

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA
CURSO DE HOTELARIA

JOÃO VÍTOR SANTOS COSTA

**MODELOS DE GERENCIAMENTO E AS PREMISAS *LOW COST*: evidências e
práticas nos hotéis do São Francisco em São Luís, Maranhão**

São Luís – MA

2017

JOÃO VÍTOR SANTOS COSTA

MODELOS DE GERENCIAMENTO E AS PREMISAS *LOW COST*: evidências e práticas nos hotéis do São Francisco em São Luís, Maranhão

Trabalho de conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão, em cumprimento às exigências da disciplina de Monografia, como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Me. Anderson Lourenço Miranda

São Luís – MA

2017

FOLHA DE APROVAÇÃO

O trabalho que aqui se faz presente foi submetido à avaliação da Banca Examinadora, cumprindo às exigências da disciplina de Monografia, como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão.

JOÃO VÍTOR SANTOS COSTA

MODELOS DE GERENCIAMENTO E AS PREMISAS *LOW COST*: evidências e práticas nos hotéis do São Francisco em São Luís – MA

Aprovada em: ___/___/___ com média___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Anderson Lourenço Miranda
(Orientador)

Prof. Me. Davi Alysson Da Cruz Andrade

Prof. Marco Aurélio Furtado

*“A chave do sucesso nos negócios é
perceber aonde o mundo se dirige e
chegar ali primeiro”*

Bill Gates

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, principalmente, por me fornecer saúde e sabedoria para desenvolver tal trabalho, pois sem Ele não haveria motivação suficiente.

Agradeço aos meus pais, por estarem sempre me incentivando a continuar buscando mais conhecimento, mais formação, em especial, a minha mãe Alzenôra, por ficar no meu pé durante o tempo no qual estava desenvolvendo este trabalho. Agradeço a minha irmã, que apenas com simples palavras e sorrisos, contribuiu para o meu progresso.

Agradeço aos meus amigos da Universidade Federal do Maranhão, com os quais estudei e que me acompanharam durante toda essa caminhada na universidade, estando sempre presentes e me apoiando.

Agradeço aos professores que fizeram parte da minha formação acadêmica. Graças a eles obtive um maior interesse pela área da Hotelaria e busquei mais conhecimento. Agradeço ao meu orientador por suas contribuições, orientação, inspiração e conhecimento transmitidos, os quais foram fundamentais para o desenvolvimento e conclusão do mesmo.

Agradeço aos meus familiares, pelo apoio e torcida para a conclusão desse trabalho e término de mais um degrau na escada da vida.

RESUMO

O trabalho que aqui se faz presente busca perceber e analisar o fenômeno do modelo econômico *Low Cost* dentro da gestão de hotéis, compreendendo como o mesmo auxilia na busca por uma maior demanda e retenção da atual; o nível de eficiência desse modelo na percepção gerencial e dos clientes desses empreendimentos hoteleiros, diante de um momento econômico nacional desfavorável. Hoje já se percebe na realidade de mercado, tanto a nível internacional quanto nacional, a utilização das premissas ou princípios dessa política do *Low Cost*, onde boa parte dos clientes opta por um hotel com produtos e serviços básicos de qualidade, primando pela excelência, sem necessariamente apresentar vários “mimos” ou “luxos”, e sim tê-los como opcional, mediante uma diária com valor mais atraente. O desenvolvimento desse trabalho teve como base bibliográfica autores que tratam desde a administração em empreendimentos hoteleiros, gestão, competências gerenciais, modelos de gestão e suas ferramentas, até o modelo de baixo custo, a fim de oferecer conceituação a todos os pontos mencionados para entendimento do fenômeno do *Low Cost* na prática. Quanto à pesquisa realizada, o trabalho teve como instrumento a aplicação de questionário, formulado com base no método de escala Likert, em empreendimentos categorizados como hotéis, no bairro do São Francisco, na cidade de São Luís, no estado do Maranhão. Sendo de caráter quantitativo, apresentando os resultados de forma numérica, por meio de tabelas e gráficos e obtendo os resultados daquilo que foi proposto inicialmente. Onde percebeu-se que empreendimentos do ramo hoteleiro, categorizados como hotéis, tem as premissas de baixo custo como uma estratégia de sucesso, mediante cenário de recessão econômica, o que foi possível confirmar por meio da demonstração dos dados, tanto do lado do empreendimento quanto do lado do cliente, o segundo que por sua vez, teve em sua maioria, uma grande aceitação e preferência por hotéis que tem em suas políticas diárias de baixo custo, sem abrir mão da excelência na prestação de seu serviço.

Palavras – chave: *Low Cost*; Modelo de Gestão; Hotéis; Competências Gerenciais; Excelência em Serviços

ABSTRACT

This monograph intends to understand and analyze the phenomenon of the low cost economic model within the management of hotels, realizing how it helps in the search for a greater demand and retention of the current one; the level of efficiency of this model in the managerial perception and the clients of these hotel developments, facing an unfavorable national economic moment. Nowadays, it is already perceived in the market reality, both internationally and nationally, the use of the premises or principles of this low cost's policy, where a good part of the clients opt for a hotel with basic and of quality products and services, striving for excellence, without necessarily to show several "treats" or "luxuries", but rather have them as optional, by means of a daily with more attractive value. The development of this work was based on a bibliography of authors that deal with the management of hotel developments, management, management skills, management models and their tools, to the low cost model, in order to offer conceptualization to all the mentioned points to understand the phenomena of the low cost in practice. About the research conducted, this work had as its instrument the application of a questionnaire, formulated using the Likert scale method, in projects categorized as hotels, in São Francisco, in the city of São Luís, in Maranhão state. Being of quantitative character, presenting the results numerically, through tables and graphs and obtaining the results of what was initially proposed. It was noticed that hotel developments, categorized as hotels, has the premises of low cost as a strategic success, through a scenario of economic recession, which was confirmed by demonstrating of the data, both on the side of the enterprise and on the client side, the second that, in its turn, had mostly, a great acceptance and preference for hotels that have in their daily policies low cost, without giving up the excellence in the provision of their service.

Keywords: low cost; management model; hotels; management skills; excellence in services

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1: Adaptada de (CAMPOS, 2004, p.12).....	28
---	----

QUADROS/ TABELAS

Quadro 1: Correlação níveis de conformidade Likert na gerência.....	59
Quadro 2: Correlação níveis de conformidade Likert hóspedes.....	59
Tabela 1: Análise de dados em percentual do grau de conformidade Hotel A.....	60
Tabela 2: Análise de dados em percentual do grau de conformidade Hotel B.....	61
Tabela 3: Análise de dados em percentual do grau de conformidade Hotel C.....	62
Tabela 4: Análise de dados em percentual do grau de conformidade Hotel D.....	63
Tabela 5: Análise de dados em percentual do grau de conformidade Hotel E.....	64
Tabela 6: Análise total de dados em percentual do grau de conformidade nos hotéis A,B,C,D e E.....	65
Tabela 7: Análise total de dados em percentual do grau de conformidade dos hóspedes.....	66

GRÁFICOS

Gráfico 1: Representação dos níveis de conformidade do Hotel A.....	60
Gráfico 2: Representação dos níveis de conformidade do Hotel B.....	61
Gráfico 3: Representação dos níveis de conformidade do Hotel C.....	62
Gráfico 4: Representação dos níveis de conformidade do Hotel D.....	63
Gráfico 5: Representação dos níveis de conformidade do Hotel E.....	64
Gráfico 6: Representação dos níveis de conformidade Total dos Hotéis.....	65
Gráfico 7: Representação dos níveis de conformidade Total dos hóspedes.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA E MODELOS DE GERENCIAMENTO	12
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UM MODELO GERENCIAL.....	14
2.2.1 Profissionais Hoteleiros e Competências Gerenciais	16
2.2.2 O Papel do Gestor	19
2.2.3 Planejamento Estratégico e o Desempenho Humano como fatores imprescindíveis em um Modelo de Gestão	21
2.3 MODELOS DE GERENCIAMENTO E SUAS CARACTERÍSTICAS	24
2.3.1 Modelo de Controle de Qualidade Total ou Qualidade Empresarial Amplo	27
2.3.1.1 Uma Ferramenta imprescindível da Gestão de Qualidade, Ciclo PDCA.....	31
2.3.1.2 Qualidade dos Serviços Hoteleiros, Sistema ISSO.....	34
2.3.1.2.1 ABNT, NBR, ISO 9000.....	36
2.3.1.2.2 ABNT, NBR, ISO 9001.....	37
2.3.1.3 Ferramenta 5'S.....	39
2.3.1.4 Ferramenta de Melhoria Contínua, Filosofia Kaizen.....	40
2.3.1.5 Diagrama de Pareto.....	41
2.3.1.6 Modelo de CQT, sua Implantação, Controle e Avaliação.....	42
2.3.2 Modelo de Gestão Participativa	42
2.3.3 Modelo de Gerenciamento por Resultados	44
2.3.4 Modelo de Gestão por Competências	46
2.3.5 Gestão <i>Lean</i>	48
2.4 FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE EMPRESAS, BALANCED SCORECARD	50
2.5 MODELO ECONÔMICO <i>LOW COST</i>	52
2.5.1 Modelo <i>Low Cost</i> na Hotelaria, a Estratégia de Sucesso	54
3 METODOLOGIA	56
4 ANÁLISE DE DADOS	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICES	81

1 INTRODUÇÃO

O trabalho presente busca caracterizar e identificar os aspectos mais relevantes dentro dos modelos gerenciais implantados nos empreendimentos hoteleiros, categorizados como hotéis, que serão analisados. Verificar como os mesmos relacionam seus custos com a qualidade na prestação do serviço, e a percepção gerencial e dos clientes quanto a políticas de baixo, levando-se em conta, a relação do valor cobrado e a garantia da prestação de um serviço de qualidade por parte do empreendimento. Perceber as principais competências de um bom gestor, analisando papéis de liderança. Analisar e compreender informações acerca de como é abordada a Gestão hoteleira ludovicense na atualidade, e como na prática, esses empreendimentos lidam com o modelo econômico *Low Cost*, apresentando os dados de forma quantitativa. Bem como, verificar se os modelos de gestão implantados em cada hotel atendem de forma eficiente ao(s) seu(s) público(s), e o funcionamento do modelo econômico *Low Cost* dentro da gestão.

Com esse estudo pretende-se ter um entendimento mais concreto com relação a modelos de gestão e as políticas de baixo custo utilizadas atualmente em várias empresas de ramos diversos. Visto que o Brasil nos dias atuais, se encontra com uma economia em estado de recessão, o país apresenta consumidores com poder aquisitivo reduzido, o que desacelera o comércio e a indústria, e também afeta a área do Turismo e conseqüentemente da Hotelaria.

Entretanto se percebe clientes em potencial, mais conscientes e informados, dispostos a buscar várias alternativas de hospedagem, que ofereçam a melhor relação entre preço baixo e qualidade de prestação de serviço. Vale ressaltar que na atualidade, se tem as OTAs (*Online Travel Agencies*), motores de busca de hospedagem, sites de informações hoteleiras e turísticas, sites e redes sociais para avaliação de serviços e produtos hoteleiros, ou seja, os empreendimentos hoteleiros devem mais do que nunca priorizar ainda mais a excelência na prestação de um serviço, uma vez que a mesma já não é mais tão vista como um grande diferencial, e sim, uma característica de sobrevivência.

O foco da pesquisa se limitará aos empreendimentos hoteleiros, categorizados como hotéis, localizados dentro da área do bairro do São Francisco, na cidade de São Luís, no estado do Maranhão.

Serão apresentados no referencial teórico, autores com afinidade nas áreas de gestão, hotelaria e administração, alguns desses conceituados. O trabalho também tratará de qualidade, competências, custos, ferramentas de gestão, liderança, e conceituação de alguns

dos modelos de gerenciamento adotados nos dias atuais. Por fim analisando os hotéis e o fenômeno do baixo custo, apresentando dados a fim de se ter uma maior compreensão do funcionamento e eficiência do mesmo.

No contexto atual de mercado, as empresas dos mais variados setores, sejam elas da indústria ou prestação de serviços, percebe-se uma forte característica intrínseca, a competitividade. Todo empreendimento nesse cenário moderno, ao iniciar suas atividades, acaba estimulando o mercado, tornando-o mais competitivo, visto que, se tem um número significativo de organizações que oferecem o mesmo serviço ou ofertam produtos similares, empresas de mesmo segmento ou campo de atuação. Para tanto, as mesmas acabam agregando valor aos seus produtos como forma de obter diferencial e destaque no seu mercado, em consequência disso, se tem a competitividade tão acirrada de hoje.

Atualmente no Brasil, se vive em um cenário de incertezas econômicas, mudanças ocorrendo diariamente, avanços científicos e tecnológicos, globalização, mudanças de hábitos de vida, consumo e ideologias, públicos mais informados e exigentes, dentre outros. Portanto os empreendimentos hoje devem estar prontos para agirem de imediato, conforme a demanda de mercado, adaptando-se as exigências de seu público.

No ramo da Hotelaria não há diferenças para com esse cenário. Os clientes não buscam somente os serviços básicos, ou seja, serem atendidos bem, ou ter uma boa acomodação e estadia, há uma procura por satisfação ou superação da expectativa, principalmente no contexto moderno estressante, competitivo e onde se encontram pessoas com poder aquisitivo reduzido, embora mais exigentes e buscando ainda o consumo.

As empresas são estudadas e avaliadas com muito mais rigor por seus potenciais clientes, no que diz respeito a aspectos como: seus produtos, preço, qualidade de prestação de serviço, atendimento, seus processos, sua ética; visto que os mesmos estão cada vez mais informados e dispostos a buscar alternativas, sendo isso uma consequência direta do mundo globalizado e de um mercado em expansão e com um aumento gradativo da competitividade (LUCENA, 2004).

Diante disso, temos no ramo hoteleiro, os modelos de gerenciamento, os quais dão base para o controle e gestão dos processos envolvidos dentro de uma oferta de produto ou prestação de um serviço, e os indivíduos os quais serão responsáveis pela execução dos mesmos. Toda essa gestão e administração fundamentada por um modelo de gerenciamento é

com o objetivo de atender com excelência os clientes, maximizando o desempenho operacional, reduzindo seus custos, e obtendo resultados mais positivos.

Gerir um empreendimento hoteleiro vai além de saber controlar os processos, reduzir os custos em dados setores, e oferecer estrutura e produtos de qualidade. Tem que haver todo um entendimento das variáveis que compõem o mesmo. Os fatores que estão envolvidos, sejam eles humano, tecnológico, financeiro, gerencial, dentre outros. Em decorrência disso, se percebe a complexidade do papel atual de um gestor.

Toda empresa hoteleira segue um modelo gerencial, seja por competência ou desempenho, por qualidade total, por participação, por resultados, dentre outros, tanto as independentes quanto as de rede. Modelo esse que cria todo o alicerce e padroniza o sistema de gestão bem como, os processos de cada serviço oferecido, o tempo ideal para a realização dos mesmos, a maneira mais eficiente para a execução, quem executará como os setores irão comunicar-se, qual o tempo dessa comunicação. Ou seja, os modelos de gerenciamento determinam quais os processos que irão compor um dado serviço ou produto oferecido de um setor, seja em uma recepção, ou na lavanderia ou em serviço de café-da-manhã, o tempo para a realização, quem será responsável e como deverá estar sendo executado, tudo isso afim de que o produto final gerado (produto ou serviço hoteleiro) atenda com padrão de qualidade e excelência.

A sobrevivência do hotel, enquanto empresa, está na dependência, pois, da capacidade, da agilidade e da flexibilidade dos seus dirigentes em adaptar permanentemente os bens e serviços aos desejos, necessidades e expectativas cambiantes dos seus consumidores. Desse modo, a empresa estará sempre onde o cliente estiver(CASTELLI, 2002, p.12).

Para sobreviver no ramo hoteleiro ou em qualquer outro é fundamental que a empresa sempre busque se adaptar aos seus clientes, oferecendo mais qualidade e tendo um modelo de gerenciamento que ofereça suporte adequado e atenda a demanda dos dois lados (empresa/cliente).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA E MODELOS DE GERENCIAMENTO

Para que se busque um entendimento de modelos gerenciais, é necessário primordialmente, que se entenda o que é administração e sua origem, que de acordo com Rossés (2014, p.15):

É de conhecimento popular que a administração existe, desde que o mundo é mundo. Esta afirmação pode ser reforçada pois, desde que as civilizações mais primitivas ocupavam a terra, elas já adotavam técnicas e ferramentas administrativas para alcançar seu objetivo principal.

Portanto, a administração conhecida hoje é resultado histórico e integrado de muitos precursores, como filósofos, físicos, economistas, estadistas, empresários, dentre outros.

Segundo Rossés (2014), administrar é exercer comando sob outros indivíduos para que se atinja um determinado objetivo, obtendo os melhores resultados, que beneficiem mutuamente a organização e os membros que a compõe, é gerir informações e recursos, evitando-se o desperdício e tomando-se decisões. Ela se faz presente em todo tipo de empreendimento humano, onde se reúnem pessoas com habilidades e conhecimentos diversos, vinculadas a uma empresa com fins lucrativos ou não.

Atualmente existem várias formas de se administrar um empreendimento hoteleiro, sendo elas: por franquia, familiar, por rede, por arrendamento, por *time-sharing*.

Segundo Lopes (2015), um hotel por franquia, significa que o investidor ou franqueado deverá administrar de maneira condizente aos padrões já estabelecidos pelo responsável ou detentor da marca registrada, no caso o franqueador, padrões esses que irão desde a estrutura física à administração em si. Já um com uma administração familiar, é pertencente a um proprietário independente, pode ser gerido por familiares ou sócios, normalmente se aliando às centrais de reservas.

Um empreendimento hoteleiro que segue uma administração de rede, segue padrões preestabelecidos condizentes com a bandeira na qual o mesmo se insere, é repassado 20% do imóvel aos investidores. Hotéis de administração por arrendamento, nesse caso o proprietário ou dono realiza um contrato com uma empresa ou operadora turística que irá administrar o hotel, é repassado um valor fixo ou percentual do faturamento bruto ao dono do imóvel.

Por último, empreendimentos hoteleiros com administração por *time-sharing*, onde se tem a venda do direito de utilização de um apartamento pelo período de uma semana, por um determinado número de anos, onde o comprador pode trocar de apartamento de um hotel para outro hotel, desde que o mesmo esteja ligado ao outro pelo sistema. É importante ressaltar que um hotel fraqueado significa correr menos riscos, pois há sócios que dividirão não somente o lucro, mas custos, e possíveis riscos; um hotel familiar tem seu quadro funcional preenchido por membros da família, apresenta formas diferenciadas de administrar e tomar decisões; hotéis de rede seguem padrões de marca ou bandeira, isso independentemente da localização ou região no qual se insere os serviços, produtos, atendimento e qualidade deverão estar dentro dos padrões da bandeira.

Em se tratando da busca pelo sucesso ao se administrar um empreendimento hoteleiro, não é suficiente apenas ter definido a forma como será administrado, mas também trabalhar encima de seu quadro funcional.

Para atender às expectativas de clientes cada vez mais exigentes, as organizações precisam que seus funcionários também se transformem, assimilem novos conhecimentos, se atualizem, mudem suas atitudes, enfim, desenvolvam novas competências (GONDIM, 2008, p.35).

Nesse cenário já se inicia a procura das empresas por funcionários com competências ou potenciais para desenvolvimento dessas, pois aquele trabalhador mecanizado já começa a ficar obsoleto diante do mercado.

Ou seja, se faz necessário o comprometimento de todas as partes envolvidas e dois fatores imprescindíveis, são eles: as competências gerenciais (tanto do próprio gestor, como de líderes, chefes de setores, funcionários da administração e até mesmo funcionários de nível operacional); e o modelo de gerenciamento adequado para aquele tipo de empreendimento. Além desses dois existe um fator de extrema importância para qualquer tipo de empreendimento: o planejamento estratégico.

Quando se menciona “planejamento”, e “gerenciamento”, se faz menção a gestão de um empreendimento.

