

A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM UM HOTEL DE TRÂNSITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO E A BUSCA DE UMA GESTÃO EFICIENTE E EFICAZ

Paulo André Gomes de Mello¹
Celismara Gomes²

Resumo

Este trabalho teve como objetivo identificar a importância que os hotéis de trânsito do Exército devem ter em realizar a gestão da qualidade dos serviços prestados aos seus clientes. Diante de um cenário em que as pessoas estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos serviços oferecidos, os hotéis que buscam a excelência na prestação de serviços têm melhor desempenho. Neste contexto, a qualidade passou a ser um diferencial. Quanto à metodologia, a pesquisa foi caracterizada como descritivo exploratória com abordagem qualitativa. Foi possível perceber a importância do hóspede na participação como avaliador da qualidade dos atendimentos e serviços oferecidos pelos meios de hospedagem, apresentando um exemplo de hotel de trânsito que utiliza as fichas de avaliação para avaliar a qualidade no atendimento. Foi realizada uma apresentação sobre as formas de recrutamento e de recebimento dos recursos. Foi possível identificar que os hotéis de trânsito do Exército recebem apenas militares, dependentes, funcionários civis das três forças ou outros, com autorização do comandante do quartel em que o hotel está localizado. Conclui-se que, os hotéis de trânsito do Exército preocupam-se com a qualidade dos serviços, fato percebido através da utilização de fichas de avaliação de desempenho preenchidas pelos hóspedes.

Palavras chaves: Hotel de trânsito. Gestão da qualidade. Serviços.

THE USE OF PERFORMANCE INDICATORS IN A BRAZILIAN ARMY TRANSIT HOTEL AND THE SEARCH FOR EFFECTIVE MANAGEMENT

Abstract

This work aimed to identify the importance that Army transit hotels should have in managing

¹ Ten Cel do Exército Brasileiro, aluno do curso de pós-graduação de gestão em administração pública Uniasselvi. Email: gomes.mello@eb.mil.br

² Mestre em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional, Bacharel em Administração, faz parte do quadro de funcionários da Universidade Estadual de Feira de Santana, Professora do Instituto Federal de Pernambuco, pelo programa Universidade aberta do Brasil, Professora Orientadora do Centro Universitário Leonardo da Vinci. Email: celisgomes.s@gmail.com

the quality of services provided to their customers. Faced with a scenario in which people are increasingly demanding as to the quality of the services offered, hotels that seek excellence in the provision of services perform better. In this context, quality has become a differential. As for the methodology, the research has been characterized as an exploratory descriptive with a qualitative approach. It was possible to perceive the importance of the guest in participating as an evaluator of the quality of care and services offered by the lodging facilities. An example of a transit hotel has been presented that uses the evaluation forms to assess the quality of service. It was made a presentation on the ways of recruiting and receiving resources. It was possible to identify that the Army's transit hotels only receive military personnel, dependents, civil servants of the three forces, or others, with authorization from the commander of the barracks where the hotel is located. The conclusion was that the Army transit hotels are concerned with the quality of services, a fact realized through the use of performance evaluation forms filled out by guests.

Keywords: Transit hotel. Quality management, services.

1 INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro possui um sistema responsável pelo gerenciamento na área de assistência social. O Sistema de Assistência Social do Exército (SASEx) tem por objetivo planejar, organizar e controlar as ações socioassistenciais desenvolvidas em âmbito institucional, de modo a conduzir a atuação dos profissionais das Seções do Serviço de Assistência Social Regional, das Seções do Serviço de Assistência Social de Organização Militar de Saúde, e/ou das seções do Serviço Assistência Social de Organização Militar.

O SASEx trabalha com programas, projetos e atividades sociais que visam o bem-estar físico, mental e social do pessoal por intermédio de atividades de lazer, a valorização da qualidade de vida e preservação dos laços familiares, dentre outros.

Procurando colocar em prática os objetivos identificados como importantes, uma das ações realizadas pela Força Terrestre foi em investir na criação de meios de hospedagem, denominado Hotel de Trânsito (HT).

