as trocas entre os subsistemas. As chefias dos subsistemas aconselham-se mutuamente e trocam experiências diante de dúvidas quanto a procedimentos ainda não consolidados, ou situações não usuais. Existe uma espécie de *benchmarking* interno, onde os momentos de incerteza são compartilhados entre as unidades, fazendo com que as informações circulem na rede. Existe o que a rede chama de “Clube de Sinergia”, nos quais os gerentes de cada região reúnem-se para discutir e estudar os processos utilizados nas unidades. É neste momento que, segundo as gerências, se dão as maiores trocas entre as unidades e destas com o gerente regional.

Um momento bastante claro de desordem foi percebido quanto à parceria entre eventos e restaurante. Esta parceria é problemática no que tange a negociações junto a clientes. Existe exclusividade entre as empresas, assim, o cliente precisa optar entre cardápios pré-elaborados pelo restaurante, não tem liberdade de montar cardápio próprio, pois o restaurante dificilmente cede a esta solicitação. Isto se reflete nos serviços do *flat*, pois perante o cliente, o problema diz respeito à marca/rede e não ao terceiro. Outro problema no que tange a interações com terceiros foi percebido pela governança, o plantão de manutenção às vezes é problemático aos fins-de-semana.

Uma preocupação percebida durante as visitas na empresa, foi quanto à segurança dos funcionários. A empresa solicita o uso de material como luvas, escadas e rodo para vidros, às camareiras evitando que as mesmas passem por situações de perigo ou desconforto. Os recepcionistas da noite possuem proteção de vigilância eletrônica e os caixas da recepção são guardados em cofre de acesso restrito, no intuito de evitar a exposição dos funcionários. Os funcionários recebem também uma cesta básica mensal e lanches diários.



Observou-se um cuidado da governanta em relação aos funcionários quanto ao uso de expressões que possam evidenciar subordinação, havendo a crença de que isso auxilia na conquista de confiança e espírito de equipe. Esta preocupação pareceu presente em todo o sistema, não somente das chefias em relação aos subordinados, mas também entre os funcionários. Parece haver uma tênue, porém clara linha divisória entre os subsistemas, cujo escopo é a presença do respeito funcional. As pessoas percebem que para conviverem e prestarem serviços de forma harmoniosa, necessitam respeitar os limites umas das outras e, assim, as funções “obedecem” esta regra tácita.

Percebeu-se, em geral, que a cultura da organização é de trabalho em equipe com delegação de responsabilidades. Porém, como já foi citado anteriormente, a participação se dá muito mais em nível de chefias do que em nível funcional. Isto fica um pouco mais claro ao se observar situações de comando, onde as chefias trocam idéias com os funcionários, mas prevalecem, ainda, as decisões tomadas pelo conjunto das chefias.

Houve a percepção de incentivo das gerências e chefias no que tange à busca de harmonia dentro da unidade, promovida principalmente, segundo relatos, pela aprendizagem contínua e espírito de coesão quanto a objetivos. Porém, percebeu-se, também, que estes incentivos são mais desenvolvidos no nível das chefias, onde há um plano de carreira bem definido, e onde a busca do trabalho e operacionalização harmônicos, advém de incentivo salarial (premiação por produtividade).

Os funcionários, em geral, sentem-se ainda marginalizados quanto às decisões da empresa. Mas gostam de trabalhar na rede, seja pelo *status* da marca, seja pelo trabalho em si, seja em comparação ao que é oferecido por outras empresas. Os momentos de incerteza durante a execução do trabalho são considerados pela maioria dos funcionários, com exceção do subsistema governança, como um desafio diário, onde o fato dos problemas dificilmente serem os mesmos, representa um incentivo e motivação para superação profissional e pessoal.

O planejamento dos procedimentos, o incentivo aos funcionários, a oferta de treinamento e atualização profissional são percebidos pelas gerências e chefias como formas de gerar adequação dos funcionários ao perfil profissional exigido pela empresa, bem como aumento do espírito de equipe para o crescimento da organização. Na percepção das chefias, como reforço a estas idéias, combate-se símbolos individuais de *status* em

benefício da unidade. Porém, os funcionários em seus comentários deixam claro que existe uma hierarquia a ser respeitada e percebeu-se que, algumas colocações não são feitas por respeito ou por medo, pois muitos funcionários declararam perceber certa falta de preparo de algumas chefias, ou certa rigidez de conduta, o que vai de encontro ao argumentado e apregoadado pelas chefias.