Gestão envolve processos constantes. Em termos amplos, lida de modo racional com complexidades da vida organizacional, como resolução de problemas, planejamento, orçamento e controle. Liderança envolve comportamentos e estilos pessoais; apela para as emoções, buscando alinhar as pessoas de acordo com certa visão e inspirá-las a tornar realidade essa visão. (HELLER, 2004, p.233)

Ou seja, tratando-se de competências e modelos gerenciais, planejamento, esses fatores envolvem toda uma complexidade de aspectos administrativos internos e externos. Para que se projete e alcance objetivos e metas da empresa, há também um envolvimento de papéis de liderança, pois serão os líderes que irão trabalhar, juntamente com os liderados, o lado da vida organizacional dentro da empresa.

Assim, segundo Assis (2009), a administração de um empreendimento hoteleiro não deve estar focada somente em fatores internos, quanto à relação entre as partes envolvidas na prestação de um serviço, mas ter sua visão também voltada aos externos, dessa forma em qualquer gestão hoteleira, se faz necessário o planejamento estratégico, esse que constituirá o empreendimento hoteleiro como um sistema aberto, que influencia e é influenciado por seus ambientes externo e interno, além de fornecer análise, e propor ações futuras com base nos mesmos.

Se todos esses fatores forem bem trabalhados e utilizados em conjunto, é fato que a empresa hoteleira, independentemente do tipo de administração a qual estará sujeita, será produtiva, em consequência terá sua sobrevivência garantida dentro do mercado.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UM MODELO GERENCIAL

Buscando-se trabalhar com eficiência um modelo de Gestão, é necessário um planejamento estratégico e uma boa gestão de pessoas, visto que a hotelaria trabalha com prestação de serviços, setor esse, que tem seu sucesso intimamente ligado ao fator humano.

Toda essa movimentação da empresa para manter-se atualizada e bem-sucedida é o resultado de decisões tomadas e de ações operacionalizadas. E decisões são tomadas por pessoas e praticadas por pessoas. Portanto, são pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso da empresa apóia-se fundamental e insubstituívelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho (LUCENA, 2004, p.17).

Nota-se então a grande influência do fator humano no desempenho de uma empresa, este que por sua vez é capaz de promover alterações, e tomar decisões baseadas na demanda, isso diante de um mercado em constante crescimento e mutação, ou seja, são as pessoas que mantêm a empresa em ritmo competitivo.

Ter um setor de Recursos Humanos (RH) que funciona, um Modelo de gerenciamento ativo, que trabalhe a gestão de pessoas, e bons líderes e gerentes para treinar e desenvolver esses funcionários, são motivos para que um empreendimento hoteleiro venha a ter um bom desempenho dentro do mercado.

O mercado é dinâmico, as estratégias mudam, o perfil muda; logo, é necessário acompanhar a evolução, mensurar resultados, fazer realmente gestão de pessoas, não como uma burocrática rotina (porém necessária) de departamento pessoal, mas sim de Desenvolvimento de Pessoas, como um RH positivo e estratégico (LEME, 2005, p.7).

Portanto como já falado anteriormente, as empresas na atualidade, têm sua estratégia de mercado, voltada para o desenvolvimento de seu pessoal, pois um quadro funcional bem desenvolvido e competente é sinônimo de desempenho alto e conseqüentemente diferencial, isso em qualquer setor de produção é um motivo de sucesso, principalmente se tratando do setor hoteleiro.

Na hotelaria, as qualidades do produto e da prestação de serviços se encontram profundamente ligados a Gestão de Pessoal, visto que são os funcionários ou colaboradores que irão ter contato direto com o cliente final. Então quando se busca ter uma Gestão de Pessoas eficiente, se busca satisfazer e superar as expectativas dos clientes deve-se estabelecer a responsabilidade em atender tanto o cliente externo ou final, os hóspedes e a comunidade, quanto o cliente interno, os próprios funcionários do empreendimento, a fim de manter ou assegurar a qualidade do serviço (BERTHO, 2010).

Para tanto, ainda no ramo hoteleiro, destaca-se a figura do gerente, o qual deverá analisar e trabalhar as competências dos colaboradores, treinando-os e incentivando-os a se tornarem profissionais multifuncionais e potenciais líderes, uma vez que hoje as empresas não buscam mais profissionais limitados e mecanizados para exercer uma função em dado setor, mas sim que sejam capazes de atuar em várias áreas, percebendo o empreendimento como um grande sistema, o qual tem seus setores interligados entre si.

De acordo com RUBIO (“s.d.”) hoje não se trabalha mais em uma visão mecanicista, sistemática, onde um manda e o outro obedece na realização de tarefas. Se busca uma gestão mais participativa, onde se tenha maior valorização do funcionário, tanto no âmbito profissional quanto na condição de ser humano, característica essa da Gestão de Pessoas. Diante disso, se percebe cada vez mais forte, a importância em um empreendimento hoteleiro, ter uma Gestão de pessoas bem trabalhada, embora tenha-se o setor de RH.

É necessário saber trabalhar com RH dentro de uma empresa, mesmo que a mesma possua uma Gestão de Pessoal bastante eficiente, se o mesmo não funciona, ou funciona de maneira deficiente, é bem provável que afete em parte o processo de desenvolvimento pessoal do quadro funcional da empresa.

De um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações “novas maneiras de pensar e fazer RH”. O mesmo autor ressalta ainda que as empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente (ULRICH, 1998, p.233).

Então, percebe-se que há uma necessidade de mudanças no setor de Recursos Humanos, e a importância da Gestão de Pessoas em qualquer que seja o tipo de empreendimento, dessa forma tendo um RH, para a parte burocrática, que maximize e gerencie de forma rápida processos como seleção, contratação e treinamento, aliado a uma Gestão de Pessoas que planeje estrategicamente ações para auxiliar no treinamento e desenvolvimento desses funcionários, bem como sua valorização, tudo isso sendo responsabilidade de Gerentes e funcionários de Recursos Humanos. Entretanto são necessárias algumas características ou competências, para que se tenha um gerente realmente efetivo e que tenha *know-how* para trabalhar com eficiência a Gestão de Pessoas.

2.2.1 Profissionais Hoteleiros e Competências Gerenciais

Quando se pensa em competências de gerenciamento na hotelaria, fazemos uma ligação ao papel do gerente, é fato que o mesmo é uma figura ligada intimamente a gestão e desempenha papel importante dentro da administração de um empreendimento hoteleiro, bem como mantém a fiscalização e controle dos elementos envolvidos nos fluxos operacionais para que se tenha a noção se um determinado setor está realmente produzindo.

Para ser um bom gerente, você deve aprimorar suas habilidades técnicas, desenvolvendo qualidades de liderança; precisa compreender o que de fato motiva as pessoas- a dinâmica do trabalho em equipe- e reconhecer quando e como delegar. Gerenciar pessoas envolve críticas construtivas do trabalho delas e um programa de treinamento e desenvolvimento, com apoio de *coaching* e consultoria, para maximizar as habilidades dos funcionários e revelar o potencial deles (HELLER, 2004, p.228).

Então se ter bons gerentes é imprescindível em qualquer empresa, uma vez que sua importância se encontra em liderar, organizar o trabalho a ser desenvolvido em cada setor, e maximizar desenvolver os profissionais da empresa.

Embora na Hotelaria, se tenha a figura do gerente, que comumente é visto como um gestor, por ter seu cargo dentro da gestão do empreendimento, um gerente nem sempre será um gestor.

Segundo Alves (sem data), para que um funcionário dentro da gestão se torne verdadeiramente um gestor, não basta apenas ter conhecimento para gerir pessoas, ou ter liderança, ele necessita ter talento para conseguir retirar da equipe o seu potencial máximo, deve estar sempre aberto a mudanças, deve ter talento e sensibilidade para perceber oportunidades de crescimento em conjunto com a equipe, a qual está subordinada a sua gestão, buscando sempre os melhores resultados condizentes com o empreendimento. Para tanto, é fundamental que se aborde a respeito de liderança, pois todo gestor é em primeiro lugar, um líder.

De acordo com Melo (2012), quando se fala em liderança, se abrange vários aspectos, uma vez que a mesma atua em diversas áreas. Todo gestor é um líder, é ele o responsável por incentivar e influenciar pessoas, por meio de convívio, percepção e entendimento de personalidades e perfis individuais, formando uma equipe de profissionais com capacidades diversas, buscando realizar com eficiência os objetivos e resultados.

Ainda se tratando da liderança, em corroboração e complementação, com Melo, temos:

A liderança diz respeito ao modo como são dirigidos e motivados os trabalhadores no desenvolvimento do seu trabalho. É uma tarefa que exige muito mais ação do que os aspectos de planificação ou organização. O responsável por uma equipe, o líder, tem que saber proporcionar um ambiente propício à execução de um trabalho de qualidade e no qual os trabalhadores se sintam satisfeitos (LISBOA, 2004, p.16)

Ou seja, o ato de liderar, seja ele executado por um gestor ou não, exige que o profissional tenha um bom convívio e conhecimento com relação a sua equipe, saiba maximizar os pontos fortes de cada funcionário, estimulando-os e motivando-os, criando um ambiente e clima de trabalho confortável para ambas as partes, dessa forma aumentando o desempenho produtivo geral de sua equipe.

Ser administrador ou gerente de uma empresa é antes de mais nada ser líder. Até porque o seu sucesso como executivo está muito mais afeto à sua capacidade de liderança do que técnica. Um líder é aquele que confia na sua equipe. Um líder não é escolhido porque sabe tudo e pode tomar qualquer decisão. É escolhido para reunir conhecimento disponível e então criar os pré-requisitos para a realização do trabalho (CASTELLI, 2002, p.9).

Portanto, todo gerente é um líder por natureza, uma vez que ele ocupa o cargo por ter competências de liderança, percebe as capacidades e o potencial de cada membro de sua equipe, e maximiza-as para atingir a qualidade na realização da prestação de um serviço ou venda de um produto, entretanto, todo gerente é um gestor? A resposta é Não, nem todos, uma vez que só ser líder não basta para ser um “Gestor”.

É importante fazer alusão a Competência gerencial, quando se fala em liderança, gestor, gerente, o que nada mais é do que ter capacidades técnicas, *know-how*, para a realização de uma dada função, ter conhecimento, ter capacidade comportamental, ter visão e entendimento do empreendimento como um todo e dos processos realizados, e saber sempre se posicionar de maneira mais adequada possível diante de uma demanda.

Ainda que a distinção entre competências de liderança e competências gerenciais não seja consenso, ou apenas seja uma forma didática de sinalizar os diferentes focos de atenção dos gestores, nos parece significativa a utilização das duas expressões no locus organizacional, pois entendemos ser essa uma evidência da já referida perspectiva dialógica que atravessa o tema em questão. No nosso ponto de vista a expressão gestor sinaliza não a soma desses dois lugares – líder e gerente, mas a necessária co-existência dessas representações, bem como das formas de poder e influência que possuem. Portanto, podem e devem variar na intensidade da ação e na tomada de decisão, de acordo com a complexidade da situação que se apresenta na relação de liderança, considerando todos os atores envolvidos (FAGUNDES, 2009, p.1).

Então um gestor, é um profissional que reúne tanto as competências de liderança, pois como mencionado anteriormente é intrínseco ao mesmo ser líder, e suas capacidades gerenciais são evidenciadas na execução de suas funções no cargo, apresentando ainda foco em diversos elementos sejam eles administrativos, gerenciais ou organizacionais.

Diante disso, pode-se afirmar que somente os gerentes poderão vir a serem gestores. Uma vez que sejam líderes, tenham competência, talento, visão, criatividade, sensibilidade, e estejam ocupando o cargo dentro da gestão. Todavia, esse fato não impede que hajam líderes em níveis operacionais de um empreendimento hoteleiro, funcionários dotados de competências de liderança e conhecimentos de competências de gerenciamento (não exercem na prática).

Uma empresa do ramo hoteleiro hoje, não quer mais apenas aquele recepcionista para simplesmente realizar o *check in* e *check out*, entregar o cartão de acesso ao quarto do hóspede, etc., se exige do profissional hoteleiro que ele tenha *know-how* para a realização de sua função, tenha conhecimento não somente do seu setor, como dos outros interligados ao mesmo, como por exemplo, setor de reservas, que trabalha em conjunto com a recepção, setor de governança, ele deve possuir uma visão holística do empreendimento, dessa maneira sabendo se posicionar corretamente mediante qualquer demanda do hóspede, sem necessitar as vezes do supervisor, ou líder, ou gerente de seu setor, dispondo de autoridade e responsabilidade e podendo tomar determinadas decisões, apresentando-se como um profissional com capacidades de liderança e, às vezes até gerenciais.

No entanto, para atender a um mercado exigente, o setor de serviços, cujos empreendimentos dependem do elemento humano para “fabricar” seu produto, só conseguirá oferecer qualidade se igualmente preocupar-se com a qualificação dos seus colaboradores (FERNANDES, 2010, “online”).

Ou seja, a empresa quando prima pela excelência em sua produção, ela não deve preocupar-se apenas com a satisfação do cliente final, ou do seu público externo, deve ter consciência de que todo o processo que leva a qualidade final de seus produtos ou serviços necessita serem executados por seus clientes internos, seus colaboradores, estes que por sua vez devem ser valorizados, estimulados, maximizados, qualificados e terem suas necessidades também atendidas.

Nesse sentido entra também o papel de um gestor, que não tão somente lidera e gerencia pessoas, como também trabalha no potencial de desenvolvimento profissional delas dentro do empreendimento.

2.2.2 O Papel do Gestor

Embora se confunda muito na Hotelaria, as nomenclaturas “Gerente” e “Gestor”, e normalmente se pensa serem sinônimos, existem diferenças entre elas. Sendo o primeiro um cargo ou função específica exercida em um empreendimento hoteleiro, como por exemplo, um Gerente de A&B, Gerente Geral, Gerente de Hospedagem, dentre outros cargos dentro da Gestão. Já o segundo trata-se de uma atitude, um conjunto de competências, conhecimento e prática de planejamento estratégico, visão da empresa como um todo, comprometimento em

estar sempre buscando o máximo de informação e empenhando-se para a realização de seu trabalho e de sua equipe com excelência.

Segundo, Ourique (2012), gerente é um ser humano dotado de experiências de vida, valores, competências, paradigmas, formação pessoal e profissional e está sempre sujeito a mudanças em conformidade com o mercado e a demanda que se apresenta ao empreendimento. É o centro nervoso de uma empresa, o qual se encarrega de resolver problemas e tomar decisões importantes.

Já se tratando da figura do Gestor:

[...] o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização: é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atuar, através do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle, afim de atingir os referidos objetivos. Daqui se conclui que o gestor é alguém que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes para atingir os objetivos propostos, concebe as estruturas e estabelece as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, por fim, implementa e coordena a execução dos planos através de um determinado tipo de comando (ou liderança) e de controle (NUNES, 2006, “online”).

Dessa forma, entende-se que o Gerente ele coordena o trabalho a ser realizado, organiza e divide a sua equipe, já o Gestor pensa em como promover o alinhamento desse trabalho, lidera a sua equipe. Diante disso é possível afirmar que no quadro funcional de um empreendimento hoteleiro, temos poucos gerentes, entretanto um número maior de funcionários com competências de gerenciamento, ou seja, potenciais gestores, os quais poderão vir ou não a serem desenvolvidos internamente no empreendimento.

Mas afinal qual é o papel de um gerente gestor em um meio de hospedagem? Ser um gerente gestor engloba diversas funções, como administrar os processos operacionais, estabelecer e cuidar para que as metas do(s) setor(es) sejam atingidas, manter um bom nível de comunicação, sendo porta-voz, além de promover a comunicação holística, resolver conflitos, organizar de forma eficiente a sua equipe, promover sempre o trabalho visando a excelência e a produtividade, bem como a valorização da diferença entre cada colaborador, e buscando sempre capacitação contínua (MARQUES, 2017).

Essas funções irão requerer diversas competências gerenciais, sejam comportamentais, técnicas, organizacionais, dentre outras. Quando um gerente passa a ter, não somente competência de gerenciamento, mas também o comprometimento em crescer junto com sua equipe e a empresa, estimulando e motivando os funcionários, dando exemplo,

buscando sempre informações atualizadas, conhecimento acerca de seu setor e do ramo em geral, tendo sempre uma visão futura da empresa, se empenhando, organizando e liderando, tendo a sensibilidade de perceber funcionários esforçados e competentes, valorizando-os, sabendo ouvir, e trabalhando encima de feedback de clientes internos e externos, dentre outros aspectos, esse profissional se torna o chamado de “Gerente Gestor”.

De acordo com Marques (2017) existem alguns tipos de Gestores, sendo eles e seus respectivos perfis: o Gestor Carismático, onde esse prioriza pelas relações interpessoais com os funcionários que estão sob sua Gestão, acredita que bons relacionamentos de trabalho, deixem os colaboradores motivados dessa forma atingindo as metas; o Meritocrático, onde sua gestão é voltada à análise do desempenho ou performance de cada funcionário; Gestor do tipo Autoritário, esse perfil apresenta dificuldades interpessoais e de delegação de funções, por ser rígido e agressivo, além de ter como foco no controle e comando encima da equipe; Se tem o Executor, gestor esse que busca incansavelmente atingir as metas e resultados, foca-se muito na operacionalização e pouco no planejamento, trabalha em volta de todos os aspectos para que seu projeto venha a dar certo, tornando-se centralizador; o Competitivo, esse que por sua vez compete com demais profissionais, tem dificuldades para ouvir e aceitar falhas ou críticas construtivas de sua equipe; Gestor Inovador, perfil que busca uma gestão onde se valoriza as diferentes habilidades e competências de seus profissionais, reestruturando sua equipe de acordo com a execução dos processos; o Visionário, esse que tem visão de futuro na empresa, estipula metas possíveis de serem alcançadas, é extremamente inovador e criativo, e trabalha buscando motivar sua equipe; por fim o Gestor Ambicioso, que busca crescimento continuo dentro da empresa, entretanto de forma agressiva sem se preocupar com os meios ou com seus colaboradores.

2.2.3 Planejamento Estratégico e o Desempenho Humano como fatores imprescindíveis em um Modelo de Gestão

Para uma empresa ser produtiva, conseguir se manter competitiva e permanecer ativa no mercado, não depende somente de um gestor capacitado e competente, ou de um modelo de gerenciamento adequado a aquele empreendimento, exige a presença de profissionais competentes, capacitados e acima de tudo comprometidos com seus clientes, com o ambiente externo e com o crescimento da empresa.

Toda essa movimentação da empresa para manter-se atualizada e bem-sucedida é o resultado de decisões tomadas e de ações operacionalizadas. E decisões são tomadas por pessoas e praticadas por pessoas. Portanto, são as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo evolutivo(LUCENA, 2004, p.17).

Os profissionais contidos em uma organização, sejam eles de nível operacional, ou tático ou estratégico, serão os protagonistas de todo o processo de crescimento e competitividade de uma empresa.

O fator humano foi e sempre será o grande diferencial de uma organização, principalmente quando se traz esse fato para o ramo da Hotelaria, pertencente ao setor de prestação de serviços, onde busca-se atender e satisfazer os clientes com excelência, onde o funcionário tem contato direto e em tempo integral com o hospede e o mesmo será fundamental para que esse cliente se sinta bem atendido e seja satisfeito durante sua estadia. Fator esse que vem a cada ano se tornando mais capacitado, obtendo conhecimento de diversas áreas de produção, apresentando competências, habilidades e até talentos, e tendo seu trabalho executado de forma mais coletiva, estruturando-se em equipes.

Nos dias de hoje, por exemplo, o trabalho é cada vez mais realizado por equipes/grupos sendo organizado em torno de projetos. Desaparecem cargos/funções, novas tecnologias são integradas às organizações e são demandados padrões de desempenho mais complexos. O que se tem propagado é que “ os indivíduos têm de se prepara hoje para o amanhã”. Isto sugere que os funcionários precisam buscar informação para identificar lacunas de competências, reconhecer áreas para melhorar o desempenho atual, manter-se atentos ao ritmo de avanços na sua profissão e antecipar-se como as mudanças no ambiente e na sua organização podem afetar as demandas de trabalho e as exigências de competências (BITENCOURT, 2010, p.47).