O Exército Brasileiro possui diversos Hotéis de Trânsito espalhados pelos estados de nosso país. Cada um deles recebeu uma destinação para seu funcionamento, podendo ser de oficiais, de subtenentes e sargentos ou misto. Esses meios de hospedagem também são classificados de acordo com as três categorias, identificadas por letras: A, B e C. Para que um HT seja classificado em uma dessas letras, existe uma Matriz de Avaliação e Classificação, onde sob responsabilidade das Regiões Militares (RM), é feita uma verificação dos serviços prestados e encontrada uma pontuação, classificando o HT na sua categoria. A

letra “A” identifica o meio de hospedagem como tendo um maior nível de conforto e atendimento, e a letra “C” a de menor nível.

Um HT deve estar em condições de hospedar militares das Forças Armadas, Forças Auxiliares, das Nações Amigas, pensionistas, seus dependentes e a juízo de autoridade competente, civis. A reserva de civis tem a obrigatoriedade de ser feita por um militar do Exército.

Diante do exposto, cresce de importância a necessidade de meios de hospedagem possuírem profissionais, militares ou servidores civis, em número suficiente para cumprir as diversas missões atinentes ao pleno funcionamento do hotel, bem como, ter os atributos necessários para receber bem as famílias que irão se hospedar. Os profissionais devem ter condições de resolver os problemas que possam aparecer durante a estadia do usuário, tanto no interior das unidades habitacionais, como nas áreas comuns do HT.

Com a finalidade de cumprir com os objetivos propostos pelas Instruções Gerais para o funcionamento dos Hotéis de Trânsito do Exército, este trabalho de conclusão de curso propõe analisar de que maneira a utilização de uma ferramenta de qualidade, indicadores de desempenho, pode proporcionar controle e direção para a gestão de um hotel de trânsito do Exército Brasileiro, a fim de se obter um melhor aproveitamento dos recursos e identificar as habilidades dos militares na distribuição das diversas funções existentes no Quadro de Cargos Previstos.

POPP [2007] analisar um hotel é tratar da estrutura hoteleira, e todas suas áreas (hospedagem, áreas sociais, administração, área de alimentos e bebidas, equipamentos e estrutura, recreação, esporte e lazer). Citar um hotel de trânsito do Exército Brasileiro, há de se considerar algumas particularidades, como, os militares movimentados às Organizações Militares com HT, o critério de escolha do militar para exercer a função e o tempo de execução na função, acumulando experiência. Não existe um curso ou estágio na Força Terrestre que capacite esses militares a exercer qualquer função atinente à administração de um hotel. E ainda assim, os serviços previstos devem ser prestados de maneira eficiente, os recursos devem ser direcionados e aplicados de forma eficaz e o hóspede deve terminar sua estadia com a satisfação de ter sido bem recebido. Diante do exposto, esse trabalho procura facilitar a rotina dos militares que têm a responsabilidade de gerir os recursos, motivar as pessoas e manter as instalações e equipamentos em pleno funcionamento, com a finalidade de

entregar ao hóspede a sensação do bem-estar durante o período de sua permanência no meio de hospedagem.

Um gestor de um HT precisa acompanhar o funcionamento do meio de hospedagem. A satisfação do hóspede está relacionada ao serviço fornecido pelo hotel e recebido pelo usuário. Identificar as condições das instalações, o funcionamento correto dos serviços e a capacidade de seus profissionais é uma tarefa a ser realizada pelo gestor, a fim de se ter uma resposta positiva, e assim manter e aprimorar os objetivos traçados, ou uma oportunidade de melhoria. Saber aonde há uma necessidade de corrigir alguma deficiência, é uma busca para a solução dos problemas encontrados. Os Indicadores de Desempenho são uma ferramenta da qualidade com o propósito de fazer a medição dos processos existentes.

Justifica-se ainda a realização deste trabalho de conclusão de curso, a eficiência na gestão dos recursos geridos pelo HT. O Exército possui uma rede com mais de cento e setenta meios de hospedagem espalhados por todo o Território Nacional. A descentralização de recursos é insuficiente para atender a demanda necessária para a melhoria em cada HT, assim, cabe ao gestor ordenar suas prioridades com a finalidade de manter o pleno funcionamento do HT e buscando a satisfação do bem-estar social de cada hóspede.