Além dos movimentos funcionais e interpessoais que “saltam” ao longo das interações entre os subsistemas durante o funcionamento do sistema, há que se perceber as interações com o ambiente-tarefa. A Empresa Hoteleira X é uma empresa que possui um poder de barganha bastante grande junto a fornecedores, pois muitas das compras são feitas pela rede, e posteriormente distribuídas às unidades. As compras que são efetuadas pela unidade, geralmente são efetuadas em volumes relativamente altos, o que gera a conquista do fornecedor. Os parâmetros a serem observados quando da escolha de fornecedor são qualidade e preço dos produtos adquiridos, nesta ordem.

Os movimentos mais problemáticos que surgem das interações do sistema com os fornecedores, na percepção dos funcionários, advém da prestação de serviço dos terceiros, alocados junto à estrutura da empresa. A contratação destes é efetuada mediante critérios previamente estabelecidos, como capacitação técnica, capacidade de carga (atendimento aos clientes) e adequação às normas da rede. Porém, foram comuns as seguintes declarações:

“A manutenção depois que foi terceirizada melhorou, agora tem o rapaz que trabalha direto aqui né, a hora que precisar ele está aqui, a não ser fim de semana né, acho que domingo ou sábado, não sei se ele trabalha no sábado, aí às vezes fica coisa para segunda né!”

“Já pensou, ah, não deu para fazer porque o menino da manutenção não pode agora. O cliente está pagando e quer o serviço efetuado.”

“Eu já recebi reclamação do tipo: Ó, arranharam o meu carro, o carro foi guardado no hotel! Eu não posso falar. Meu senhor vá falar com o proprietário da garagem, que ele está ali fora!”

“Já tive hóspede reclamando que o restaurante atendeu mal. O garçom foi mal educado, essas coisa. Que eu vou fazer? Tentei acalmar o hóspede.”

Porém, de tudo o que foi observado, o que mais chama a atenção é a força que a marca/rede tem junto aos clientes/hóspedes. Qualquer aluguel dentro do *flat*, seja de sala,

apartamento ou suíte, seja de acessórios ou equipamentos, é mais caro que o aluguel dos concorrentes próximos. Mesmo assim o *flat* mantém uma ocupação anual que gira em torno de setenta e cinco por cento.

Segundo os funcionários, isto se deve ao serviço oferecido pela rede. Os funcionários comentaram que o cliente procura a empresa por sentir-se seguro quanto ao produto que irá receber. Ou seja, ironicamente, enquanto os funcionários da empresa lidam cotidianamente com a imprevisibilidade e a necessidade de adaptação para atender os hóspedes/clientes da melhor forma possível, dentro das condições e planejamentos previamente estabelecidos, os clientes procuram a marca/rede por acreditarem saber exatamente o tratamento/produto que receberão ao locarem qualquer bem e/ou serviço da empresa.

Esta percepção ajuda a relacionar a complexidade da prestação de serviços à idéia de que a incerteza é um problema para os administradores pois as pessoas, em geral, evitam o desequilíbrio, a novidade, e perda de controle e a surpresa. (WHEATLEY, 1992) Por fim, após a tentativa de descrição de uma realidade muito mais rica, de relações muito mais transformadoras do cotidiano e das práticas operacionais, do que a linguagem tanto falada, quanto escrita permite ser expressa, faz-se necessário um retorno ao início, à origem do tema, tentando fazer a recursão do trabalho.

O PCP, por mais elaborado e trabalhado que possa se apresentar, não é, caracteristicamente, relacional. O planejamento, programação e controle da produção ainda é efetuado e realizado de forma linear/determinista, desta forma, observou-se, ao longo da pesquisa, uma fuga constante dos atores da Empresa Hoteleira X do mundo limitado pelos padrões e diretrizes previamente estabelecidos pela marca/rede. Haja vista, o *slogan* da empresa “Você vivendo o melhor da cidade” seguido da declaração da gerência geral da unidade vivenciada:

“.. a pessoa vai sentir a particularidade da cidade, a gente não prega isso? Você vivendo o melhor da cidade? Então ela TEM que sentir que Florianópolis é uma cidade onde as pessoas são bastante abertas, bastante calorosas, que gostam de receber. Esse é o diferencial que a Empresa Hoteleira X tem. Dentro do padrão que a marca tem, fazer esse atendimento mais aberto, mais caloroso, mais acolhedor é positivo.”