Diante desse fato, nota-se que o fator humano é imprescindível para o sucesso de uma empresa, seja ela um meio de hospedagem ou não, então saber gerir e trabalhar em conjunto com a equipe é uma das funções mais importantes de um gestor de sucesso.

É fato que o ser humano é bastante complexo e para que ele se desenvolva profissionalmente dentro de uma empresa é necessário um bom líder ou gestor, que esteja ali estimulando, agregando valores, reconhecendo a importância de cada membro de sua equipe, de tal forma que o funcionário se sinta sempre motivado e comprometido com o seu crescimento e da empresa, caminhando na mesma direção da missão, visão e objetivos da mesma, maximizando seu desempenho e conseqüentemente aumentando diretamente a produtividade do empreendimento.

Para que tudo funcione em conformidade, se faz necessário utilizar uma ferramenta de gestão de grande importância: o planejamento estratégico.

Mas o que é planejamento? “O planejamento pode ser definido como a função determinante que antecipa o que a organização deve fazer e quais objetivos que devem ser atingidos, uma atividade para a continuidade da empresa.”(PAIVA, “sem data”).

E quando se fala em Planejamento Estratégico, se quer dizer:

O plano estratégico é visto, principalmente pelos executivos que o aplicam na prática, como um instrumento indispensável da gestão empresarial moderna. O plano não pode prever o futuro, mas nos prepara para enfrentar melhor as dificuldades imprevistas e as oportunidades inesperadas. Acima de tudo, o plano não deve ser ingressante, dificultando a mobilidade da empresa, mas sim, estimular a inovação e o aproveitamento das oportunidades do mercado (GRACIOSO, 2012, “online”).

Qualquer empresa que almeje ter sucesso no seu segmento de mercado, deve ter bem estruturado seu plano estratégico, pois será a partir desse que ela irá dispor de ações futuras em casos de imprevistos ou mudanças no mercado, que ao invés de acarretarem em um possível prejuízo para a mesma, com o planejamento, serão tidas como oportunidades

Esse tipo de planejamento é extremamente importante dentro de um modelo de gestão, exatamente por perceber futuras dificuldades ou alterações de mercado, projetando a empresa para melhor recebê-las, uma vez que os modelos de gerenciamento também estão sujeitos a alterações de acordo com a demanda de mercado da empresa.

É fundamental que se entenda a diferença entre planejar a longo prazo e planejar estrategicamente, sendo que o primeiro faz uma previsão baseando-se em um crescimento passado da empresa, já o segundo não trabalha acima da ideia de realizar previsões futuras da empresa, muito menos de progressão acima de crescimentos anteriores, e sim traça metas viáveis, bem como estabelece ações e meios adequados para atingi-las (MÜLLER, 2003).

De acordo com Leon (2013) o planejamento estratégico é uma ferramenta imprescindível em qualquer organização atual, pois ele permite que a empresa esteja sempre competitiva dentro do mercado, realiza análises dos ambientes interno e externo, em uma visão global, uma vez que o mesmo é projetado e administrado por dirigentes, gestores do topo da cadeia hierárquica, obtendo uma visão abrangente da empresa e seu entorno, assim como percebendo os pontos fortes e fracos da mesma, e acima de tudo, ter um plano

estratégico permite que o empreendimento esteja sempre apto as mudanças de um mercado em constante transformação.

Vale ressaltar, ainda relacionado ao plano estratégico:

Portanto para entender o planejamento estratégico é necessário examinar a estrutura organizacional da organização, normalmente dividida em três níveis: alta administração, unidades de negócios da empresa e produto. Desta maneira, é incumbência da alta administração elaborar e desenvolver o planejamento estratégico corporativo para levar a empresa a um futuro promissor e rentável (BARBOSA, 2005, p.112).

Percebe-se então que tanto o Plano estratégico, quanto a Gestão de Pessoas, tem sua ligação, uma vez que embora o primeiro seja coordenado e controlado em níveis hierárquicos mais elevados (topo da pirâmide/ nível estratégico), ainda assim ter profissionais (nível tático e operacional) capazes de caminhar com qualidade dentro daquilo estabelecido como visão e missão no plano, e prontos para adaptar-se a qualquer mudança oriunda de uma transformação do mercado, mantendo a qualidade na produção, é extremamente relevante para ter o empreendimento constantemente competitivo, com baixo custo e boa lucratividade.

2.3 MODELOS DE GERENCIAMENTO E SUAS CARACTERÍSTICAS

As empresas de qualquer ramo da produção têm sua estrutura de gestão baseada em modelos de gerenciamento, os quais foram criados e desenvolvidos por empreendedores, esses que obtiveram sucesso empresarial ao aumentarem significativamente o lucro de suas empresas e passaram a ter seus modelos de gestão implantados em diversas outras. Os modelos tiveram ênfase inicial no setor da indústria, posteriormente sendo implantados nos demais setores de produção, como os de prestação de serviços.

É necessário a conceituar o que é exatamente um modelo gerencial e como esse é um fator de grande diferencial em uma empresa.

O modelo de gestão é um conjunto de conceitos e práticas que, orientadas por uma filosofia central, permitem a uma organização operacionalizar todas as suas atividades, seja no seu âmbito interno como externo (PEREIRA, 1995, p.14).

Basicamente, um modelo de gestão, é ter toda uma estrutura padrão preestabelecida, formada de processos, praticas operacionais, ferramentas necessárias, formas de se trabalhar e uma ideologia ou filosofia central que irá reger o modelo a ser trabalhado, vale ressalvo que o

mesmo pode sofrer alterações, mediante a necessidade da empresa na qual estará sendo implantado.

Ainda, segundo Crozatti (1998), o modelo de gestão é o principal e mais importante instrumento de gestão dentro de uma organização, ele é quem irá determinar e representar as vontades e determinações de cargos da alta gerencia como donos, sócios, principais gestores e dirigentes, levando em consideração valores e crenças dos mesmos, alinhado ao objetivo que deve ser atingido pela empresa. Ainda irá auxiliar e orientar outros gestores na escolha e tomada de decisões mediante a visão da organização.

Todo empreendimento visa à produtividade, e conseqüentemente o lucro, para tanto é necessário obter informações acerca da melhor maneira de se trabalhar com o modelo que melhor atenda seus dois públicos: interno (colaboradores, acionistas, patrocinadores, fornecedores), e externos (a comunidade e seus clientes propriamente ditos, no caso da hotelaria, os hóspedes)

Para que se possa tratar com maior aprofundamento, de Modelos Gerenciais, precisa-se entender o significado dessas duas palavras: “Modelo” e “Gestão”.

Segundo Corrêa (2009), aonde a primeira vem do latim *Modulus*, que significa molde ou forma, algo que deve ou pode ser seguido, já a palavra *gerir*, significa basicamente organizar ou administrar recursos, sejam eles materiais, financeiros, humanos, dentre outros, de uma organização, empresa ou instituição, se utilizando de técnicas e ferramentas adequadas. Portanto se diz que um Modelo de Gestão é administrar um negócio por meio de um exemplo já existente, trabalhando somente nas modificações, para adequá-lo aos valores, crenças, missão, e cultura organizacional que melhor representem e atendam às necessidades da organização.

Cada modelo gerencial tem foco em algum aspecto, seja nos processos, no controle da qualidade, nos resultados, dentre outros. Quando a prioridade passou a ser a qualidade nos produtos e serviços se fez necessário a criação de novas práticas de gestão, novas filosofias centrais, novas linhas de modelos, uma vez que com a evolução empresarial e da demanda, os modelos estão sempre sofrendo modificações para melhor satisfazerem as demandas atuais da empresa (COLTRO, “s.d”).

Entender a sua empresa, a necessidade da mesma, e de seus clientes é fundamental para que se perceba como gerenciar corretamente o negócio.

A administração de empresas hoteleiras atualmente, ainda tem seu foco voltado para a lucratividade, entretanto, se investe muito mais em qualidade e excelência do que quantidade de produtos ou serviços ofertados. Hoje se tem a preocupação em oferecer cada vez mais serviços com qualidade e baixo custo, para clientes mais exigentes. É uma questão já de competitividade, e este é um dos pontos onde os modelos de gestão atuam, maximizando a eficiência dos processos, minimizando os custos envolvidos, trabalhando para atender com a máxima excelência seus clientes, dessa maneira tornando o empreendimento hoteleiro de sucesso.

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada era da inspeção, que se voltava para o produto acabado, que não apresentava qualidade. Mas, defeitos na razão direta da intensidade da inspeção (MACHADO, 2012, p.37).

As empresas devem ter bastante cuidado, com a qualidade de seus produtos e serviços finais, pois se tem um mercado que evoluiu constantemente, se tem mais concorrentes que antes, e clientes muito mais informados do que duas ou três décadas atrás, então oferecer qualidade no que se produz, virou uma preocupação e um fator de diferencial.

Portanto, hoje se ter uma gestão competente, é um fator de sucesso, não se visa tão somente a geração de lucro, mas a redução de custos no processo, e apresentação de um produto ou serviço com maior qualidade. O processo de gerir não envolve somente técnicas, conceitos, ferramentas, modos de executar um processo, mas sim o fator humano, tanto em nível de gerência, que irá definir o modo que empresa irá seguir, a sua forma de se posicionar mediante sua demanda, como buscará atingir suas metas e objetivos, os métodos ou a forma que irá utilizar para alcançá-los e, como a nível operacional, que irão pôr em prática todas as suas atribuições tendo em vista os objetivos, metas, posicionamento e forma de trabalhar da organização.

Buscando-se ter uma gestão de fato competente é necessário se ter um Modelo gerencial compatível com os valores, crenças, cultura organizacional e necessidade da empresa. Hoje no ramo hoteleiro, temos 5 grandes modelos que são: Gestão por Controle de Qualidade Total, Gestão Participativa, Gestão por Resultados, Gestão por Competência, e Gestão *Lean*, os quais estão sujeitos a alterações ou adaptações para melhor atenderem o público de cada empreendimento hoteleiro em questão.

2.3.1 Modelo de Controle de Qualidade Total ou Qualidade Empresarial Amplo

O modelo de Gestão por Controle de Qualidade Total (CQT) ou só Gestão da Qualidade Total (GQT), e conhecido também como Gestão do Controle de Qualidade Empresarial Amplo (CQEA), é um dos modelos mais bem aceitos e aplicáveis em diversos ramos empresariais industriais e atualmente no ramo de serviços. Sendo conceituado como:

[...] pode ser descrito como sendo um modelo gerencial em que a empresa, através do controle ou da gestão dos processos (C), busca satisfazer (Q) as necessidades de todas (T) as pessoas com as quais tem compromisso (clientes, empregados, acionistas e vizinhos). (CASTELLI, 2003, p.76)

Portanto, é um modelo que engloba a empresa como um todo. A administração gira em torno de todos os aspectos que envolvem a mesma, tendo como meta principal satisfação das necessidades dos clientes.

A Gestão da Qualidade Total (GQT), como ficou conhecida essa nova filosofia gerencial, marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico, passando a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação (MACHADO, 2012, p.38).

Como já mencionado, a qualidade passa a ser uma preocupação das empresas como um todo, essas deverão otimizar seus processos, e trabalhar encima das necessidades de seus públicos, necessitando da participação e envolvimento de todo o seu quadro funcional e não apenas dos profissionais de um determinado setor.

A GQT se dá por meio da qualidade nos processos que irão compor todos os serviços e produtos ofertados, levando em consideração as dimensões da qualidade, apresentadas na Figura 1.

QUALIDADE TOTAL (Satisfação das necessidades de seus públicos)	DIMENSÕES DA QUALIDADE TOTAL		PESSOAS ATINGIDAS
		Produto/Serviço	Cliente, Vizinho
	QUALIDADE	Rotina	
		Custo	Cliente, Acionista, Empregado e Vizinho
	CUSTO	Preço	
		Prazo Certo	Cliente
	ENTREGA	Local Certo	
		Quantidade Certa	
		Empregados	Empregado
		Empregados	Cliente, Empregado e Vizinho
SEGURANÇA	Usuários		

Figura 1. Adaptada de (CAMPOS, 2004, p.12)

De maneira breve, o que seriam as dimensões da qualidade? Alguns autores afirmam que existem 5 dimensões, outros 7, e 8. Trabalhar-se-á encima das 5 dimensões, tendo em vista a subjetividade de vários pontos de vista dos clientes.

Segundo Campos (2004), a Qualidade está atrelada a percepção do cliente em relação ao produto ou serviço final e a sua satisfação, ou atendimento de sua necessidade mediante uso ou aquisição. O Custo está ligado aos produtos e serviços intermediários, vai desde a compra, ao custo de venda, contratação de profissionais qualificados, dentre, que irão agregar qualidade e valor. Já a Entrega é uma dimensão voltada ao produto e serviço intermediário e final, onde se busca atender a necessidade do cliente no local e tempo certo. A Moral já está intimamente ligada ao público interno, mais especificamente aos colaboradores, o nível de satisfação dentro do ambiente organizacional. Por fim a dimensão da Segurança, esta que avalia a segurança do público interno e externo mediante um produto ou serviço.

Além das 5 dimensões da qualidade, que atuam de mãos dadas em prol da satisfação, esse modelo tem ainda como seus pontos básicos: foco no cliente, trabalho em equipe permeando toda a organização, decisões baseadas em fatos e dados e busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

Pelos conceitos de qualidade apresentados, constata-se que este é um modelo de racionalização que visa em primeiro lugar, à máxima produtividade e a redução de custos, tentando, de todas as formas, voltar a empresa ao atendimento das reais necessidades dos seus clientes; entretanto a preocupação das empresas em relação ao seu micro e macro ambiente, onde o processo de melhoria contínua faz com que as pessoas deixem de ser meros empregados para assumirem um papel de colaboradores, demonstra que é necessário o envolvimento das pessoas para se alcançarem as metas do programa[...] (MONACO, 2000, “online”).

Novamente volta-se a uma questão já mencionada anteriormente, a importância do fator humano, no caso da Hotelaria, não somente por ser setor de serviços, mas devido a todos os processos que permeiam a produção de um produto ou serviço final dependerem intimamente de planejamento e execução realizados pelo elemento humano.

Para que se possa entender a dimensão desse modelo, é preciso que se compreenda o que de fato significa “qualidade”. A palavra qualidade está relacionada ao uso de algo atrelado ao atendimento de uma necessidade, desde que esteja em conformidade com aquilo que é exigido por quem utiliza. Além disso, cada pessoa tem uma visão diferente no momento de comprar um produto ou desfrutar de um serviço, pois, estarão baseadas naquilo que aprenderam, em sentimentos subjetivos, nas suas expectativas e também em suas necessidades, que poderão ser distintas, isso porque a qualidade possui várias dimensões (ESPUNY, 2008).

Ainda segundo Campos (2004, p.2) “No contexto do que foi dito acima, um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Existem vários autores do século XX, conhecidos como “gurus”, conceituados na área de gerenciamento, que definem o que vem a ser qualidade, sendo eles: Armand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran, W. Edwards Deming, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Tom Peters, Shigeo Shingo e Walter Shewhart (ROTH, 2011).

Face a isso, percebe-se que há um grande leque de conceitos e uma complexidade em relação ao que significa qualidade. Trazendo para o ramo hoteleiro, onde de maneira simplificada quer dizer, é tudo aquilo que busca melhorar e atender com excelência as necessidades das partes interessadas, seja do seu público interno como externo. O conceito de Gestão da Qualidade foi evoluindo com o passar do tempo, a medida em que as pessoas se tornaram mais exigentes em suas avaliações.

De acordo com Campos (2004), o modelo de Gestão por Controle de Qualidade Total tem como alguns de seus princípios: o cliente sempre tem razão, é o rei; nunca permitir que um problema já detectado e resolvido venha a ser recorrente; produzir serviços/produtos que atendam concretamente as necessidades dos clientes, tomada de decisões somente com base em fatos e dados concretos, e não por experiência; o lucro contínuo da empresa deve estar atrelado a uma crescente produtividade, a qual está ligada a qualidade do produto/serviços, dentre outros.

Percebe-se que nesse modelo de gestão se prima muito pela satisfação total do cliente, onde essa foi interpretada por muitos empresários como fruto de gerenciamento de custos e não de qualidade de serviços.

Muitos dirigentes concentram todo o foco do seu gerenciamento no faturamento/custos, e não na Qualidade dos produtos e serviços, visando a proporcionar a plena satisfação dos seus clientes. Não se pode, é claro, menosprezar o faturamento, até porque sem ele a empresa não sobrevive. Contudo, ele deve corresponder ao pagamento pela satisfação de necessidades. Ou seja, corresponder ao reconhecimento daquilo que a empresa está fazendo em prol da satisfação dos seus clientes (CASTELLI, 2002,p.37).

Algumas décadas atrás notava-se na grande maioria das empresas hoteleiras, que o foco estava em administrar os custos da empresa, um bom gerente, era aquele que sabia gerir e coordenar os setores e trabalhar encima das receitas e reduções de custos, a qualidade era considerada uma função, apenas uma responsabilidade funcional. Atualmente já é tida como um ponto de convergência, um objetivo organizacional, uma tarefa ou responsabilidade de todos.

Para que uma empresa hoteleira atinja o que chamamos de CQT, existem diversas ferramentas ou programas que trazem métodos fundamentais, tais como: o 5'S, Kaizen, PDCA, diagrama de Pareto, sistema ISO.

2.3.1.1 Uma Ferramenta imprescindível da Gestão de Qualidade, Ciclo PDCA

Quando uma empresa busca uma GQT é necessário ter algumas ferramentas para que se atinja e controle essa qualidade em todos os setores envolvidos, o Ciclo PDCA é uma das formas que a mesma tem para começar a gestão de qualidade e ter um foco voltado aos seus processos, além de possuir como grande utilidade, a busca pela melhoria contínua.

O ciclo PDCA é utilizado para manutenção do nível de controle (ou cumprimento das “diretrizes de controle” – Ver Figura 4.2), quando o processo é repetitivo e o plano (P) consta de uma meta que é uma faixa aceitável de valores e de um método que compreende os “Procedimentos Padrão de Operação”. Portanto o trabalho executado por meio do ciclo PDCA na Manutenção consta essencialmente do cumprimento de procedimentos padrão de operação (“*standard operation procedure*”, SOP). Os itens de controle neste caso são faixas de valores-padrão como, por exemplo: qualidade-padrão, custo padrão, prazo-padrão, quantidade-padrão, etc (CAMPOS, 2004, p.35).

Basicamente o PDCA, tem como função principal tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, estabelecendo padrões e seguindo os quatro principais passos representados por cada letra.

Essa ferramenta é aplicada principalmente nas normas de sistemas de gestão e deve ser utilizada em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente do setor de produção, da área ou departamento.

O ciclo PDCA, ou ciclo de Shewhart ou Deming, que significa Planejar, Fazer, Verificar e Agir, ou em inglês sendo conhecido como ciclo SDCA (*Plan, Do, Check, Action*) teve sua introdução no Japão após a guerra, idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, quem efetivamente o aplicou (BEZERRA, 2014).

Segundo Machado (2012), o ciclo PDCA se inicia no planejamento, analisando o problema, a necessidade, e estabelecendo os objetivos, passando para o próximo estágio, a execução ou conjunto de ações planejadas que serão executadas podendo ser realizado um novo ciclo PDCA para implementação, posteriormente temos a checagem do que foi feito, verificando se tudo está de acordo com o que foi planejado, por meio de análise e verificação dos dados, ocorrendo constantemente e repetidamente, e por fim se tem em último estágio do ciclo, a ação que irá padronizar soluções de problemas obtidas em etapas anteriores, eliminando ou ao menos minimizando defeitos no produto ou na execução.