Para a realização deste trabalho, será realizada uma pesquisa aplicada, assim, os conhecimentos serão aplicados para que se obtenha como resultado a solução ou proposta de solução para os problemas concretos do trabalho. Será elaborado um trabalho de maneira descritiva, utilizando uma abordagem qualitativa. Para atingir os objetivos, haverá a pesquisa bibliográfica, apresentando dados e tornando a pesquisa como exploratória.

2 O HOTEL

Neste capítulo, será abordado sobre o ambiente que envolve o hotel. Para que seu funcionamento atenda a demanda dos hóspedes, faz-se necessário que as diversas áreas estejam entregando os serviços existentes, de maneira eficiente. É correto afirmar que a hospedagem é uma relação comercial. Tudo que o meio de hospedagem oferece, deve estar em totais condições de ser usufruído pela pessoa, pois está fazendo parte do serviço contratado.

Dessa forma, este capítulo está dividido em três áreas distintas, necessárias ao funcionamento de um hotel de trânsito do Exército. São elas: gestão de pessoas, gestão de recursos e a gestão dos serviços oferecidos pelo hotel.

2.1 Gestão de pessoas

Não existe a possibilidade de uma empresa funcionar sem que nela figure o ser humano. Sendo ela uma empresa de grande porte, contando com vários colaboradores ou com apenas um funcionário, ela precisa da força de trabalho do cidadão para existir.

Com o hotel de trânsito do Exército não é diferente. Há a necessidade de alocar pessoas para haja o correto funcionamento do meio de hospedagem.

A gestão de pessoas no Exército atende as necessidades da Força Terrestre, estando o militar sujeito, em decorrência dos deveres e das obrigações da atividade militar, a servir em qualquer parte do País ou no exterior. A Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações têm a missão de planejar, orientar e avaliar as atividades relacionadas com o controle de efetivos do Exército, a seleção e movimentações de militares, exceto temporários, a adição, agregação e reversão de militares de carreira, exceto oficiais gerais, alunos de órgão de formação de militares da reserva e sargentos do quadro especial, designação para o serviço ativo e suas prorrogações, e a distribuição de vagas para cursos e estágios gerais do Exército.

A movimentação de militares é uma denominação genérica do ato administrativo realizado para atender às necessidades do serviço, com vistas a assegurar a presença do efetivo necessário à eficiência operacional e administrativa das OM, que atribui ao militar, cargo, situação, Quadro, OM ou fração de OM.

Diante do exposto, diferentemente da rede hoteleira privada, onde se procura contratar pessoas habilitadas na área, tendo ou não experiência no ramo, na Força Terrestre, a habilitação ou experiência na área de hotelaria é uma possibilidade, mas não uma condição para sua movimentação ou incorporação em uma Organização militar.

Não haverá um aprofundamento nas maneiras de selecionar ou movimentar os militares, somente uma breve explicação de como cada militar é selecionado e escolhido para servir nessa Organização Militar e, conseqüentemente, distribuído no meio de hospedagem.

Cada Organização Militar possui um Comandante, Chefe ou diretor, selecionado para executar a função. A portaria nº 505, de 20 de maio de 2020, do Comandante do Exército aprova as instruções gerais para a seleção de oficiais para comando, chefia ou direção de organização militar e para cargos de interesse especial do Comandante do Exército.

O oficial é submetido a um processo de seleção rigoroso, com o objetivo de ser selecionado o militar capacitado para exercer a função de comando, buscando atender alguns princípios básicos, dentre eles, o equilíbrio entre as peculiaridades das OM e os perfis dos futuros comandantes.

Em toda OM, existem os cargos previstos nos Quadros da Organização e que são preenchidos por militares. Os oficiais, subtenentes e sargentos participam de processos de movimentação, com a finalidade de atender as necessidades em pessoal das OM.