Assim sendo, percebe-se uma nítida preocupação não só de funcionários, como também da empresa, em fornecer muito mais que um tratamento padronizado na conquista do hóspede. Há a percepção de que a prestação de serviço necessita, constantemente, transgredir normas e padrões preestabelecidos, pois os desejos e anseios de cada hóspede/cliente são muito mais amplos do que um simples planejamento operacional pode prever. As instabilidades e possibilidades de adaptação são inúmeras, as previsões são escassas e possuem um horizonte cada vez menor.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estar ligado por um único objetivo, o cliente, sintonizar subsistemas e terceirizados, são metas declaradas da Empresa Hoteleira X. A intenção de ser uma empresa em constante inovação, que atualiza as chefias, é bem estruturada em termos físicos e funcionais, prestando atendimento padronizado e personalizado concomitantemente, é a busca diária da empresa.

A busca supra citada torna-se mais perceptível diante da busca de um trabalho disposto de forma harmônica entre as chefias, onde cada chefe tem suas funções e responsabilidades, mas não deve feudalizar suas funções. A empresa tem como lema a expressão **pegar junto**. Aliás, esta foi uma frase bastante ouvida ao longo dos seis meses de pesquisa vividos nas dependências da organização. Porém, a forma de trabalho das chefias junto a suas respectivas equipes ainda é muito distinta. A gerência demonstra preocupação em tornar a realização da prestação dos serviços mais homogênea em termos funcionais e desenvolver maior delegação das chefias às equipes. A gerência percebe que os subsistemas ainda trabalham de forma um tanto estanque, o que não é condizente com as necessidades e problemas diários que surgem em uma empresa eminentemente prestadora de serviços.

Percebe-se a possibilidade de melhoria dos serviços diante do desenvolvimento de maior autonomia em todas as instâncias funcionais. Esta autonomia poderia permitir que os funcionários realizassem suas atividades/tarefas, não somente de forma mais comprometida, mas também sem receios/medos de serem repreendidos, o que muitas vezes tolhe a iniciativa junto aos clientes/hóspedes, mesmo diante de solicitações.

Percebeu-se ao longo da vivência na organização estudada, que a tentativa de visualizar uma dada realidade sob uma nova lógica da ciência, trouxe uma infinidade de possibilidades que podem ser exploradas, tanto em termos operacionais, quanto em termos estratégicos pela própria empresa. As distorções existentes entre tempos programados e realizados, atendimentos padronizados e personalizados, interações desejadas e efetivadas, planejamentos idealizados e operações executadas, parecem querer mostrar que o PCP necessita de um novo caminho, de uma nova conformação.

Este é o desafio na área de serviços, um PCP mais flexível e relacional, com poder de previsão em curtíssimo prazo e possibilidade de transformação instantânea. O modelo de PCP ainda vigente, linear e de longo prazo, desenvolvido e cristalizado na e pela produção de bens, não parece ser o mais adequado para um setor cujas palavras-chave são diferenciação e momento.

A realização de pesquisas científicas impõe algumas limitações que o pesquisador não pode desconsiderar, ou mesmo omitir, no relatório final. A primeira limitação encontrada diz respeito à percepção da realidade sob o ponto de vista do pesquisador. Quando o pesquisador objetiva desvendar alguns aspectos da realidade, outros pontos podem permanecer obscuros para o mesmo, tendo em vista a necessidade de aprofundamento da compreensão em alguns pontos, em detrimento de outros (MORGAN, 1983).

A segunda limitação diz respeito a algumas dificuldades que foram encontradas no decorrer da pesquisa de campo, tais como:

- a dificuldade na obtenção de material teórico sobre o tema escolhido, em virtude de seu, ainda, caráter inovador, principalmente no que tange à aplicação junto aos conhecimentos da administração. Tanto o material sobre teoria da complexidade, quanto o material sobre prestação de serviços ainda é bastante insípido.
- As mudanças de chefia e gerência ocorridas na organização durante o período da pesquisa. Houve mudança na gerência geral, na chefia de governança e na chefia de eventos.
- A mudança de sistema integrado utilizado na empresa, que ocorreu já no segundo mês em campo, dificultando a coleta de dados, uma vez que os funcionários necessitaram passar por período de treinamento intensivo e reorganização de cadastros.
- A dificuldade da pesquisadora em ser suficientemente imparcial durante a coleta dos dados, uma vez que o próprio fato de encontrar-se presente no ambiente de pesquisa altera o mesmo ambiente, em consonância com a idéia de devir. Também a dificuldade em trabalhar de forma conjunta com duas linguagens tão diferentes em sua origem, como a linguagem da teoria da complexidade e a linguagem do PCP. A primeira voltada para as ligações/comunicações/percepções/relações da realidade, a segunda voltada para as explicações/linearidades/causas-efeitos da realidade.