De maneira a se detalhar as etapas desse ciclo e suas características, temos Segundo Bezerra (2014): Planejamento (Plan), estabelecer objetivos, metas, procedimentos, processos, caminho, com base nas diretrizes da empresa, necessários para o atingimento dos resultados, identificar os problemas, analisar os processos e estabelecer um plano de ação; Execução(Do), realizar treinamentos segundo o método estabelecido, executar as atividades anteriormente planejadas, pôr em prática o plano de ação, em caso de mudanças durante o processo, coletar dados para a etapa seguinte; Verificação(Check), monitoramento e avaliação periódicos resultados, avaliar processos e resultados, comparando-os com o que foi planejado (objetivos,

especificações e estado desejado), consolidando as informações, e eventualmente produção de relatórios; e Ação (Action), agir de acordo com o avaliado e com os relatórios, percebendo eventuais falhas durante o processo, corrigindo-as e reiniciando o ciclo, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e realizando a melhoria contínua.

Segundo Mariani (2005), existem dois tipos de metas dentro do ciclo PDCA, as metas para manter, e as para melhorar, sendo a primeira onde a ferramenta estabelece metas padrão que deverão ser atingidas, mantendo resultados em determinado nível de qualidade preestabelecido, e a segunda, se busca atingir novas metas, novos resultados, onde se tem a chamada melhoria contínua, a qual irá otimizar a execução de processos, possibilitar uma redução de custos e conseqüentemente um aumento na produtividade.

Ao aplicar-se essa ferramenta buscando a melhoria contínua, ao se implantar cada uma de suas fases estabelecidas em um projeto, dentro de uma organização sendo ela hoteleira ou não, tende-se a levar ao aperfeiçoamento.

O caminho do sucesso para obter melhorias contínuas nos processos é o de conjugar os dois tipos de gerenciamento: manutenção e melhorias, como mostra a Figura 4.4. Melhorar continuamente um processo significa melhorar continuamente os seus padrões (padrões de equipamento, padrões de materiais, padrões técnicos, padrões de procedimento, padrões de produto, etc.). Cada melhoria corresponde ao estabelecimento de um novo “nível de controle” (novo valor-meta para um item de controle). Em outras palavras, cada melhoria corresponde ao estabelecimento de uma nova “diretriz de controle” (CAMPOS, 2004, p.35).

Trabalhando-se com o PDCA para melhoria continua, cria-se um novo padrão, uma nova meta, à medida que ocorre uma melhoria em um processo ou procedimento, para que a empresa continue aprimorando esses, é necessária a manutenção e cria-se constante de novos níveis de controle.

Cada processo realizado é composto por um conjunto de ações, que juntamente com os recursos disponíveis de uma empresa geram produtos ou serviços que serão ofertados aos clientes, como o ciclo PDCA trabalha em função dos processos, é possível sempre analisar cada um, modificando, renovando, e reiniciando o ciclo. Na medida em que a empresa ajusta os processos de cada etapa, ao caminho no qual deseja seguir, lembrando que mesmo processos que até então se mantêm em um nível de qualidade satisfatória, são passíveis de melhorias, sendo essas, contínuas e gradativas, aumentando a eficiência de cada processo envolvido, agregando valor aos resultados, e assegurando maior satisfação dos clientes.

2.3.1.2 Qualidade dos Serviços Hoteleiros, sistema ISO

Outra ferramenta imprescindível da Gestão por Qualidade Total é chamada de Sistema ISO (*International Organization for Standardization*), uma ferramenta criada pela Organização Internacional de Padronização, organização essa não governamental, sediada em Genebra, na Suíça, fundada em 1947, com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços (CHAVES, 2016).

O SGQ (Sistema de Garantia da Qualidade) teve seu início devido à era da gestão da qualidade. Os clientes necessitavam de confirmações de que os fornecedores estavam atendendo às especificações. Dessa forma, seria possível realizar a seleção mais apropriada de quem forneceria matéria-prima para as empresas (MACHADO, 2012, p.55)

Com clientes cada vez mais exigentes, e que necessitavam de certa garantia para aquisição de um produto de qualidade, assim como até hoje se prima muito por essa qualidade, buscou-se mecanismos que pudessem fornecer uma garantia de que aquele produto ou serviço que seria adquirido iria gerar um determinado nível de satisfação, devido a sua qualidade, esse foi o principal fator criador do Sistema de Garantia da Qualidade (SGQ).

Com o SGQ logo, foram desenvolvidas várias normas em conformidade com a mesmo, tanto os clientes quanto as empresas, precisavam de certa garantia de qualidade do produto ou serviço que estavam adquirindo, com isso o sistema ISO ao decorrer do tempo, ganhou popularidade no mundo todo.

Buscando evitar a grande proliferação das normas, a ISO (International Organization for Standardization) criou um comitê com o objetivo de avaliar as normas já criadas e, em 1987, lançaram as normas para o Sistema de Qualidade ISO Série 9000: ISO 9000:1987; ISO 9001:1987; ISO 9002:1987; ISO 9003:1987; ISO 9004:1987. As normas tiveram em sua essência grande parte dos elementos da BS-5750:1979 do Reino Unido. Ainda em 1987, a Comunidade Européia passa a utilizar a ISO Série 9000 chamando-a de Série EN-29000 (MACHADO, 2012, p.56).

A ISO começou a atuar oficialmente no ano de 1947, e é atualmente uma das maiores organizações que desenvolve normas no mundo, constando em 162 países membros e tendo 3.368 comitês técnicos.

Segundo Machado (2012), existe uma série de normas ISO, que no Brasil são compostas pela sigla NBR (Norma Brasileira). São criadas e gerenciadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, a ABNT, entretanto trabalharemos envolta de duas que estão intimamente relacionadas ao modelo de Qualidade Total, são elas: ABNT NBR ISO 9000, Sistema de Gestão da Qualidade, documento que contém todos os termos utilizados no sistema; ABNT, NBR, ISO 9001, Sistema de Gestão da Qualidade, onde explica os requisitos para obtenção da certificação.

Segundo Chaves (2016), a função dessas normas é certificar produtos e serviços em diversas empresas do mundo todo, tendo como base um documento que oferece um modelo padrão para a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade. As normas ISO 9000 e 9001 são utilizadas por organizações que buscam utilizar sistemas de gestão e serem certificadas por meio desse organismo internacional, tudo isso foi criado em uma reunião internacional, onde se buscou definir um conjunto de práticas para melhoria da qualidade dos serviços, buscando atender melhor os clientes.

Ao procurar implementar um sistema de gestão da qualidade, é necessário aumentar a consciência de todos na empresa, sobre a importância da adoção da norma ISO que busca, com a formalização dos procedimentos da empresa, padronizar, monitorar e medir todos os processos para assegurar a qualidade do produto, implementar e manter registros adequados e necessários para garantir a rastreabilidade dos processos, realizar inspeções de qualidade e adotar meios apropriados de ações corretivas e revisão sistemática do sistema da qualidade, para garantir sua eficácia através da realização de workshops, seminários e treinamento (ROTH, 2011, p.31).

Se a empresa busca a qualidade total, é necessário que ela tenha um controle dos procedimentos e processos que estão sendo executados, dessa forma o sistema ISO, é um grande benefício, uma vez que o mesmo irá assegurar um padrão de qualidade para a empresa, além da formalização do mesmo.

As normas ISO fornecem variadas técnicas para se otimizar processos internos, seja na indústria, em uma empresa ou instituição, a aplicação das mesmas é proficiente, proveitosa e lucrativa para qualquer empresa, uma vez que são posturas flexíveis, analisadas, estudadas e fundamentadas para melhor satisfação dos clientes.

A aplicação das normas ISO pode ser utilizada quando é exigido que uma empresa fornecedora aplicasse a gestão da qualidade atendendo alguns princípios como: regulamentos do governo brasileiro, normas internacionais, normas nacionais e normas da empresa. O cumprimento das especificações dos produtos dependerá ainda de outros fatores que são importantes estarem padronizados e bem gerenciados, tais como projeto, desenvolvimento, planejamento, pós-produção,

instalação, assistência técnica e marketing. Os requisitos especificados nos sistemas da qualidade propostos pelas normas ISO são complementares aos requisitos técnicos especificados para os produtos e serviços (MACHADO, 2012, p.59)

É interessante a aplicação da ISO, pois geram uma padronização formal dos produtos e serviços de uma empresa, além de cumprirem de forma complementar com determinadas especificações de produtos.

A padronização fornecida pelo sistema ISO é extremamente aconselhável para qualquer instituição que busca lucro, beneficiando mutuamente os lados: a oferta e a demanda.

Se uma empresa deseja seguir esse sistema, deverá ter bem estipuladas suas metas para obtenção do certificado, passando as várias etapas do projeto, para assim então implantar a Gestão da Qualidade e ter certificação ISO, podendo assim atender com maior qualidade seus clientes.

2.3.1.2.1 ABNT NBR ISO 9000

Como mencionado anteriormente, será trabalhado em torno dos dois conjuntos de normas, a ISO 9000 e 9001, onde a primeira, dentro da Gestão da Qualidade, se caracteriza como sendo um conjunto composto de normas ISO 9000, 9001, 9002, 9003 e 9004, podendo ser aplicadas em empresas dos mais variados ramos, sejam elas industriais, ou de prestação de serviços, dentre outras.

A ISO 9000 constitui basicamente uma metodologia proponente de um modelo de implementação de sistemas da qualidade, aplicável a qualquer tipo de empresa, em qualquer parte do mundo. Tem como enfoque a garantia da qualidade e forma um conjunto consistente e uniforme de procedimentos, elementos e requisitos para a garantia da qualidade. (MACHADO, 2012, p.57).

As normas ISO 9000 referem-se à qualidade dos processos envolvidos em uma organização e não nos produtos ou serviços oferecidos.

Essas normas passaram a ser reconhecidas oficialmente no ano de 1987, tendo como base as normas britânicas e até os dias atuais vem sofrendo alterações, estão relacionadas a implantação, desenvolvimento, avaliação e continuidade do Sistema de Gestão da Qualidade (CHAVES, 2016).

As normas ISO 9000, trabalham encima da regulamentação dos fundamentos e do vocabulário do sistema de Gestão da Qualidade, portanto não podem certificar, apenas

mostrar a empresa qual o seu objetivo e o termos que devem ser aplicados, assim como as vantagens da mesma para a gestão da qualidade. Empresas que buscam um diferencial, uma maior credibilidade frente aos seus clientes e concorrentes, tendem a aplicar esse conjunto de normas.

O processo decisório envolve a busca pelo entendimento sobre as vantagens e as desvantagens de adoção do sistema, o custo envolvido para a implementação e o retorno do investimento, somando tempo gasto e dinheiro em entrevista com consultorias, que forneçam as informações necessárias para iniciar o projeto. (SANTOS, 2004, p.1)

As empresas devem avaliar os prós e contras da utilização dessas normas, uma vez que há um custo de tempo e dinheiro para a adoção e implantação das mesmas.

As mesmas que utilizam as normas ISO 9000, apresentam uma certificação, o que garante solidez, credibilidade, responsabilidade e facilidade dentro das relações comerciais, além de passar aos seus clientes uma maior segurança ao estarem adquirindo seus produtos ou serviços. A empresa passa a ser sustentável também, uma vez que as medidas contidas nas normas ISO não agredem o meio ambiente. Outro ponto positivo, é a redução de custos, uma vez que se tem uma melhoria nos processos internos de produção, além da integração e contribuição dos funcionários aos processos e desenvolvimento da organização.

Segundo Roth (2011), para que uma instituição possa de fato implantar as normas ISO 9000, se faz necessário a contratação de uma empresa especializada em consultoria, outra alternativa seria a montagem de um grupo de funcionários para a realização das mesmas. E a obtenção do certificado, só pode ser feita a partir da auditoria, realizada por auditores de uma instituição credenciada à certificação, como por exemplo: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e a Fundação Vanzolini. Auditores esses, os quais irão produzir um relatório sobre cada ponto relacionado às normas.

2.3.1.2.2 ABNT NBR ISO 9001

O segundo conjunto de normas, a ISO 9001 teve sua elaboração realizada pelo Comitê Técnico *Quality Mangement and Quality Assurance*, documento esse resultante da revisão publicada pela ABNT, tendo sua versão brasileira chamada de ABNT NBR ISSO 9001.

Diferentemente da ISO 9000, a norma 9001 pode certificar os Sistemas de Gestão da Qualidade, definir os requisitos necessários para implantação do mesmo, além de possuir ferramentas de padronização, passando confiabilidade aos clientes de que os produtos e serviços oferecidos pela empresa em questão, serão criados de modo repetitivo e consistente, apresentando um padrão ou nível de qualidade, levando-se em consideração aquilo que foi definido pela empresa. “A ISO 9001 trata do sistema de qualidade. É um modelo de padrões que visa assegurar a qualidade em planejamento, desenvolvimento, produção, instalação e serviço.”(MACHADO, 2012, p.57)

Em se tratando de certificação de qualidade, é preciso que a empresa tenha cuidado com a manutenção desses padrões sob os quais recebeu certificação.

Os clientes percebem a duplicidade de propósitos entre um certificado de um sistema de gestão pela qualidade e a prática observada através dos produtos que lhes são oferecidos, gerando o efeito “propaganda enganosa”. Por este motivo, um projeto de implementação bem conduzido vai além das fronteiras da padronização dos processos, mas oferece a oportunidade de reavaliação das suas práticas de gestão. (SANTOS, 2004, p.3)

É importante que a empresa não somente cumpra com os requisitos para ser certificada por um Organismo de Certificação, como também mantenha os padrões de qualidade que foram estabelecidos. É fundamental, verificar o Organismo Certificador, junto ao Organismo de Acreditação, no caso do Brasil, o Inmetro, as certificações são efetuadas no âmbito do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC).

Segundo Chaves (2016), as normas ISO 9001, possuem oito princípios de gerenciamento da qualidade: Foco no Cliente: funcionários devem buscar atender os clientes de forma satisfatória, além de monitoramento dos produtos/serviços entregues, gerando fidelização; Liderança: informações acerca dos avanços do mercado no qual a empresa atua, e disponibilidade de ferramentas necessárias para os funcionários (liderados) executarem os processos com eficácia; Abordagem Sistêmica para a Gestão: para que os processos sejam avaliados e organizados é necessário que se visualize os processos como um sistema, onde os mesmos interagem entre si; Melhoria Contínua: Informações, experiências e conhecimento repassados aos funcionários a fim de realizarem as atividades buscando atingir a qualidade, utiliza-se ações preventivas e corretivas; Envolvimento das pessoas: um dos principais recursos de uma empresa é o humano, se torna imprescindível o envolvimento pleno dos funcionários como uma equipe, estando motivados; Benefícios mútuos nas relações com

fornecedores: agregação de valores baseada na boa relação de interdependência entre a empresa e seus fornecedores; Abordagem por processos: relação entre as tarefas ou atividades realizadas na empresa com os funcionários, e entre entrada e saída dos processos contidos nas mesmas; Abordagem Factual para tomada de Decisões: análises dedutivas são fundamentais na hora de tomar decisões.

Segundo Machado (2012), a certificação ISO 9001 pode ser obtida por qualquer organização, sendo de caráter privada ou pública, independentemente do setor ou área de produção. Sua implantação é realizada por grupos gerenciais, seguindo um cronograma e identificando possíveis problemas ou dificuldades. Uma vez que a mesma esteja certificada com base na ISO 9001, é possível utilizar com eficiência a ferramenta da qualidade, o Ciclo PDCA. Além dessa ferramenta, o conjunto de normas conta com os 8 princípios da qualidade (mencionados anteriormente), provenientes de experiências em variadas organizações do mundo todo, podendo ser adotados por qualquer empresa que busque utilizar o Sistema de Gestão da Qualidade Total.

2.3.1.3 Ferramenta 5'S

Outra ferramenta importante da Gestão da Qualidade Total, mais voltada ao controle, é o 5'S.

O programa 5S, ao contrário do programa house keeping, visa mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida. O programa 5S não é somente um evento episódico de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade (CAMPOS, 2004, p.197)

Portanto essa ferramenta é basicamente um conjunto de 5 conceitos que ao serem realizados em uma organização podem gerar mudanças no ambiente organizacional, nas atitudes e rotinas de atividade. O 5'S como é chamado, é derivado de palavras japonesas que iniciam com a letra S, que acabaram sendo traduzidas para o inglês, com palavras de significado próximo ao original (LAPA, 1998).

Os 5'S em japonês e inglês, com seu respectivo significado e características em português são: Seiri/Sorting (arrumação) identificação de equipamentos, materiais, dados e informações acerta de postos de trabalho para tomada de decisões; Seiton/Systematizing (ordenação) determinação do local específico para materiais, de fácil localização e acesso a

qualquer momento; Seisoh/Sweeping(limpeza) eliminação de sujeiras, manutenção e atualização tanto de equipamentos quanto de dados; Seiketsu/Sanitizing(asseio) ações repetitivas visando a arrumação, ordenação, limpeza e manutenção, facilitando a utilização de equipamentos e dados com maior facilidade e sem qualquer poluição ; Shitsuke/Self-disciplining(Autodisciplina) criação de hábito para cumprimento de regras e procedimentos determinados pela empresa (CAMPOS, 2004).

Essa ferramenta envolve a empresa como um todo, desde cargos de nível estratégico até o operacional, envolve a área administrativa, financeira, de serviço, dentre outras, e é normalmente administrado pela alta gerencia, ou dirigentes, ou gestores da empresa, e assim como o significado de cada um de seus conceitos, trabalha a educação, treinamento e prática em grupo. Pode ser implantado no início da GQT, ou em conjunto no estágio de controle da qualidade e sua execução é responsabilidade do RH (CAMPOS, 2004).

2.3.1.4.Ferramenta de Melhoria Continua, filosofia Kaizen

Essa ferramenta da Gestão da Qualidade, teve seu início marcado após a segunda guerra mundial no Japão. Ela permite as empresas se tornarem cada vez mais competitivas, por meio da melhoria continua. Mas qual o conceito de Kaizen, e o que essa ferramenta propõe?

Kaizen é uma palavra japonesa para melhoria continua. São rápidos e intensivos esforços de melhoria que usam equipes de trabalho, e tem foco em problemas específicos. São ensinados geralmente em eventos Kaizen, que tem por objetivo, além de mostrar a forma de desenvolvimento da estratégia na organização, a de gerar impulso e energia para formar envolvimento dos funcionários para o desenvolvimento de sugestões que combatem desperdícios (GUELBERT, 2009, p.22)

Portanto o Kaizen engloba todos os elementos contidos em uma empresa, buscando o melhoramento ou aprimoramento de um negócio. A palavra Kaizen, se traduz como: Kai, que significa melhoria e Zen, contínua. Essa filosofia não busca tão somente a melhora em alguns processos ou produtividade, trabalha voltada na busca de resultados específicos, é uma ferramenta de melhoramento contínuo interminável, de forma natural (FONSECA, 2016).

A ferramenta do Kaizen pode ter vários focos, como por exemplo: voltado para administração, onde se trabalha questões estratégicas relacionadas a problemas específicos, melhoramento em áreas gerenciais, e envolvimento de profissionais de várias áreas; voltado

para sugestões, é com esse foco que se busca a melhoria em rotinas e processos, a partir do incentivo dado pela alta administração aos funcionários, para a criação de novas ideias que beneficiem tanto a gestão quanto o operacional, melhorando ainda a comunicação entre os níveis hierárquicos; voltado para pessoas e para o grupo, onde se tem o incentivo a ideias, sistemas de sugestões, formação de grupos, utilizando ferramentas estatísticas para verificar níveis de desempenho, dessa forma aliando o trabalho da alta gerencia com o operacional, onde o primeiro dará atenção e receptividade, desenvolvendo funcionários mais pensantes, e o segundo desenvolverá o maneiras para melhoramento realização de seu trabalho (FONSECA, 2016).

Segundo Guelbert (2009), a implantação e o desenvolvimento dessa ferramenta, é algo que requer uma tomada de decisão importante, pois tem de haver um envolvimento de toda a empresa, uma busca contínua pelo melhoramento, mediante treinamento de pessoal, melhores padrões, procedimentos, maneiras de se trabalhar, melhora no ambiente e na cultura organizacional, tudo isso voltado dentro de uma Gestão da Qualidade, para o aumento na produtividade mediante melhoria nos serviços e produtos finais.