De acordo com o Art 1º do Decreto nº 2.040, de 21 de outubro de 1996, que aprova o regulamento de movimentação para oficiais e praças do Exército, temos:

- I – o caráter permanente e nacional do Exército;
- II – o aprimoramento constante da eficiência da Instituição;
- III – a prioridade na formação e aperfeiçoamento dos Quadros;
- IV – a operacionalidade da Força Terrestre em termos de pronto emprego;
- V – a predominância do interesse do serviço sobre o individual;
- VI – a continuidade no desempenho das funções, a par da necessária renovação;
- VII – a movimentação como decorrência dos deveres e das obrigações da carreira militar e, também, como direito nos casos específicos na legislação pertinente;
- VIII – a disciplina;
- IX – o interesse do militar, quando pertinente,
- X – a racionalização dos recursos destinados à movimentação de pessoal.

Com a possibilidade de enriquecer culturalmente uma Organização Militar com militares inativos das Forças Armadas (FA), aproveitando toda experiência e conhecimento profissional desses antigos integrantes, o Ministro de Estado da Defesa resolveu:

Art 1º A prestação de tarefa por tempo certo é uma medida de gestão de pessoal militar que tem por fim permitir a execução de atividades de natureza militar por militares inativos possuidores de larga experiência profissional e reconhecida competência técnico-administrativa.

Em obediência ao artigo 143, da Constituição Federal de 1988, o serviço militar é obrigatório para todos os brasileiros. As mulheres e os eclesiásticos ficam isentos em tempo de paz. Para os brasileiros do sexo masculino, ao completar 18 anos, ele fica com a responsabilidade de fazer seu alistamento. O processo é realizado em três etapas. O alistamento compreende a 1ª etapa. Passando para a 2ª etapa, o cidadão entra na fase da

seleção geral. Nessa etapa ele passa por um processo amplo e democrático, sendo escolhido por dois critérios principais, a combinação do vigor físico com a capacidade analítica e a representação de todas as classes sociais e regiões do país. A última etapa é a incorporação. Com a aprovação reconhecida de suas capacidades, o agora recruta é incluído em uma Organização Militar a fim de cumprir com serviço militar obrigatório.

Após o cumprimento do serviço militar obrigatório, o soldado do efetivo variável, caso seja voluntário, participa de um processo de seleção para continuar no serviço militar. O tempo máximo de permanência desse militar temporário é de oito anos.

2.2 Gestão de recursos

O Plano Plurianual é o instrumento de planejamento de médio prazo do Governo Federal, que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da Administração Pública Federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada (MTO 2020, Pág 86).

Uma das formas de recebimento de crédito pela Unidade Gestora Comando do Exército é através de recursos da Ação 2000. Essa Ação 2000 tem a finalidade de atender a manutenção da atividade-meio.

Os créditos recebidos na Ação 2000 devem ser aplicados no atendimento das necessidades da vida administrativa interna. É a Ação relacionada com a administração da Unidade. Refere-se a manutenção do dia-a-dia das OM.

Enquadram-se nesse escopo as despesas com Concessionárias de Serviços Públicos, como exemplo, as despesas com água e esgoto, energia elétrica, internet, telefonia e correios; Contratos Administrativos, possibilitando a locação de copiadoras, lavagem de roupa, serviços de limpeza e conservação, manutenção de poços artesianos, manutenção de aparelhos de ar condicionado, manutenção de bens imóveis; Outras despesas de funcionamento, como serviços de dedetização, recarga de extintores, publicações na Empresa Brasil de Comunicação e em jornais locais e regionais, combustível para geração de eletricidade e aquecimento, manutenção de bens imóveis, aquisição de material permanente; e aquisição de materiais, serviços e equipamentos.

As OM são responsáveis pela gestão eficiente dos recursos recebidos. Sua aplicação deve atender a finalidade do crédito recebido.

Uma Organização Militar que seja gestora de um Hotel de Trânsito, recebe os créditos convencionais, conforme descrito acima e também é assistido com recursos oriundos da Diretoria de Civis, Inativos, Pensionistas e Assistência Social. Esse recurso visa aprimorar a qualidade dos serviços prestados pelos meios de hospedagem do hotel.

Para a aquisição de bens e serviços, um Hotel de Trânsito segue as normas da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regula o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, que institui normas para licitações e contratos na Administração Pública.