Há que se ressaltar que a percepção sobre a vivência da empresa sem gerência geral durante cerca de quatro dos seis meses de contato, foi como sendo positiva. Observou-se que mesmo diante de algumas discrepâncias e isolamentos ainda existentes entre as chefias, aqueles foram bastante atenuados em virtude do forte convívio e criação de espírito de equipe visando à operacionalização da empresa.

A outra limitação apresentada pela pesquisa diz respeito a sua própria proposta. Quando procura-se compreender a realidade sob novas óticas do conhecimento, corre-se o risco de não contemplar aspectos considerados suficientes naquela realidade, assim como estar limitado por uma linguagem que pode não ser a mais adequada. Desta forma, este trabalho procura ser mais uma alternativa, uma forma de ajudar as pessoas a refletirem sobre a composição dos temas teoria da complexidade e prestação de serviços, aberto a uma infinidade de novas propostas e sugestões.

Para estudos que dêem continuidade, sugere-se a ampliação da percepção de complexidade em serviços para uma cadeia produtiva. Em turismo sugere-se o trinômio: agência de turismo-hotel-empresa de entretenimento. Poder-se-ia também continuar o estudo voltado unicamente para empresas hoteleiras, podendo expandi-lo para o estudo de uma rede de empresas, contemplando várias unidades e seus intercâmbios.

Sugere-se, também, que a pesquisa de campo seja desenvolvida por um período mais longo. Em pesquisas deste tipo, onde o cotidiano da organização tem papel primordial para o desenvolvimento do estudo, quanto maior contato do pesquisador com a empresa, quanto mais a empresa torne-se o “mundo-vida” do pesquisador, tanto quanto dos sujeitos pesquisados, menor a possibilidade de geração de vieses de interpretação.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Aurélio de Leão. Taxonomias em serviços como ferramentas de apoio ao planejamento e controle da produção. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., Angra dos Reis, 1996. **Anais do 20. ENANPAD**. v.11, p.415-436.
- BILICH, Feruccio; AFFONSO NETO, Annibal. Gestão de processo: uma metodologia para serviços. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., Salvador, 1993. **Anais do 17. ENANPAD**. v.3, p.96-107.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo : Cultrix, 1996.
- \_\_\_\_\_. **O ponto de mutação**. São Paulo : Cultrix, 1988.
- CALLENBACH, Ernest; CAPRA, Fritjof; GOLDMAN, Lenore; LUTZ, Rüdiger; MARBURG, Sandra. **Gerenciamento ecológico**. São Paulo : Cultrix, 1993.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul : EDUCS, 1992. p.21-42.
- ERDMANN, Alacoque Lorenzini. **Sistema de cuidados de enfermagem**. Pelotas : Universitária/UFPel, 1996a.
- ERDMANN, Rolf Hermann. **Organização de sistemas de produção**. Florianópolis : Insular, 1998b.
- FANDEL, Günter; FRANÇOIS, Peter; GUBITZ, Klaus-Martin. **PPS – und integrierte betriebliche Softwaresysteme**: Grundlagen, Methoden, Marktanalyse. Berlin, Heidelberg : Springer, 1997.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2000.
- FRANCO, Maria Laura P. B. **Ensino médio: desafios e reflexões**. Campinas : Papyrus, 1994. Cap. 9: Que é análise de conteúdo.
- FROMM, Erich. **Conceito marxista do homem**. Rio de Janeiro : Zahar, 1962. Cap. 2: O materialismo histórico de Marx.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo : Atlas, 1996.
- HACKSTEIN, Dr. Ing. Rolf. **Produktionsplanung und Steuerung (PPS)**. Düsseldorf : VDI Verlag GmbH, 1984.
- KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1993.
- KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo : Perspectiva, 1987.



LEMOS, Renato Nunes. **Sistema de informação operacional em hotelaria**. Florianópolis : UFSC, 1997. (Trabalho de Conclusão de Estágio de Graduação em Administração)

McGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

MORGAN, G. **Beyond method: Strategies for Social Research**. California: Sage Publications, 1983.