2.3.1.5 Diagrama de Pareto

Por fim, a quinta ferramenta do modelo de GQT, o Diagrama de Pareto ou Análise de Pareto, que de forma simplificada. “O diagrama de Pareto tem como finalidade mostrar a importância de todas as condições, a fim de, escolher o ponto de partida para solução do problema, identificar a causa básica do problema e monitorar o sucesso.”(MACHADO, 2012, p.49)

Utilizado para classificar as causas dos defeitos ou não conformidades por ordem de frequência, é composto por colunas onde os dados são relacionados em percentuais e distribuídos em ordem decrescente, podendo ser utilizada uma curva cumulativa (ROTH, 2011, p.25).

Portanto esse Diagrama tem como finalidade dentro de um modelo de Gestão da Qualidade Total, ordenar causas de perdas que devem ser resolvidas, identificando problemas e estabelecendo uma ordem de prioridade para que os mesmos sejam consertados, levando-se em consideração a relevância.

2.3.1.6 Modelo de CQT, sua Implantação, Controle e Avaliação

Após serem apresentadas algumas das ferramentas de uma GQT, é preciso que se entenda como se dá sua implantação, seu controle e avaliação para que se perceba se realmente o modelo de gerenciamento está funcionando efetivamente dentro de uma empresa.

Segundo Roth (2011), o processo de implantação necessita de uma estratégia organizacional para que se aplique com eficiência as novas técnicas e ferramentas da qualidade, bem como a nova altitude cultura da organização como um todo em relação a essa qualidade. Será necessário informar as normas da empresa para os responsáveis pela implementação. É necessário um treinamento de equipe, principalmente por causa da utilização das normas ISO de qualidade, é necessário que haja consultoria e auditoria, e a busca por um órgão certificador.

A prática consciente do “controle da qualidade” por todas as pessoas da empresa, assumindo a responsabilidade (fins) sobre os resultados do “seu processo” e a autoridade. (meios) Sobre o seu processo (conhecido quando da definição de sua função.), é a base do gerenciamento participativo e o pilar de sustentação do TQC (CAMPOS, 2004, p.45).

Ou seja, para que se tenha o controle dessa qualidade é necessário o envolvimento metódico de todo o quadro funcional desde a alta administração até os cargos operacionais, ou seja, a empresa como um todo. Ainda segundo o autor Campos, existem 3 finalidades ou objetivos a serem alcançados durante o controle dessa gestão, são eles: o planejamento da manutenção da qualidade buscada pela demanda; a manutenção da qualidade desejada pelos clientes, seguindo padrões e normas; a melhoria da qualidade estabelecida.

Por fim, tem-se a avaliação da GQT, que segundo Roth (2011), normalmente é percebida e analisada pela alta gerência e pela empresa certificadora, a qual irá realizar auditorias com frequência para a verificação das normas de qualidade. Assim como mencionado anteriormente existem ferramentas da qualidade que primam pela melhoria contínua, como o Kaizen, as quais dão sustentação para empresa se manter com o padrão de qualidade em seus produtos e serviços, mantendo-se competitiva.

2.3.2. Modelo de Gestão Participativa

Outro modelo bastante utilizado em empresas do mundo todo e em hotéis, é o Modelo de Gestão Participativa (MGP). O qual conta fundamentalmente com a participação efetiva dos funcionários, organizados em equipes.

O MGP é basicamente um conjunto de normas, princípios e processos que buscam o envolvimento dos funcionários ou colaboradores nos processos administrativos da empresa, como: definição das metas e objetivos da empresa e do setor ao qual fazem parte, acesso a informação acerca do nível estratégico, autogerenciamento, auxílio participativo na tomada de decisões, identificação, análise e resolução de problemas (SANTOS, 2002).

Segundo Borges (2011), hoje não se busca mais aquele tipo de administração centrada na figura do chefe ou do líder gestor, onde um ou dois davam as ordens e o restante obedecia e executava. As empresas na atualidade perceberam que a participação constante de seus funcionários, agregados em equipes auto gerenciadas pelos mesmos, permitia um aumento na produtividade e qualidade nos processos das mesmas, onde os funcionários participavam em conjunto com os gestores na tomada de decisão.

Flexibilidade adaptacional, gerencias situacionais e participativas, treinamento sistemático, balanços de situação e reciclagem, enfocando as novas realidades, são meios de se prevenir obsolescências e de se garantir a permanente renovação empresarial. Portanto, há a necessidade de integração e equilíbrio entre liderança e organização (MATOS, 1980, p.11).

Portanto nesse tipo de gestão é extremamente valorizado o envolvimento de todos os membros que compõem a empresa, desde os liderados, aos líderes, gerentes, gestores, desde que haja um equilíbrio entre eles, principalmente em se tratando de tomada de decisões.

A Gestão Participativa é hoje, um modelo fundamental para o aumento da competitividade de uma organização, uma vez que com a participação total dos funcionários, não tão somente, na execução de processos, mas na tomada de decisões, as empresas acabam estimulando e encorajando a criação de colaboradores mais pensantes, inovadores e criativos, e não mais mecânicos. Esses que por sua vez acabam tendo um comprometimento maior para com a empresa, isto por conhecerem mais a fundo a missão, visão, objetivos organizacionais, valores e crenças da empresa, e acabam tomando para si, identificando-se e tornando-se mais proativos, mais motivados, o que impacta de uma forma extremamente relevante encima da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços finais daquela empresa (BORGES, 2011).

Segundo Santos (2002), existem 4 principais tipos de modelos de gestão participativa, sendo eles: Japonesa, gestão essa que tem como fundamentação o trabalho em equipe e a qualidade total; Holística, interpreta a organização como um todo, contando com a eficiência de seus funcionários no trabalho, onde se tem equipes auto gerenciadas e que trocam informações constantemente com outros setores; Empreendedora, esse que por sua vez trabalha voltado a visão e percepção de seus clientes, ou seja, os resultados e conta com unidades e equipes empreendedoras e independentes; Virtual, modelo esse que trabalha as relações do âmbito interno e externo da empresa, formando parcerias e redes de negócio virtuais.

Como mencionado anteriormente, nesse modelo, se tem grande valorização do recurso humano, conseqüentemente surge novamente à figura do gerente gestor, esse que não mais irá apenas liderar ou delegar funções, mas sim educar, orientar, motivar e impulsionar o processo participativo das equipes auto gerenciais com as quais estará em constante contato, interagindo em conjunto e participando das tomadas de decisões estratégicas, uma vez que no MGP, a administração é descentralizada e com compartilhamento de informações.

Ainda segundo Santos (2002), para que esse modelo venha a ser implantado e ter seu funcionamento eficiente, além do envolvimento do quadro funcional atrelado a alta gerencia, são necessários 3 fundamentos organizacionais: Estrutura, onde quanto mais descentralizado for a administração da empresa, melhor a comunicação entre seu nível operacional e estratégico, reduzindo custos, agilizando processos e tomadas de decisões, desburocratizando a empresa, tornando-a mais dinâmica; Cultura, nesse fundamento, a empresa busca envolver seus funcionários nos valores e crenças da mesma, estimulando a participação e contribuição dos mesmos no modo de vida organizacional; Clima, esse que é resultado dos dois anteriores, uma vez que se tem uma estrutura e cultura organizacional, dinâmica, com envolvimento e responsabilidade de todas as partes, gera-se uma atmosfera organizacional, essa que por sua vez influência de forma benéfica na produtividade e desempenho humano.

Mais do que os objetivos formais de um grupo e de seus esforços dirigidos, o clima aberto e participativo é que determina sua evolução cultural. A empresa como grupo fechado, limita os horizontes e embota a potencialidade criativa de seus membros. A empresa de clima aberto produz a cultura auto-renovada, pelo intenso intercâmbio de seus membros que dinamicamente usufruem do patrimônio comum de valores acumulados. O grupo gera riqueza que se amplia na medida em que é compartilhada (MATOS, 1980, p.24).

Ou seja, ter uma empresa com um clima organizacional aberto, dinâmico, permite o benefício da troca de informações e interações harmoniosas entre os grupos, onde se tem valores comuns entre os membros, e conseqüentemente com um clima aberto, haverá um maior rendimento do desempenho dos membros envolvidos. A Gerencia Participativa prioriza muito o clima e a cultura organizacional, pois são dois elementos que dão base para as relações que serão fundamentais para a participação do quadro funcional dentro do modelo, levando a empresa a produzir mais e com maior qualidade.

2.3.3 Modelo de Gerenciamento por Resultados

Esse modelo de gerenciamento, por sua vez, une algumas características dos dois modelos anteriores, tanto no que diz respeito ao envolvimento e comprometimento de seus colaboradores nos processos, como no MGP, como também tem seu enfoque voltado aos procedimentos e processos, flexibilizando-os e tornando-os mais eficientes, caracterizado pelo modelo de GQT, isso tudo somado ao enfoque voltado aos seus clientes e ao produto/serviço final.

Segundo Ribeiro (2011) a Gestão por Resultados (GPR), é um modelo onde se trabalha alinhando o planejamento, avaliação e controle dentro da administração de uma organização, flexibilizando os processos, tendo os objetivos e metas da empresa como responsabilidade de todos, e possuindo como marco para tomada de decisão, informações acerca do desempenho. A GPR busca sempre otimizar e melhorar resultados, tem sua origem no planejamento estratégico, além de facilitar durante o estabelecimento do mesmo, o fluxo de atividades e processos necessários para se atingir um determinado resultado.

De acordo com Hilário (2009), a GPR tem algumas funções, como por exemplo: definição da direção estratégica da empresa é o caminho o qual a empresa deverá percorrer para alcançar seus objetivos estratégicos, levando em consideração sua missão, visão e valores, é importante traçar indicadores e metas de desempenho; Processo de mudança atrelado a gestão estratégica, função essa que basicamente coloca a organização em ação, levando em consideração seu compromisso para com a mesma; melhoria contínua das atividades, monitoramento dos programas e atividades da empresa, verificando e garantindo a qualidade e melhoria.

Segundo Drucker (1954) a GPR consiste basicamente de 5 etapas, sendo elas: Revisão dos objetivos organizacionais, visão clara dos objetivos da empresa, informações e

conhecimento acerca do plano estratégico; definição dos objetivos dos colaboradores, gestores e funcionários do operacional devem traçar em conjunto os objetivos a serem atingidos, bem como o prazo para que sejam atingidos e deverá ser realizada uma avaliação do desempenho; monitoramento do processo, verificação periódica do cumprimento dos objetivos; avaliação do desempenho, ao término do processo, o funcionário deverá ser avaliado quanto ao atingimento dos objetivos preestabelecidos; recompensa, o colaborador é valorizado e recompensado mediante sucesso nas etapas anteriores.

Todas estas dimensões situam a GpR como uma ferramenta cultural, conceitual e operacional, que se orienta a priorizar o resultado em todas as ações, e que é capaz de otimizar o desempenho governamental. Assim, se trata de um exercício de direção dos organismos públicos que procura conhecer e atuar sobre todos aqueles aspectos que afetem ou modelem os resultados da organização (ALBERTO, 2008, p.27).

Portanto, é um modelo que trabalha a cultura e a estrutura organizacional dentro de uma empresa, facilitando a comunicação e coordenação durante os processos, valorizando e motivando os membros da empresa, trocando constantes informações entre os níveis hierárquicos, melhorando o desempenho gerencial, e trabalhando suas ações voltadas a pontos que tenham grande relevância encima dos resultados.

A GPR agiliza o processo de gestão, trabalhando suas ações encima dos resultados obtidos em cada processo, traça de maneira eficiente e clara os objetivos principais e secundários, metas palpáveis e as atividades e processos necessários para atingi-los, paralelo a isso, ela também valoriza a integração e participação de todos os membros que irão executar esses processos, fornecendo informações com clareza, motivando esses profissionais e recompensando-os mediante realização dos objetivos que foram acordados entre os mesmos e a gerencia.

Segundo Ribeiro (2011), é fundamentalmente importante mensurar esses resultados, por meio de indicadores, estes que irão operacionalizar o modelo de GPR, e irão permitir um controle e avaliação das metas e objetivos que foram propostos. Ainda de acordo com a autora, existem algumas características imprescindíveis para a criação desses indicadores, sendo elas: comparabilidade, disponibilidade da informação, quantificáveis e simplicidade. Ou seja, todas essas características irão fornecer indicadores de desempenho aos gestores, permitindo uma flexibilização e autonomia dos mesmos, sob os recursos da empresa, obtendo resultados, que podem ser avaliados, mensurados, e traduzidos de forma clara, possibilitando

a leitura eficiente e clara desses indicadores, e posteriormente a tomada de decisão encima dos mesmos.

De acordo com Oliveira (2015), esse modelo de gestão aplica quatro principais metodologias: A qualidade total, gerenciamento de processos de negócio, Balanced Scorecard, e Cadeia de suprimentos.

As vantagens da utilização desse modelo são inúmeras, como explicadas anteriormente, mas quanto à implantação do mesmo?

Para que esse modelo de gerenciamento venha a ser adotado, implantado, e funcione de forma eficaz, é necessário a participação principal dos gestores, os quais irão coordenar e tomar decisões relativas a utilização do mesmo. São necessários alguns mecanismos de controle e coordenação, como: ajustamento mutuo, supervisão direta, padronização de normas, padronização de processos, padronização de resultados, padronização de habilidades, liderança e estrutura. Todos esses mecanismos que serão coordenados pela gerencia, devem agir em conjunto com os profissionais de nível operacional, os quais devem ter acesso às informações, procedimentos, normas, objetivos traçados, valores e crenças, e devem ser motivados por meio da liderança, além de participarem do desenvolvimento da cultura organizacional da empresa, comunicando-se e acordando com os gestores, os objetivos comuns, facilitando assim um aumento no desempenho e produtividade da empresa, esse que será monitorado e avaliado por meio dos indicadores, possibilitando sempre a melhoria contínua dentro dos processos envolvidos (RIBEIRO, 2011).

2.3.4 Modelo de Gestão por Competências

Esse modelo de gerenciamento trata-se do desenvolvimento de profissionais e busca de talentos dentro de uma empresa. Não é um modelo que trabalha apenas encima da maneira de administrar e gerir, tem seu enfoque voltado para as pessoas que compõe a organização, buscando assim a excelência em seu funcionamento.

Existem diversos tipos de competências, e para que se possa ter um melhor entendimento delas e do modelo é necessário a revisão e compreensão do que vem a ser “competência”.

Segundo Morcerf (2006) o significado da palavra competência, quer dizer aptidão, conhecimento, habilidade, qualidade ou estado de ser funcionalmente capaz de realizar uma determinada atividade com eficiência. Pode ter vários sentidos dentro de uma empresa, alguns

voltados para o humano, como conhecimento, habilidade e atitudes, outros para as tarefas ou atividades realizadas, como resultados, por exemplo.

De acordo com Novaes (2015), as competências se dividem em 3 dimensões: conhecimento, ter informações suficientes acerca de como fazer, o que fazer, por que fazer, onde fazer, em quanto tempo; habilidades, ou seja, técnica de como realizar uma dada atividade ou tarefa, capacidade para realizá-la com sucesso, *know-how*; atitude, dimensão essa atrelada à vontade, a determinação para realização de algo.

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta (BRANDÃO, 2001, p.9).

É nítido hoje, ver as organizações buscando incentivar seus funcionários a se tornarem cada vez mais qualificados. Isto porque, as empresas que possuem um funcionamento e qualidade de produção contam com um pessoal competente, profissionais qualificados, dotados de capacidades múltiplas e conhecimento. Ter profissionais competentes é uma questão de competitividade no mercado. Tanto que se fala em buscar e reter talentos dentro da própria empresa.

Dois tipos de competências são fundamentais em qualquer empresa que vise a produtividade e competitividade, sendo elas: as competências essenciais e as organizacionais, onde a primeira são um conjunto de capacidade únicas percebidas internamente por meio dos processos, geram oportunidades de negócio para a empresa, novo nichos de mercado consumidor, novas expectativas de clientes, onde a empresa com essas competências terá um maior valor agregado aos seus produtos/serviços. Já as organizacionais envolvem um conjunto de habilidades, conhecimentos, comportamentos, aptidões comuns entre os membros da empresa, de forma integrada, impactando no desempenho produtivo coletivo e melhorando os resultados. Basicamente as competências essenciais de uma empresa são o que a tornam mais competitiva, por apresentar diferencial e as organizacionais são responsáveis por manter a qualidade dos processos, funções, e atividades realizadas na empresa em sua totalidade (MORCERF, 2006).

Segundo Brandão (2001) é possível perceber nas empresas dois tipos de gestões que basicamente, de certo modo se complementam, sendo a gestão por competências e por

desempenho, onde a primeira trabalha voltada ao desenvolvimento dos profissionais visando aumento da qualidade na produtividade e a segunda, percebe a necessidade de ser ter ferramentas avaliativas para verificação de seus profissionais na realização das atividades.

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização como um todo faz com que tanto a gestão de desempenho como a de competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos, entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização[...] (BRANDÃO, 2001, p.13).

Portanto é possível notar-se que essas duas gestões convergem no mesmo ponto, na performance dos profissionais da empresa, como as competências organizacionais se associam com as de seus membros e o impacto dessas duas competências no desempenho geral da empresa.

Segundo Novaes (2015), a implantação desse modelo de gestão, deve partir do pressuposto de quais seriam as competências essenciais necessárias para o sucesso do negócio, a empresa deverá investir recurso financeiro em capital humano, realizando treinamento e desenvolvimento de pessoas, retendo seu quadro funcional, criando profissionais valiosos, produtivos, e criativos, dotados de competências, levando a empresa a ter competência organizacional e conseqüentemente tendo seus profissionais como fatores de diferencial, de agregação de valor aos seus produtos e serviços, uma funcionalidade de excelência atingindo com maior facilidade as metas e objetivos da empresa, e tendo um maior retorno financeiro a longo prazo.

2.3.5 Gestão *Lean*

O quinto e último modelo de gerenciamento a ser trabalhado, é o modelo de Gestão *Lean*, que basicamente representa uma gestão mais enxuta, que evita o desperdício, e traz consigo diferenças em relação à produtividade, qualidade, e desenvolvimento de produtos.

O Lean Management é uma filosofia de gestão empresarial que tem como objetivo principal criar valor para a empresa através da redução de desperdício. Esta requer uma total separação dos paradigmas existentes e implica uma completa mudança de mentalidade, na forma como se gerem as atividades(MATOS, 2012, p.26).

Ou seja, a política do modelo *Lean*, é simples e objetiva, embora exija mudanças nos processos da empresa. Deve-se ter uma gestão voltada para redução custos, com base no desperdício.

Esse modelo de gestão vem ganhando ênfase no mundo todo a partir das últimas décadas, teve sua origem no Japão, especificamente na produtora automobilística Toyota, em meados da década de 60, com o *Toyota Production System* (TPS), e é visto como uma filosofia, não apenas uma ferramenta.

[...]uma organização não deveria aceitar uma variação aleatória do *Lean*, mas sim fazer escolhas e adaptar o conceito de *Lean* às suas próprias necessidades; e através desse processo de adaptação a organização irá se habilitar a elevar sua performance e aumentar as chances de sucesso da implementação;[...] (PACHECO, 2014, “online”)

Portanto, embora o modelo *Lean* necessite fundamentalmente de uma mudança dentro da empresa na qual foi implementado, é importante a adaptação do conceito de gestão enxuta, não apenas seguinte um modelo padrão para evitar desperdícios e aumentar a produtividade, mas sim que a gerencia saiba pegar os princípios dessa filosofia e adaptá-la a necessidade da organização.

Segundo Womack (1996), são necessários 5 princípios básicos estruturais para uma empresa que busca utilizar esse modelo, sendo eles e suas respectivas características: especificação do valor, portanto o valor é atribuído a um produto ou serviço, levando-se em consideração o atendimento a necessidade específicas, em momentos específicos do cliente; identificação do fluxo de valor, o qual é um conjunto de atividades necessárias para a geração de um produto ou serviço específico, passando pelos fluxos de informação, desenvolvimento e produção, afim de agregar valor; garantia do fluxo, ou seja, compreensão das necessidades reais dos participantes dos processos de fluxo de valor, redefinindo as relações; trabalhar com produção puxada, essa produção de um serviço ou produto deve estar atrelada a uma demanda existente de cliente, ou seja se produz quando é solicitado pelo cliente; e buscar a perfeição, essa que está relacionada a constante busca pela redução de esforço, tempo, erros, custos, tempo de desenvolvimento, atrelado a real necessidade daquilo que o cliente deseja.