(Exército, 2015) Unidade Administrativa autônoma é uma Unidade Gestora com estrutura própria e os meios necessários (material e pessoal) para exercer plena administração própria, que tem competência para praticar todos os atos e fatos decorrentes da gestão de bens da União e de terceiros, bem como estudar, encaminhar, dar parecer e julgar direitos, à qual foi concedida autonomia administrativa, cujo titular, em consequência, está sujeito a tomada de contas, na conformidade dos artigos 81 e 82 do Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.

Unidade Administrativa (UA) é a organização militar estruturada para o exercício de administração própria, possuindo competência para gerir bens, direitos e obrigações da União e de terceiros e à qual foi concedida autonomia ou semi-autonomia administrativa.

Unidade Gestora (UG) é uma UA investida no poder de gerir recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais, próprios ou sob descentralização, à qual foi concedido o código de unidade gestora para operar no SIAFI.

2.3 Gestão dos serviços oferecidos pelo hotel

Os serviços prestados por um estabelecimento hoteleiro são uma parte essencial do bom funcionamento do local, e por isso devem ser executados da melhor forma possível, para proporcionar ao hóspede satisfação total em sua estadia.

Para atingir tal objetivo, o hotel deve oferecer uma boa e diversificada gama de serviços, para atender às expectativas dos mais diferentes e exigentes hóspedes que estiverem lá hospedados, se concentrando nas necessidades destes, para assim poder atendê-las da melhor forma possível, tendo por finalidade oferecer hospedagem, alimentação e segurança.

Segundo Parasuraman, no que concerne a qualidade dos serviços, há os seguintes fatores determinantes:

a. Confiabilidade

Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente envolve: precisão nas contas, manutenção nos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado.

b. Presteza

Refere-se ao desejo e presteza que os empregados têm em prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços, por exemplo: postar um recibo ou contatar um cliente rapidamente, ou realizar rapidamente um serviço.

c. Competência

Significa possuir as habilidades necessárias e o conhecimento para realizar o serviço. Envolvendo: Conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organização.

d. Acessibilidade

Refere-se à proximidade e a facilidade de contato, significando que: o serviço pode ser. Acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente.

e. Cortesia

Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Compreende também consideração com a propriedade do cliente (por exemplo: não usar sapatos sujos no carpete).

f. Comunicação

Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de compreender. Pode significar que a companhia deve ajustar sua linguagem para diferentes consumidores, aumentando o nível e sofisticação para os mais bem-educados e conversando de maneira simples e direta com os mais simples. Também compreende: proporcionar explicação do serviço, preços, descontos e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido.

g. Credibilidade

Considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a venda.

h. Segurança

Ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade.

i. Compreensão e Conhecimento do cliente

Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolve: aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais.

j. Aspectos Tangíveis

Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestação de contas, além de outros presentes nas instalações.

3 INDICADORES DE DESEMPENHO

O cenário competitivo atual, induz as empresas do setor hoteleiro a reverem sua gestão e seu planejamento estratégico. Para Catarino (1999), a gestão hoteleira baseada especificamente na maximização da taxa de ocupação tornou-se ultrapassada. Para o autor, é necessário criar estratégias de gestão do negócio com foco em ações preventivas, extraindo dos sistemas de informação internos o conhecimento dos segmentos de mercado e os reflexos no hotel, aperfeiçoando, dessa maneira, o lucro obtido pelos serviços e produtos hoteleiros.

Falar em planejamento estratégico na empresa hoteleira envolve o alinhamento do hotel com as condições do ambiente, por meio de métodos competitivos que ofereçam o maior valor financeiro para o empreendimento. Para tanto, a alta administração do negócio deve identificar as oportunidades e criar uma eficiente alocação de recursos (OLSEN et al.³, 1998 apud ARAÚJO, 2001, p.15). Assim, torna-se necessário, que os empreendedores do ramo de hotelaria obtenham o maior número de informações, do ambiente interno e externo. Com isso, terão um panorama do desempenho da empresa hoteleira apontando seus pontos fortes, oportunidades de melhoria, suas ameaças e oportunidades.