MORIN, Edgar. **O método I. A natureza da natureza**. Portugal : Europa-América, 1977. 363 p. (Coleção Biblioteca Universitária n.28).

\_\_\_\_\_. **Para sair do século XX**. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1986. p.154-188.

\_\_\_\_\_. Epistemologia da complexidade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (Org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre : Artes Médicas, 1996. p.274-289.

MOTTA, Paulo Roberto. **Administração da produção**. Rio de Janeiro : Record, 1984.

NOBREGA, Clemente. **Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro : Ediouro, 1996.

PEREIRA JR., Paulo Jorge C. GONÇALVES, Paulo Roberto S. **A empresa enxuta: as idéias e a prática que fazem das pequenas empresas as organizações mais ágeis do mundo**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

PERROW, Charles. Complexidade, interligação, cognição e catástrofe. In: **Anais do ANPAD**. v. 1. Belo Horizonte : 1985. p.11-12.

PIRES, Silvio R. I. **Gestão estratégica da produção**. Piracicaba : Unimep, 1995.

PRATES, Maurício. Conceituação de sistemas de informação do ponto de vista do gerenciamento. **Revista do Instituto de Informática**. PUCCAMP, v.2, n.1, p.7-12, mar./set., 1994.

PRIGOGINE, Ilya. **O fim das certezas: tempo, caos e as leis da natureza**. São Paulo : Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996. Cap. 7: Nosso diálogo com a natureza. p.157-167.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviço**. São Paulo : Futura, 1999.

SCHEWE, Charles D. **Marketing: conceitos, casos e aplicações**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1982. (1982)

SCHWARTZ, Gilson. Economia. **Folha de São Paulo**. 13/04/97. Mais, 5º Caderno, p.7.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo : Atlas, 1997. Cap. 8: Tecnologia de processo. p.251-285.

STARR, Martin K. **Administração da produção**. São Paulo : Edgar Blücher, 1971.

TRIVIÑOS, Augusto N. da Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa na educação.** São Paulo: Atlas, 1994.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Filosofia da praxis.** 2. ed. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1977. Introdução: Da consciência comum à consciência filosófica da *praxis*. p.3-42.

VELASQUEZ, Concepción Ulises. **Uma abordagem conceitual do sistema de informação da qualidade.** Florianópolis : UFSC, 1987. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção.

WARNECKE, H. J.; HÜSER, M. *Lean production - eine kritische Würdigung.* In: *Angewandte Arbeitswissenschaft.* n. 131. Köln : Bachem, 1992. s.1-26.

*WHAT IS COMPLEXITY? - The philosophy of complexity per se with application to some examples in evolution.* 14 Jun., 1995. Internet: [http://www.fmb.mmu.ac.uk/~bruce/evolcomp/wmwork/www/evolcomp\\_4.html](http://www.fmb.mmu.ac.uk/~bruce/evolcomp/wmwork/www/evolcomp_4.html) # HEADING3, 1995.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência: aprendendo organização com um universo ordenado.** São Paulo : Cultrix, 1992.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; VASCONCELLOS, Heraldo. Caos: a criação de uma nova ciência administrativa? As aplicações e implementações da teoria do caos na administração de empresas. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, Salvador, 1993. **Anais do 17. ENANPAD.** v.9, p.186-198.

## 8. GLOSSÁRIO

*Back office* - atividades/funções realizadas internamente na empresa, sem contato direto com os clientes.

*Buffet* - sistema de serviço de refeições no qual os hóspedes se servem.

*Business center* - centro de apoio a executivos.

*Check-in* - momento de registro de entrada do hóspede no *flat*.

*Check-list* - lista de checagem (de hóspedes, reservas, bens de consumo etc.).

*Check-out* - fechamento/saída do hóspede do *flat*.

*Cocktail* - coquetel, serviço de alimentos e bebidas comumente realizado em recepções.

*Coffee-break* - Intervalo com serviço de lanches.

*Dead line* - data limite para confirmação de reservas.

*Flipchart* - instrumento de apoio para exposições didáticas, em geral.

*Front desk* - atividades/funções da empresa que mantém contato com os clientes.

*Key-rack* - porta-chaves.

*Logging book* - livro de ocorrências do *flat*.

*On-the-job* - tipo de treinamento realizado no exercício das atividades/funções.

*Room nights* - número de unidades habitacionais ocupadas por noite.

*Room service* - serviço de quarto.

*Tournant* - funcionário que realiza as folgas dos demais (cobre os turnos).