De acordo com Barquet (2008) os princípios da filosofia enxuta podem ser aplicados em várias áreas de uma empresa, buscando a redução de desperdícios,

principalmente se tratando do desenvolvimento de produtos, pois nesse setor se tem peculiaridades, incertezas e baixa repetitividade. Para tanto ainda segundo a autora, a gestão *lean* em desenvolvimento de produtos tem 3 funções principais: criar produtos corretos, utilização de processos de engenharia eficientes e eficazes, e integração efetiva entre o desenvolvimento de produtos e a empresa.

Empresas que optam por implantar o modelo de gerenciamento *Lean* em seus projetos, ou seguir seus princípios e conceitos em dados setores ou em situações restritivas, obtém como vantagem: agilidade e fácil acompanhamento do projeto na execução, redução de documentação, menor pressão sobre os membros da equipe, redução de resíduos provenientes de atrasos, sinais claros para tomada de decisão, dentre outros (PEDRÃO, “s.d.”).

Além desses benefícios em projetos, na manufatura, no processo de desenvolvimento de produtos, a empresa não necessita de tanto investimento financeiro em tecnologia ou treinamento, uma vez que a mudança é feita da adoção de uma filosofia de não desperdício, onde a empresa produz mais, entretanto na quantidade certa mediante sua demanda, gastando menos, minimizando os esforços necessários para essa produção e desenvolvimento e apenas mudando ou alterando a forma de gerenciamento da organização.

2.4 FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE EMPRESAS, BALANCED SCORECARD

Como mencionado no modelo de GPR, o *Balanced Scorecard* (BSC), é uma ferramenta de gestão estratégica muito importante, seu significado quer dizer basicamente “Indicadores Balanceados de Desempenho”, e teve sua primeira aparição na década de 90, após estudos entre empresa, como instrumento de avaliação e desempenho empresarial. Sua função é alinhar o desempenho da organização como um todo, mediante o alcance de suas metas e objetivos, verificando possíveis falhas nos processos (Silva, 2011).

De acordo com Bezerra (2014) a principal função do BSC é transpassar a missão e a estratégia em objetivos, esses que serão organizados por meio de indicadores, é basicamente buscar o alinhamento entre o plano estratégico da empresa e as atividades que exerce. Estruturando os resultados que devem ser alcançados mediante o plano, podendo-se concentrar as habilidades e conhecimentos dos membros da organização para o alcance de objetivos de longo prazo. Para tanto se faz necessário esclarecer a visão e a estratégia da empresa, por meio de consenso entre gestores e colaboradores, planejar, estabelecer e alinhar

as iniciativas estratégicas, melhorar o feedback, comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicas, entre os gestores e níveis organizacionais.

Segundo Silva (2011), os criadores do BSC, Robert S. Kaplan e David P. Norton explicam que a tradução da estratégia realizada por essa ferramenta se dá por meio de quatro percepções, sendo elas: perspectiva financeira, ou seja, é a identificação das medidas financeiras que deverão ser tomadas para o alcance dos objetivos, bem como as metas de desempenho financeiro esperadas, a longo prazo, além dessa perspectiva ser uma meta principal para os objetivos; perspectiva dos clientes, identificação e segmentação do mercado alvo da empresa, alinhando suas medidas, objetivos e resultados a clientes específicos, trabalhando encima da captação, retenção, satisfação e lucratividade dos mesmos; perspectiva dos processos internos, os processos internos estão atrelados as estratégias voltadas ao público alvo, podendo haver criação e desenvolvimento de novos processos, prevendo uma necessidade de seus clientes, agregando valor; perspectiva do aprendizado e crescimento, portanto, a empresa deve identificar e estabelecer a infraestrutura que deverá possuir para o crescimento e a melhoria a longo prazo, para tanto necessitará desenvolver três fatores que são fontes para essa infraestrutura, sendo eles: as pessoas, procedimentos organizacionais e sistemas.

O Balanced Scorecard leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhorar o desempenho futuro. (KAPLAN, 1997, p.8)

Então, o BSC permite uma visualização mais nítida do ponto máximo de valor gerado por uma unidade de negócio, e visa melhorias de desempenho a curto e longo prazo, por meio desse alinhamento feito no plano estratégico, e através dessas percepções ou dimensões.

O mesmo apresenta um mapa estratégico, o qual é uma representação visual dos objetivos os quais estão interligados e integrados, formando dessa maneira, a estratégia. Onde essa por sua vez se baseia em hipóteses de causa de efeito, ligando os objetivos entre si, por meio das quatro percepções anteriormente mencionadas (FARIA, 2007)

Para a construção, adoção e implantação do *Balanced Scorecard* é necessário acima de tudo o comprometimento e envolvimento da alta administração e de todos os seus

membros da direção e/ou gerencia, além da utilização de todo o seu ambiente interno para melhor comunicação e transmissão dos princípios do BSC por parte de todos os membros da empresa, seja por meio de quadro de avisos ou e-mails, as metas e objetivos de longo prazo devem ser informadas com clareza e compreendidas, bem como a estratégia para atingi-las, promovendo a mudança dentro do ambiente organizacional e gerando as iniciativas necessárias para a adequação ao BSC (BEZERRA, 2014).

2.5. MODELO ECONÔMICO *LOW COST*

Muito se ouve falar na atualidade em empresas *Low Cost*, principalmente no ramo aéreo e com referência ao âmbito internacional, como Europa e Estados Unidos, mas que já vem sendo bastante observado esse modelo no Brasil, como por exemplo, na empresa aérea Gol.

Mas afinal o que significa o termo *Low Cost*? Em síntese significa “baixo custo”, ou seja, é um modelo que trabalha com produtos e serviços finais com preços bem abaixo do oferecido pelo mercado, abrindo mão de serviços ou adicionais não essenciais à aquele produto, evitando qualquer tipo de custo adicional e buscando o menor preço possível (PEREIRA, 2016).

O *Low Cost* veio a ter seu crescimento e desenvolvimento no mercado, por volta da década de 90 e início do ano 2000, nos EUA e na Europa. A primeira empresa a utilizar esse modelo foi a *Southwest*, localizada no Texas. O *Low Cost* gerou uma verdadeira revolução no setor aéreo, onde basicamente se tinha uma demanda enorme para vôos de curtas distâncias, essa que não se importava se houvesse cortes em algum conforto, recurso, ou característica adicional de um produto/serviço, desde que a empresa ofertasse o mesmo com preço ou tarifas mais baixas. Isso gerou uma redução enorme de custos para as empresas, chegando até cinquenta por cento. Foi percebido também que além dos possíveis cortes no produto ou serviço final, as reduções mais relevantes de custos estavam no operacional (CAVALCANTI, 2015).

Esse modelo de negócio gera lucratividade, uma vez que visa a redução de custos em prol do baixo preço ou das baixas tarifas, trabalhando encima de volumes de demanda, e também tem suas receitas voltadas a várias outras fontes auxiliares ou secundárias, como por exemplo, no caso de empresas aéreas: encargos do cartão bancário, publicidade e propagando em assentos, taxas preferenciais em alugueis de automóveis, local prioritário, seguro de

viagem, dentre outros. A ideia desse modelo não é apenas reduzir o valor do produto final mediante redução de custos, mas atrair uma enorme demanda, gerando a receita principal, como ter paralelas a isso, receitas secundárias advindas de parcerias, que irão complementar, como receita auxiliar (GLESSON, “sem data”).

De maneira a ratificar o que esse modelo propõe, Segundo Oliveira (2013), o empresário Joeliton Tardelli, defende o *low cost* dizendo: “É bastante coerente com a política de voos da GOL, visto que ela utiliza o sistema de *low-cost, low-fare*, ou seja a pessoa está interessada no voo unicamente como um meio de transporte, sem excedentes. A consequência dessa política é a redução do preço das passagens aéreas, tornando-as mais acessíveis a consumidores de baixa renda”.

Várias empresas no ramo aéreo tiveram sucesso empresarial, ao adotarem a política do *Low Cost*, como a *Jet Blue* nos EUA, a *EasyJet* e *Ryanair* ambas na Europa, dentre outras como *Pure Talk*, *Tata Motors*. Isso porque desenvolveram estratégias baseadas no baixo custo, não apenas buscarem reduzir custos e cortar adicionais, mas desenvolveram sistemas de pacotes que saíam mais baratos se agrupados ao produto principal, do que se fossem adquiridos separadamente e ganharam ainda acima da padronização e controle dos serviços que eram oferecidos por meio de pacotes opcionais aos clientes, o que acabou por gerar um aumento da diversidade de demanda das empresas (PEREIRA, 2016).

Segundo Francis (2006), existem 5 categorias de modelos *low cost*, uma vez que o mesmo não se prende a uma estratégia única e uniforme: *Southwest copy-cats*, onde as empresas que seguem na mesma linha da *Southwest*, reduziram custos na oferta de vôos ponto a ponto, investiram em padronização das aeronaves e uso intenso dos equipamentos; *Subsidiaries*, empresas que surgiram como subsidiárias de outras grandes, normalmente em respostas as *Southwest*, acabando entrando no mercado de baixa tarifa e apresentando menos benefícios em comparação às *Southwest copy-cats*; *Cost cutters*, tem-se empresas tradicionais que começam a adotar o *low cost* em sua estratégia de negócio, reduzindo custos como alimentação gratuita, e padronização de sua frota e tarifas; *Diversified charter carriers*, onde subsidiárias de vôos não regulares, normalmente imitam as *Southwest copy-cats* e utilizam a vantagem de surgirem a partir de empresas que já são conhecidas por terem baixo custo operacional; e *State subsidized competing on price*, que são empresas que tem seus custos subsidiados pelo governo ou país de origem, servem para desenvolver o turismo e/ou transformar aeroportos em pontos de conexão.

O *Low Cost* hoje, a nível nacional vem sendo observado em empresas de diversos ramos, como telefonia, e principalmente em Hotelaria. Já se fala muito em hotéis de baixo custo, atrelados a agencias com baixas tarifas, embora se tenha a categoria econômica em Hotelaria. Isso vem atraindo bastante variados tipos de públicos, uma vez que também o Brasil se encontra em estado de recessão, o que acaba impactando no valor aquisitivo de consumidores de média e baixa renda.

2.5.1 Modelo *Low Cost* na Hotelaria, a Estratégia de Sucesso

Como discursado anteriormente, o modelo *Low Cost* começou a ser visto como uma grande estratégia de negócio por volta dos anos 90 e desde então vem sendo adotado em muitas empresas de segmentos variados, principalmente por ter sido gerador de uma revolução no setor aéreo. A Hotelaria está intimamente ligada ao turismo, a empresas áreas, e agencias de viagens e estando em um mundo globalizado, com influência de tendências internacionais, a Hotelaria no Brasil também busca os princípios desse modelo de negócio.

Segundo Rodrigues (2013) as companhias aéreas com políticas de *low cost* e *low fare* tem contribuído significativamente para o turismo, principalmente de cunho cultural, regional e residencial, mesmo em períodos de baixa temporada, o mesmo também foi responsável por mudar a visão e comportamento das pessoas que viajam, a respeito da procura do destino atrelado a uma maior sensibilização pelo preço.

O que acaba conseqüentemente trazendo benefícios para a Hotelaria. Quando se desenvolve o turismo em uma cidade ou determinada localidade, comumente as pessoas buscam hospedagem naquele destino, uma vez sensibilizadas pelos preços, elas também passam a cobrar isso da Hotelaria, que por sua vez deve estar atenta aos preços de mercado, buscando oferecer a melhor relação possível entre conforto, infraestrutura, serviços e baixo valor de diária, mediante sua categoria e classificação.

Segundo o Ministério do Turismo, em sua cartilha da SBClass (2010), os empreendimentos hoteleiros podem ser categorizados como: hotéis, resorts, pousadas, cama e café, flat, entre outros e cada um desses recebe uma respectiva classificação em estrelas, variando de um a cinco estrelas, e em alguns casos como o resort, tendo no mínimo quatro estrelas, o que irá determinar a quantidade de serviços oferecidos, e a expectativa dos clientes mediante cada um deles.

É nesse ponto que se deve avaliar se o empreendimento hoteleiro adota políticas de *low cost*, não tão somente no sentido de reduzir custos em dado setor operacional, mas verificar em sua estratégia, medidas para atrair públicos de segmentos variados, estratégias de pacotes, promoções e parcerias. Pois um hotel com classificação duas estrelas, é considerado econômico, apresenta uma oferta de serviços limitados em prol de um preço mais baixo, mas isso quer dizer que ele é *low cost*? É importante lembrar que o modelo de gerenciamento nesses empreendimentos tem função também encima dos processos o que acaba consequentemente afetando no custo.

As companhias aéreas de baixo custo revolucionaram a aviação. E, agora, uma rede de hotéis pretende fazer o mesmo pela hospedagem: a cadeia Tune Hotel, que já tem 10 unidades espalhadas pela Ásia e a Europa, é a primeira ultra low cost do mundo – com diárias até 70% mais baratas que as dos hotéis convencionais (VERLI, 2016, “online”)

Ainda que o *low cost* seja uma filosofia relativamente recente no Brasil, já se tem a nível internacional na hotelaria, os chamados “hotéis ultra *low cost*”, os quais trabalham com valores diferenciais e atraentes, em relação ao que está no mercado.

3 METODOLOGIA

Para que se trabalhe com propriedade encima da metodologia, se faz necessário o entendimento da mesma, que Segundo Prodanov (2013, p.126):

A investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos. Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.

O presente trabalho teve seu desenvolvimento baseado em ações sequenciais e simultâneas, o embasamento teórico bibliográfico girou em torno das áreas de administração, hotelaria e gestão em empresas, focando-se em modelos de gerenciamento, e levando-se em consideração princípios que cercam o modelo econômico *low cost*, esse que vem sendo visto como uma política ou filosofia de baixo custo. Onde empresas de diversos ramos o tem adotado para redução de seus custos, tarifas e aumento significativo em sua demanda.

O referencial teórico é constituído por artigos, simpósios, trabalhos monográficos, dissertações, teses de mestrado e doutorado, e autores de livros selecionados, mediante afinidade com o tema. Utilizou-se tanto material físico, como online.

Já em se tratando, da resolução do tema proposto, o caráter da pesquisa é exploratório. Onde se busca uma familiarização com o problema ou fenômeno investigado, de forma a gerar uma maior compreensão e construção de hipóteses sobre o mesmo (PRODANOV, 2013).

Apresentando-se também como um estudo ou pesquisa de campo. Portanto esse estudo foca-se em um determinado grupo ou grupos ou comunidade, em seu caráter social, ressaltando as interações de seus componentes. Busca-se um maior aprofundamento das questões propostas (GIL, 2008).

E como já mencionado, sendo um estudo de campo, buscou-se a utilização de um instrumento de coleta de dados, sendo este o questionário. Onde buscou-se informações acerca do fenômeno do *low cost*na gestão de empreendimentos hoteleiros, como esse é percebido pelo público desses empreendimentos e se de fato o mesmo é visto como um modelo de sucesso para a situação atual nacional.

Para Suraman (1991), o questionário de pesquisa é um conjunto de questões referentes a um dado tema analisado, necessário para a geração de dados e assim atingir um

objetivo estabelecido em um projeto, é uma importante ferramenta de pesquisa científica que custa tempo e esforço, portanto levando a uma diferenciação favorável.

Quanto à estrutura de perguntas contidas na ferramenta de pesquisa, tiveram como base, a escala de Likert.

[...] que objetiva verificar o nível de concordância do indivíduo com uma proposição que expressa algo favorável ou desfavorável em relação a um objeto psicológico. Espera-se que os indivíduos que apresentem atitudes favoráveis a determinado tema possivelmente concordem com itens que expressem algo positivo sobre a questão, e aqueles com atitudes negativas concordem com itens que expressem aspectos desfavoráveis ao tema e discordem daqueles que salientem pontos positivos (MIRANDA, 2009, p.106).

Ou seja, é uma escala habitualmente utilizada em questionários de pesquisa, onde os entrevistados apresentam um nível de conformidade ou concordância com determinada afirmação. Utilizou-se essa escala para uma melhor compreensão na análise dos dados coletados.

Por fim, a metodologia de pesquisa e análise de dados, pode ser definida como quantitativa, uma vez que se buscou aprofundamento na compreensão desse fenômeno na prática, por meio de dados representados por números e artifícios estatísticos como gráficos.

4 ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa de campo ocorreu nos dias 6,7,8,11,12 e 13/12 de 2017, por meio de aplicação de questionário. Buscou-se inicialmente a entrevista semiestruturada, entretanto devido ao período de alta estação nos hotéis, a mesma não se fez possível, uma vez que os gerentes não se encontravam no empreendimento e estavam atarefados. Também não foi permitido a entrevista com hóspedes, a pedido da equipe do hotel, por questões de transtorno ou incomodo aos mesmos. Seguindo assim os questionários foram entregues para serem repassados para a gerência, os quais foram preenchidos por colaboradores da recepção dotados de informações acerca da gestão e também pelos próprios gerentes. Da mesma forma buscou-se a entrega da ferramenta de pesquisa direcionada aos clientes, na recepção para um possível repassamento por parte dos funcionários em um momento de conveniência afim de não causar incomodo durante a estada dos hóspedes. Estabelecendo uma data de retorno para recolhimento dos mesmos.

Os hotéis analisados tiveram variação na sua classificação em estrelas, sendo de 3 a 4 estrelas, classificados segundo sites e motores de busca por hospedagem, totalizando 5 hotéis no bairro do São Francisco. O número de hóspedes que retornou os questionários preenchidos, à recepção, totalizou 4. Vale ressaltar que não serão mencionados os nomes dos empreendimentos. Serão apresentados com letras do alfabeto, uma vez que a pesquisa visa analisar e perceber como o modelo de gestão atrelado ao *low cost* é visto pela gerencia de um hotel, e como isso percebido por parte dos clientes.

Montando-se tabelas e gráficos para análise dos dados coletados, em grau de conformidade, as informações serão apresentadas em dois momentos: individualmente com a classificação em estrelas do empreendimento e coletivamente, gerando uma totalização dessas informações (no que diz respeito às percepções dos hóspedes, serão apresentadas apenas em sua totalidade), a fim de se obter uma melhor visualização e entendimento do fenômeno do *low cost*, bem como a análise geral e conclusão final.

Apresentando as informações de maneira individual, temos:

Correlação Gerência:

Grau de Conformidade		Numeração
Ineficiente/Ineficaz	→ Discordo Totalmente	→ 1
Minimamente Eficiente	→ Discordo	→ 2
Pouco Eficiente	→ Nem discordo, nem concordo	→ 3
Eficiente e/ou Eficaz	→ Concordo	→ 4
Totalmente Eficiente e Eficaz	→ Concordo Totalmente	→ 5

Quadro 1: Correlação níveis de conformidade Likert na gerencia

Correlação Hóspedes:

Grau de Conformidade		Numeração
Totalmente Insatisfeito	→Discordo Totalmente	→1
Pouco Satisfeito	→Discordo	→2
Indiferente	→Nem discordo, nem concordo	→3
Satisfeito	→Concordo	→4
Totalmente Satisfeito	→Concordo Totalmente	→5

Quadro 2: Correlação níveis de conformidade Likert hóspedes

Perguntas Diretas Gerência (Representação/ Ponto Abordado):

- P.1. Funcionamento do Modelo de Gestão
- P.2. Atendimento do modelo as necessidades de seu(s) público(s)
- P.3. Relação entre redução de custos e preço final diária
- P.4. Nível de demanda durante o estágio de implantação do *low cost*
- P.5. Relação de alcance de metas/objetivos com o modelo de gestão e o *low cost*
- P.6. Lucros secundários
- P.7. Percepção do *low cost* voltado a realidade de mercado atual

Perguntas Diretas Hóspedes(Representação/ Ponto Abordado):

- P.1. Serviço básico de hospedagem prestado
- P.2. Serviços opcionais cobrados acima da diária
- P.3. Valores dos serviços opcionais
- P.4. Busca por hotéis com políticas *low cost*
- P.5. Relação entre a Classificação do hotel e o preço final da diária
- P.6. Percepção do *low cost* voltado a realidade de mercado atual

Portanto, pode-se perceber como resultado de pesquisa que os índices de concordo e concordo totalmente, referentes em termos gerenciais, a Eficiente e ou/ Eficaz e Totalmente Eficiente e Eficaz, no caso dos hospedes, Satisfeito e Totalmente Satisfeito, tiveram os maiores resultados, variando entre 81-100% e 80%, respectivamente, conforme tabelas 1, 2,3 ,4 ,5 e 7. Ou seja, os resultados positivos foram bem acima dos negativos que ficaram com 0% em relação à percepção gerencial dos empreendimentos e 16% na percepção dos clientes. Ressalta-se que resultados negativos não podem ser contabilizados por índices neutros, no caso, Nem concordo, nem discordo.

Nota-se que o grau de conformidade neutro, se fez presente apenas em 3 questões, conforme demonstrado pelas tabelas 3, 4 e 5, sendo elas: o nível da demanda do empreendimento, durante a implantação das políticas de *low cost*; os lucros secundários advindos de parcerias; e a percepção do *low cost* dentro da realidade nacional de mercado atual. Pode-se concluir, portanto que alguns dos hotéis do São Francisco podem ter tido dificuldades na implantação do modelo econômico mediante seu modelo de gestão e seu público, o qual pode não ter aceito completamente a política ou ideologia nova, ou talvez o hotel não soube canalizar com essa nova filosofia de baixo custo, novos clientes potenciais. Em termos de parcerias, pode-se supor que os lucros obtidos por vias secundárias ou seja, não atrelados ao serviço básico de hospedagem, podem ter uma parcela pequena na receita final do empreendimento, assim, não havendo uma resposta positiva em relação ao *low cost*. Por fim a percepção de alguns hotéis em relação a esse modelo econômico mediante seu mercado atual, pode se encontrar neutra, mediante algumas das dificuldades mencionadas anteriormente e que possivelmente acaba acarretando em uma visão não tão otimista em relação ao baixo custo por parte da gerencia do empreendimento.

Já em se tratando dos pontos que foram mais favoráveis dentro do *low cost*, conforme as tabelas 1, 3 e 4, sendo estes: o funcionamento do modelo de gestão; e a relação dos custos com o preço final da diária. Como demonstrado, o modelo de gestão pela qualidade total é o mais utilizado nos empreendimentos pesquisados, e seu funcionamento atrelado as políticas do *low cost* é visto como muito eficiente pelo âmbito gerencial, o que deixa claro a prioridade da excelência na prestação dos serviços, e o funcionamento geral do empreendimento mediante atendimento de seu público. O segundo ponto que faz correlação ao primeiro, ratifica o que foi dito, percebendo-se que o empreendimento tem seus processos e funcionamento eficientes e eficazes, é possível afirmar que reduções de custos em dados setores se fazem possíveis, uma vez que se tem a compreensão do modelo trabalhado, e com

essas é possível chegar a um valor de diária que seja extremamente atraente e competitivo, demonstrando que a ideologia do *low cost* é eficiente.

Entretanto para se chegar a um resultado final do que foi pesquisado em relação ao fenômeno do *low cost*, é preciso analisar a percepção desse hospede em relação à gestão e as políticas de baixo custo. O que fica evidenciado ser bem aceito pelos mesmos. Conforme tabela 7, pode-se perceber que uma pequena parcela desse público apresenta resultado negativo em relação à busca por hotéis com ideologias de baixo custo e a realidade de mercado atual atrelada as mesmas. O que pode ser decorrente de um segmento de público que busca uma maior quantidade de serviços, com um preço não tão abusivo, ou seja, não busca tão somente hospedagem e serviços básicos, ou serviços opcionais cobrados a parte, mas sim uma oferta que contempla uma quantidade maior de serviços (básicos e opcionais). Ressalta-se que essa quantidade é representada por 16%. Já se tratando dos pontos favoráveis, que por sua vez são a grande maioria, o que fica evidente a aceitação dessa ideologia de baixo custo por parte do público dos empreendimentos pesquisados, maioria essa que representa 77%, de hóspedes que estão Satisfeitos e Totalmente Satisfeitos com o funcionamento do modelo de gestão e da ideologia do *low cost*. Os pontos de maior valor favorável, foram: os serviços básicos prestados e serviços opcionais cobrados a parte no valor da diária. Percebe-se novamente que o modelo de gestão vigente, que em sua maioria, é pela qualidade total tem atendido com eficiência seu público, e que estando atrelado a políticas de baixo custo, tem obtido uma resposta positiva de seus consumidores, o que fica bem evidenciado no gráfico 7.

Portanto, com essa pesquisa, pode-se concluir, que em um cenário nacional econômico, caracterizado pela recessão, o fenômeno do *low cost* atrelado a uma gestão eficiente em hotéis do São Francisco, pode ser sim um fator de diferencial e sucesso no ramo hoteleiro, mediante as tabelas 6 e 7. Onde o total em termos percentuais positivos, da percepção gerencial e do cliente, são apresentados como 88% e 80%, respectivamente. Valores esses que representam desde o funcionamento do modelo de gestão atrelado ao *low cost* à percepção final de mercado atual, mediante tal política de baixo custo, e o nível de satisfação dos clientes em relação a esses aspectos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento desse trabalho, foi possível obter-se uma maior compreensão sobre gestão de empresas, tendo seu foco voltado a empreendimentos do ramo hoteleiro; liderança; capital humano, como um fator que pode gerar diferencial, principalmente em se tratando da retenção, busca e desenvolvimento de talentos internos; bem como apresentando as competências necessárias para se tornar um bom líder ou até gestor. Estudou-se o planejamento estratégico, voltado ao fator humano. Foi possível um esclarecimento com relação ao modelo econômico ou ideologia ou política de baixo custo, o *low cost*, atrelado aos modelos de gerenciamento mais utilizados dentro da Hotelaria, vale ressalvo que o grande diferencial de um modelo, não é apenas a cópia, ou seja, implantar e funcionar da mesma forma que outras empresas, mas sim, saber trabalhar os aspectos principais daquele modelo, adequando-o a necessidade de sua empresa, dessa forma é possível ter um sucesso gerencial, como demonstrado nos hotéis que foram pesquisados, obtendo eficiência e eficácia no alcance de seus objetivos e metas e um retorno positivo de seu público.

O método utilizado para a pesquisa mostrou-se bastante interessante, sendo esse a escala de Likert, que mediu o grau de conformidade da percepção gerencial e dos clientes, ou seja, teve sua utilidade uma vez que se fez possível medir o grau de intensidade de resposta, mediante uma afirmação proposta. Escala essa que permitiu uma clareza na análise dos dados obtidos, expressados em tabelas e gráficos. Entretanto, embora sendo o método escolhido por ser de fácil construção e manuseio, e o mesmo tendo alcançado os objetivos propostos nesse trabalho, esse método tem algumas desvantagens, principalmente quando se tem resultados neutros, os quais não oferecem informações suficientes na prática, ou até, por questões de automatismo e impulsividade por parte dos entrevistados nas respostas.

O trabalho teve seu resultado obtido, como mencionado anteriormente, apresentando o *low cost* como uma filosofia utilizada em hotéis do São Francisco, que pode ser visto como um fator de sucesso empresarial, mesmo dentro de um cenário nacional de recessão econômica. Se fez possível perceber que um modelo de gestão bem trabalhado, utilizando como base políticas de baixo custo, não só é uma estratégia bastante favorável para o empreendimento, apresentando redução de custos, lucratividade com parcerias, aumento da demanda, eficiência no funcionamento, como também se mostrou bem aceito por parte do público desses empreendimentos.

Embora com o desenvolvimento e alcance dos objetivos propostos por esse trabalho, seria interessante entender o papel das agências de viagens, sites de busca por hospedagem online, como esses trabalham, o *low fare* e o *low cost*, pesquisar a gestão em empreendimentos de categorização diferente do proposto nesse trabalho, de forma a perceber se esses trabalham com o *low cost*, e como se dá esse funcionamento.

REFERÊNCIAS

ALBERTO, Serra. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**. Tradução: Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Natal-RN: SEARH/RN, 2008

ALVES, Amália Cardoso et al. **Gestão e Liderança**. Faculdade Atenas. Minas Gerais, “sem data”. Disponível em: <http://www.atenas.edu.br/Faculdade/arquivos/NucleoIniciacaoCiencia/REVISTAS/REVISTA2014/9%20GEST%C3%83O%20E%20LIDERAN%C3%87A.pdf>. Acesso em: 01/11/2017

BARBOSA, Emerson Rodrigues. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade. 2005. Disponível em: http://m2adiagnosticoempresarial.com.br/sistema/content/gestao/Planejamento_Estrategico_Organizacional.pdf. Acesso em:05/11/2017

BARQUET, Ana Paula, et al. **A Aplicação das Abordagens de Gestão *Lean* e *Ágil* no Planejamento de Projetos**. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Brasília-DF, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/Simposio309.pdf>. Acesso em: 19/11/2017

BERTHO, Melissa Salgado. **Gestão de Pessoas no setor Hoteleiro**. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2010

BEZERRA, Felipe. **Ciclo PDCA: Do conceito à aplicação**. Portal Administração, 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 12/11/2017

BEZERRA, Felipe. **Balanced Scorecard (BSC): análise e aplicação**. Portal Administração, 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>. Acesso em: 20/11/2017

BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

BORGES, Marcos Silvestre da Silva. **A importância da Gestão Participativa para o Desenvolvimento Organizacional.** Artigos, 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-gestao-participativa-para-o-desenvolvimento-organizacional/57251/>. Acesso em: 15/11/2017

BRANDÃO, Hugo Pena & Tomas de Aquino Guimarães. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?.** São Paulo. Revista de Administração de Empresas-ERA, 2001

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC- Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** Nova Lima- MG:INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira.** 9.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

CAVALCANTI, Pedro Mourthé Bezerra. **Aviação Civil: o modelo *low-cost* em rotas de longa distância.** Os desafios e oportunidades de um novo modelo em evolução. Monografia de Administração de Empresas. Fundação Getulio Vargas. São Paulo, 2015. Disponível em: http://gvcelog.fgv.br/sites/gvcelog.fgv.br/files/dissertacoes/tcc_-_pedro_cavalcanti_-_final.pdf. Acesso em: 22/11/2017

CHAVES, Silvana; Mauro Campello. **A qualidade e evolução das normas série ISO 900.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia- XIII SEGET, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/27224305.pdf>. Acesso em: 13/11/2017

COLTRO, Alex. **Os novos modelos de Administração na Era da competitividade.** Universidade de São Paulo-USP. VIII Convibra Administração- Congresso Virtual Brasileiro de Administração, “sem data”.

Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3009.pdf. Acesso em: 12/11/2017

CÔRREA, Rafael de Carvalho. **Modelos de Gestão**. Artigos, 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/modelos-de-gestao/33343/>. Acesso em: 11/11/2017

CROZATTI, Jaime. **Modelo de Gestão e Cultura Organizacional: conceitos e interações**. Universidade Estadual de Maringá. Portal de Revistas. São Paulo, 1998. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cest/article/view/5630/7160>. Acesso em: 11/11/2017

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York: HarperCollins Publishers, 1954

ESPUNY, Herbert Gonçalves. **O que é Qualidade?**. Artigos, 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-qualidade/23926/>. Acesso em: 12/11/2017

FAGUNDES, Patricia Martins et al. **Competências de liderança e Competências gerenciais: Um olhar dialógico**. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1575.pdf>. Acesso em: 02/11/2017

FARIA, Rubens Tavares de. **A Gestão Estratégica com o uso do *Balanced Scorecard* como diferencial competitivo no setor supermercadista**. Monografia-Universidade Federal de Juiz de Fora-MG, 2007.

FERNANDES, Larissa Regis. **Estudo da necessidade de formação profissional dos trabalhadores operacionais da rede hoteleira de Itajaí e Balneário Camboriú**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC, 2010. Disponível em: https://www.ucs.br/ucs/eventos/seminarios_semintur/semintur_6/arquivos/08/Estudo%20da%20necessidade%20de%20formacao%20profissional%20dos%20trabalhadores.pdf . Acesso em: 06/11/2017

FONSECA, Luciana et al. **A ferramenta *Kaizen* nas Organizações**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE- Responsabilidade Social Aplicada, 2016. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_339.pdf. Acesso em: 14/11/2017

FRANCIS, Graham. , et al. *Where next for low cost airlines?: A spatial and temporal comparative study*. Journal of Transport Geography 14. London: Elsevier, 2006.

GIL, António Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008

GONÇALVES, Cláudia Araújo de Menezes et al. **Gestão Hoteleira**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2011

GONDIM, Cibelle Batista. **Competências Gerenciais Relevantes e Em Desenvolvimento no Setor Hoteleiro de João Pessoa-PB**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, PB, 2008

GLESSON, Alan. *Examples of Well-Known Business Models*. Bplans.co.uk. “sem data”. Disponível em: <http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040>. Acesso em: 22/11/2017

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico**. 5ed.Revista da ESPM, 2012. Disponível em: <http://loja.espm.br/revista/planejamento-estrategico>. Acesso em: 07/11/2017

GUELBERT, Marcelo. **Estratégia de gestão de processos e da qualidade**. Curitiba-PR:IESDE Brasil, 2009

HELLER, Robert. **Guia do gerente completo**. Tradução Bázan Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2004

HILÁRIO, Márcia Augusta de Souza. **Gestão por Resultados na Administração Pública**. Manaus: Universidade do Estado do Amazonas-UEA, 2009

JÚNIOR, Eduardo Alves de Mel et al. **Avaliação Low Cost: como a gestão de baixo custo revolucionou o setor aéreo**. Paraíba, 2010.

KAPLAN, Robert S., David P. Norton. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAPA, Reginaldo. **Programa de Qualidade 5S**. São Paulo: Qualitymark, 1998

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

LEON, Márcia Cristina da Silva & Esliane Carecho Borges da Silva. **A Importância do planejamento para o sucesso empresarial**. Faculdades Integradas de Três Lagoas – AEMS, 2013. Disponível em: <http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/5.pdf>. Acesso em: 10/11/2017

LISBOA, João Veríssimo de Oliveira et al. **Introdução a Gestão de Organizações**. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. 3ed. Coimbra-Portugal, 2004

LOPES, Roberta Barreto Gomes. **Administração nos Meios de Hospedagem**. Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, Curso Técnico em Hospedagem. 1ed. Minas Gerais: Rede e-Tec Brasil, 2015

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da Qualidade**. Inhumas: IFG; Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2012

MARIANI, Celso Antonio et al. **Método PDCA e Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos Industriais: Um Estudo de Caso**. Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP. XII SIMPEP, 2005. Disponível em: file:///C:/Users/user/Downloads/Mariani_CA_%20Metodo%20PDCA..pdf. Acesso em: 12/11/2017

MARQUES, José Roberto. **8 Tipos de Gestores e suas Principais características**. Instituto Brasileiro de Coaching. Portal IBC, 2017. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/8-tipos-de-gestores-e-suas-principais-caracteristicas/>.

Acesso em: 08/11/2017

MATOS, Francisco Gomes de. **Gerência participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980

MATOS, Inês Monteiro. **Lean Management-Sistema de Gestão Aplicado à Hotelaria**. Dissertação de Mestrado em Gestão e Sustentabilidade no Turismo. Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. Peniche, 2012

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira et al. **A influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Centro Universitário de Volta Redonda-UniFOA, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf>. Acesso em: 01/11/2017

MIRANDA, Silvana Maria de. et al. **Construção de uma Escala para Avaliar Atitudes de Estudantes de Medicina**. Revista Brasileira de Educação Médica, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbem/v33s1/a11v33s1.pdf>. Acesso em: 19/12/2017

MONACO, Felipe de Faria & Valeska Nahas Guimarães. **Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios**. Revista de Administração Contemporânea, 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000300005. Acesso em: 12/11/2017

MORCERF, Sônia de Oliveira et al. **Gestão de Competências- Um estudo de caso**. III SEGET- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/669_GESTAO%20DE%20COMPETENCIAS%20-%20DOM%20BOSCO.pdf. Acesso em: 17/11/2017

MÜLLER, Claudio José. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (Meio- Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Porto Alegre, 2003. Disponível em: http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf. Acesso em :07/11/2017

NOVAES, Dany. **Gestão por Competências: você sabe o que é?**. RH Portal. Artigos, 2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-por-competncias/>. Acesso em: 18/11/2017

NUNES, Paulo. **Conceito de Gestão e de Gestor**. Nota Positiva,2006. Disponível em: http://www.notapositiva.com/old/trab_professores/textos_apoio/gestao/01conc_gestao.htm. Acesso em: 04/11/2017

OLIVEIRA, Rafael. **Tem prejuízo no Ar**. Revista Nordeste. Economia, 2013. Disponível em: <https://www.fca.unicamp.br/portal/images/Documentos/Tem%20prejuizo%20no%20ar.pdf>. Acesso em: 22/11/2017

OLIVEIRA, Wallace. **Entenda os aspectos mais relevantes do sistema de gestão por resultados**. Venki, 2015. Disponível em: <http://www.venki.com.br/blog/gestao-por-resultados/>. Acesso em: 18/11/2017

OURIQUE, Sandi Larissa. **O Perfil Do Gestor E O Uso Das Ferramentas De Gestão Nas Áreas Funcionais: O Caso Dos Associados Ao Sindilojas Ijuí**. Universidade Regional Do Noroeste Do Estado Do Rio Grande Do Sul. Ijuí- Rs, 2012

PACHECO, Diego Augusto de Jesus. **Teoria das Restrições, Lean Manufacturing e Seis Sigma: limite e possibilidade de integração**. São Paulo, 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132014000400017. Acesso em: 19/11/2017

PAIVA, Leandro Martins de et al.. **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**.

Curso de Administração das Faculdades Integradas do Vale do Ivaí. “sem data”. Disponível em: <http://www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadmix/3.pdf>. Acesso em: 08/11/2017

PARASURAMAN, A. et al. **Marketing research**. 2ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991

PEDRÃO, Luciana Cristina. **Gerenciamento de projetos Lean; utilização otimizada de recursos garante sucesso na gestão de projetos**. Lean Institute Brasil, “sem data”. Disponível em: https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_269.pdf. Acesso em: 19/11/2017

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de Gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. São Paulo, 1995.

PEREIRA, Daniel. **Modelo Low Cost**. Analista de modelos de negócio, 2016. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/modelo-low-cost/>. Acesso em: 22/11/2017

PRODANOV, Cleber Cristiano, et al. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em 19/12/2017

QUINN, Robert et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIBEIRO, Andrea Cristina Pires de Azevedo Pinto, et al. **Gestão por Resultados na Administração Pública: a implantação no núcleo estadual do ministério da saúde em Alagoas**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0419_1595.pdf. Acesso em: 16/11/2017

RODRIGUES, Marta., et al. **Transporte Aereo e Turismo: O paradigma Low Cost (Parte 1)**. Tourism and Hospitality International Journal, 2013. Disponível em: <http://www.isce->

turismo.com/static/files/8efd61d5-Transporte-aereo-e-turismo-o-paradigma-low-cost-parte-1.pdf. Acesso em: 23/11/2017

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Introdução à administração**. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria. Santa Maria, RS: Rede e-Tec Brasil, 2014

ROTH, Claudio Weissheimer. **Curso Técnico em automação industrial: qualidade e produtividade**. 3ed. Santa Maria. Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, 2011

RUBIO, Alessandra Cristina et al. **Gestão estratégica de pessoas- fator chave de sucesso para as organizações**. Faculdade do Pantanal-FAPAN e Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT. Cáceres-MT, “sem data”. Disponível em: http://fapan.edu.br/media/files/2/2_124.pdf. Acesso em: 30/10/2017

SANTOS, Andréa Cardoso dos, et al. **Gestão Participativa: uma alternativa viável para o século XXI**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba-PR, 2002. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR15_0343.pdf. Acesso em: 15/11/2017

SANTOS, Rejane. **ISO 9000 na hotelaria: o primeiro passo para atingir a excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004

SILVA, Elvis Magno da, Louise Maria Aninceto Dias. **O *Balanced Scorecard* como Ferramenta Estratégica para a Tomada de Decisões na Empresa *Microboard***. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/811465.pdf>. Acesso em: 20/11/2017

TURISMO, Ministério do. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. Cartilha de Orientação Básica, 2010.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998

VERLO, Lorena. **Hoteis ultra *low cost* são a nova febre na Europa.** Superinteressante, 2016. Disponível em: <https://super.abril.com.br/comportamento/hoteis-ultra-low-cost-sao-a-nova-febre-da-europa/>. Acesso em: 22/11/2017

WOMACK, James P. & Daniel T. Jones. **Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation.** Simon & Schuster, New York, 1996.

APÊNDICES

ANEXO A - MODELO DE QUESTIONÁRIO (HÓSPEDE)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE BACHARELADO EM HOTELARIA

DISCENTE: João Vítor Santos Costa

- QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO (HÓSPEDES) - Modelos De Gerenciamento E As Premissas Do *Low Cost*

1) Como você avalia o serviço básico de hospedagem, levando em consideração a classificação do hotel?

() Totalmente Satisfeito () Satisfeito () Indiferente () Pouco Satisfeito
() Insatisfeito

2) Qual a sua opinião em relação aos serviços opcionais que virão a ser cobrados encima do valor da diária?

() Totalmente Satisfeito () Satisfeito () Indiferente () Pouco Satisfeito
() Insatisfeito

3) Com relação ao preço de pacotes turísticos, ou produtos ou serviços adicionais oferecidos pelo meio de hospedagem, você se sente:

() Totalmente Satisfeito () Satisfeito () Indiferente () Pouco Satisfeito
() Insatisfeito

4) Quando você buscou em sites de pesquisa, ou motores de busca por empreendimentos hoteleiros, qual a sensação de encontrar hotéis mais baratos, entretanto que oferecem uma quantidade inferior de serviços?

() Totalmente Satisfeito () Satisfeito () Indiferente () Pouco Satisfeito
() Insatisfeito

5) Levando-se em consideração a categoria e a classificação em estrelas do meio de hospedagem no qual se encontra, como você avalia o preço final da diária:

Totalmente Satisfeito Satisfeito Indiferente Pouco Satisfeito
 Insatisfeito

6) Em um cenário nacional de recessão, onde as pessoas estão com poder aquisitivo menor, você acredita que se o meio de hospedagem no qual tem sua estada, tivesse seu valor de diária ainda menor, embora não oferecesse por exemplo, café da manhã, seu grau de satisfação relacionado a um possível retorno ao mesmo seria:

Totalmente Satisfeito Satisfeito Indiferente Pouco Satisfeito
 Insatisfeito

ANEXO B- MODELO DE QUESTIONÁRIO (GERÊNCIA)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE BACHARELADO EM HOTELARIA

DISCENTE: João Vítor Santos Costa

- QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO (GERÊNCIA)- Modelos De Gerenciamento E As Premissas Do *Low Cost*

1) Qual o tipo de modelo gerencial adotado pelo meio de hospedagem?

Gestão da Qualidade Total Gestão Participativa Gestão por Resultados
 Gestão Lean Gestão por Competências Outro _____

2) Qual sua percepção com relação ao funcionamento do mesmo?

Totalmente Eficiente e Eficaz Eficiente e/ou Eficaz Pouco Eficiente
 Minimamente Eficiente Ineficiente/Ineficaz

3) Acredita que o modelo de gerenciamento em vigor, é satisfatório para atender as necessidades de seus públicos (interno/externo)?

Totalmente Eficiente e Eficaz Eficiente e/ou Eficaz Pouco Eficiente
 Minimamente Eficiente Ineficiente/Ineficaz

4) Como é entendida a relação entre a redução de custos em determinados setores operacionais, e o preço final da diária do empreendimento?

Totalmente Eficiente e Eficaz Eficiente e/ou Eficaz Pouco Eficiente
 Minimamente Eficiente Ineficiente/Ineficaz

6) Em termos de implantação das políticas do *Low Cost*, nos primeiros meses após a adoção, como foi percebida, a demanda do empreendimento e a lucratividade geral?

Totalmente Eficiente e Eficaz Eficiente e/ou Eficaz Pouco Eficiente
 Minimamente Eficiente Ineficiente/Ineficaz

7) Em termos gerais de alcance de objetivos e metas do empreendimento, como é percebida a relação do modelo de gestão com as premissas do *Low Cost*?

Totalmente Eficiente e Eficaz Eficiente e/ou Eficaz Pouco Eficiente
 Minimamente Eficiente Ineficiente/Ineficaz

8) Qual a percepção, em termos de lucros secundário, por parte da relação de parceria entre o empreendimento com empresas de viagens, agentes de turismo, empresas de alugueis de veículos, serviço de Taxi ou Uber, ou até serviços internos opcionais oferecidos pelo mesmo:

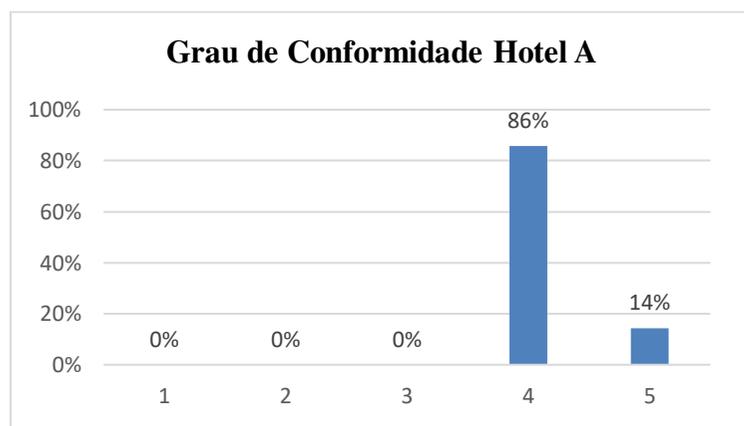
Totalmente Eficiente e Eficaz Eficiente e/ou Eficaz Pouco Eficiente
 Minimamente Eficiente Ineficiente/Ineficaz

9) Na realidade atual de mercado hoteleiro, como é visto empreendimentos que adotam políticas de baixo custo, com baixas tarifas, entretanto que apresentando uma quantidade inferior de serviços, com uns dois “mimos” a menos, e as cobrando por fora um serviço que anteriormente estava incluso na diária?

Totalmente Eficiente e Eficaz Eficiente e/ou Eficaz Pouco Eficiente
 Minimamente Eficiente Ineficiente/Ineficaz

Hotel A : 4 Estrelas / Modelo de Gestão da Qualidade Total																
Escala Likert	Questões Diretas														Média Total	
	P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6		P.7		P.1 a P.7	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Total	%
Discordo Totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Discordo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nem concordo, nem discordo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Concordo	1	100%	1	100%	0	0%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	0,86	86%
Concordo Totalmente	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0,14	14%
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%

Tabela 1: Análise de dados em percentual do grau de conformidade Hotel A



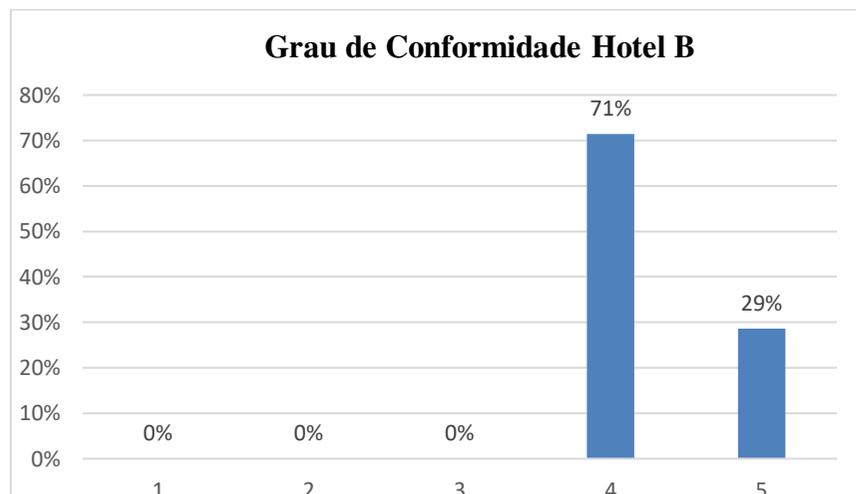
LEGENDA	Nº
Discordo Totalmente	1
Discordo	2
Nem concordo, nem discordo	3
Concordo	4
Concordo Totalmente	5

Gráfico 1: Representação dos níveis de conformidade do Hotel A

Hotel B : 3 Estrelas / Modelo de Gestão da Qualidade Total

Escala Likert	Questões Diretas														Média Total	
	P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6		P.7		P.1 a P.7	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Total	%
Discordo Totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Discordo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nem concordo, nem discordo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Concordo	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	0	0%	0	0%	0,71	71%
Concordo Totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	1	100%	0,29	29%
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%

Tabela 2: Análise de dados em percentual do grau de conformidade Hotel B

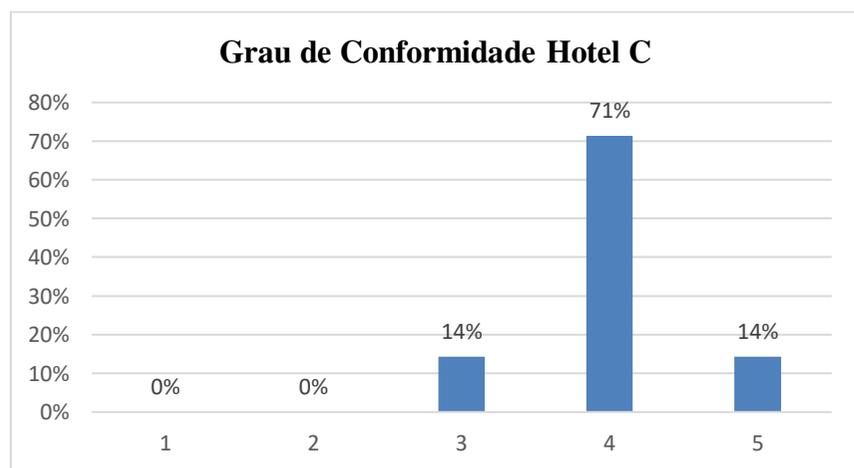


LEGENDA	Nº
Discordo Totalmente	1
Discordo	2
Nem concordo, nem discordo	3
Concordo	4
Concordo Totalmente	5

Gráfico 2: Representação dos níveis de conformidade do Hotel

Hotel C : 3 Estrelas / Modelo de Gestão da Qualidade Total																
Escala Likert	Questões Diretas														Média Total	
	P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6		P.7		P.1 a P.7	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Total	%
Discordo Totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Discordo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nem concordo, nem discordo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	0,14	14%
Concordo	1	100%	1	100%	0	0%	1	100%	1	100%	1	100%	0	0%	0,71	71%
Concordo Totalmente	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0,14	14%
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%

Tabela 3: Análise de dados em percentual do grau de conformidade Hotel C

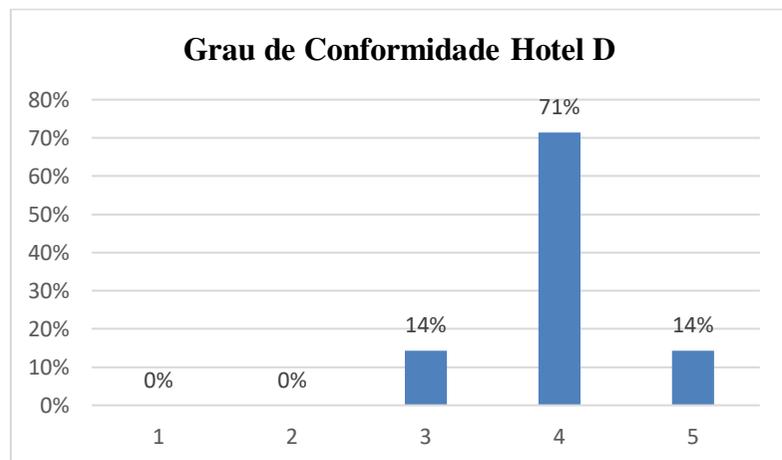


LEGENDA	Nº
Discordo Totalmente	1
Discordo	2
Nem concordo, nem discordo	3
Concordo	4
Concordo Totalmente	5

Gráfico 3: Representação dos níveis de conformidade do Hotel C

Hotel D : 4 Estrelas / Modelo de Gestão da Qualidade Total																
Escala Likert	Questões Diretas														Média Total	
	P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6		P.7		P.1 a P.7	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Total	%
Discordo Totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Discordo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nem concordo, nem discordo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	0,14	14%
Concordo	0	0%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	0	0%	0,71	71%
Concordo Totalmente	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0,14	14%
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%

Tabela 4: Análise de dados em percentual do grau de conformidade Hotel D

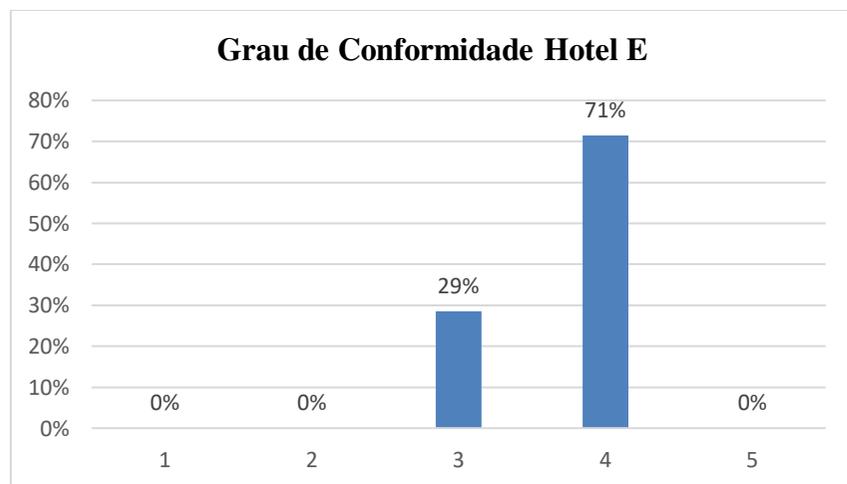


LEGENDA	Nº
Discordo Totalmente	1
Discordo	2
Nem concordo, nem discordo	3
Concordo	4
Concordo Totalmente	5

Gráfico 4: Representação dos níveis de conformidade do Hotel D

Hotel E: 3 Estrelas / Modelo de Gestão Participativa																
Escala Likert	Questões Diretas														Média Total	
	P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6		P.7		P.1 a P.7	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Total	%
Discordo Totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Discordo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nem concordo, nem discordo	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%	0	0%	0,2857	29%
Concordo	1	100%	1	100%	1	100%	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%	0,7143	71%
Concordo Totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%

Tabela 5: Análise de dados em percentual do grau de conformidade Hotel E

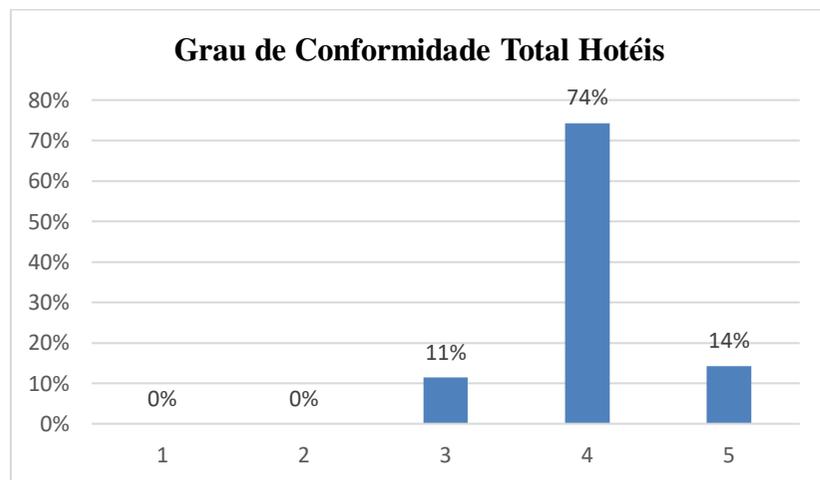


LEGENDA	Nº
Discordo Totalmente	1
Discordo	2
Nem concordo, nem discordo	3
Concordo	4
Concordo Totalmente	5

Gráfico 5: Representação dos níveis de conformidade do Hotel E

Hoteis A,B,C,D e E																
Escala Likert	Questões Diretas														Média Total	
	P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6		P.7		P.1 a P.7	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Total	%
Discordo Totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Discordo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nem concordo, nem discordo	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	0	0%	1	20%	2	40%	0,57	11%
Concordo	4	80%	5	100%	3	60%	4	80%	5	100%	3	60%	2	40%	3,71	74%
Concordo Totalmente	1	20%	0	0%	2	40%	0	0%	0	0%	1	20%	1	20%	0,71	14%
TOTAL	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%

Tabela 6: Análise total de dados em percentual do grau de conformidade nos hotéis A,B,C,D e E

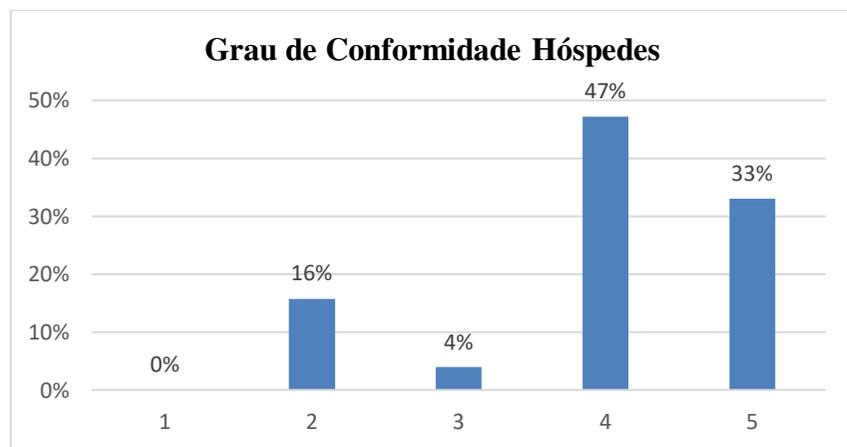


LEGENDA	Nº
Discordo Totalmente	1
Discordo	2
Nem concordo, nem discordo	3
Concordo	4
Concordo Totalmente	5

Gráfico 6: Representação dos níveis de conformidade Total dos Hotéis

Hóspedes														
Escala Likert	Questões Diretas												Média Total	
	P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6		P.1 a P.6	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Total	%
Discordo Totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Discordo	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	0	0%	2	50%	0,67	16%
Nem concordo, nem discordo	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0,17	4%
Concordo	2	50%	1	25%	3	75%	2	50%	3	75%	1	25%	2,00	47%
Concordo Totalmente	2	50%	2	50%	1	25%		0%	1	25%	1	25%	1,40	33%
TOTAL	4	100%	4	100%	4	100%	4	100%	4	100%	4	100%	4	100%

Tabela 7: Análise total de dados em percentual do grau de conformidade dos hóspedes



LEGENDA	Nº
Discordo Totalmente	1
Discordo	2
Nem concordo, nem discordo	3
Concordo	4
Concordo Totalmente	5

Gráfico 7: Representação dos níveis de conformidade Total dos hóspedes

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

COSTA, João Vítor Santos.

Modelos de Gerenciamento e as Premissas Low Cost :
evidências e práticas nos hotéis do São Francisco em São
Luís, Maranhão / João Vítor Santos COSTA. - 2018.
86 f.

Orientador(a): Anderson Lourenço Miranda.
Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís:Maranhão, 2018.

1. Competências gerenciais. 2. Excelência em
serviços. 3. Hotéis. 4. Low cost. 5. Modelo de gestão.
I. Miranda, Anderson Lourenço. II. Título.