³ OLSEN, M. D.; TSE, E. C.; WEST, J. J. Strategic management in the hospitality industry. 2.ed. New York: John Wiley&Sons, 1998.

O mercado exige que os gestores se comportem e pensem estrategicamente, oferecendo promoções e flexibilidade nos serviços e até mesmo implantando programas de melhoria para gerar vantagens competitivas. Na indústria hoteleira, mais que gerar produtos ou serviços, o gestor deve desenvolver competências essenciais. Através de um efetivo controle gerencial nas empresas hoteleiras, com base em sistemas de medição de desempenho, torna-se possível melhorar gradativamente o desempenho, fazendo com que elas se mantenham competitivas.

Ao demonstrar preocupações com qualidade, eficiência, lucratividade e redução de custos, Lunkes (2004, p.225-235) indica algumas características quando se faz a comparação de desempenho e as medidas que devem ser aplicadas nos hotéis: as melhorias no desempenho estão associadas ao aumento da competência dos colaboradores e sua motivação na realização do sucesso do negócio; o hotel tem a necessidade de recursos humanos qualificados para realizar as mudanças e inovações necessárias a sua sobrevivência; a inovação seja ela tecnológica, de produto ou organizacional, é um dos principais elementos de valor para os hotéis; os colaboradores devem ser instados a fazer sugestões de melhorias; o hotel deve ser eficiente do início ao fim do processo, podendo incluir sempre a correção de erros; as características intangíveis de produtos e serviços (reputação, gosto, status, estilo e atração), podem ser tão importantes quanto características tangíveis de alguns hóspedes; a percepção do atendimento durante a hospedagem também contribui para atrair e reprimir os hóspedes.

Para implementar este processo pode-se utilizar o ciclo PDCA. Segundo Campos (1992), este ciclo é composto pelas seguintes fases:

- Planejamento (Plan): consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle e estabelecer a maneira para atingi-las. Seu ponto de partida é identificação do problema, seguido da observação de suas principais características, análise e definição de um plano de ação.

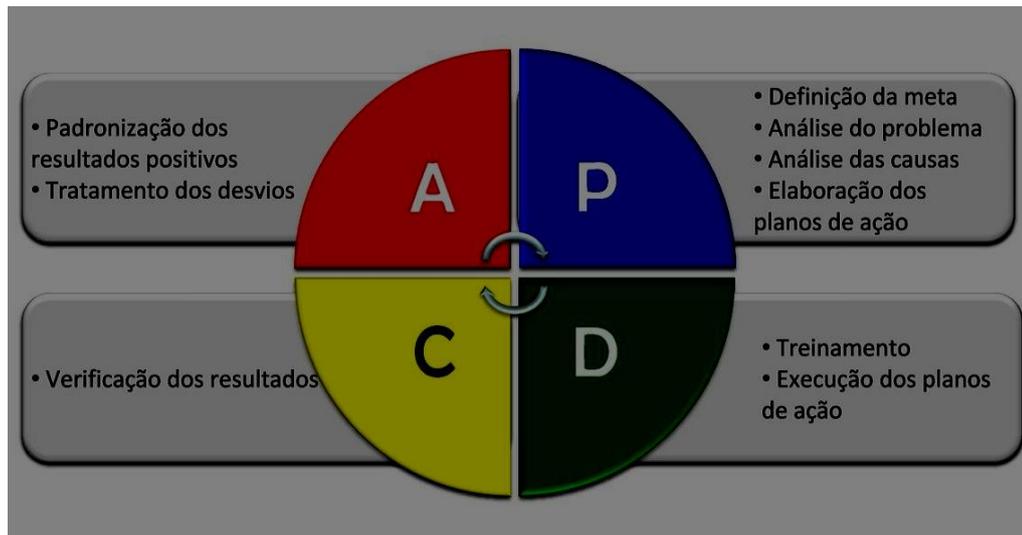
- Ação (Do): consiste em executar as tarefas planejadas e coletar dados para verificação do processo

- Verificação (Check): a partir dos dados coletados na ação, comparam-se os resultados alcançados com a meta planejada e os efeitos secundários resultantes.

- Ação Corretiva (Act): nesta etapa, avalia-se os resultados da implementação do plano de ação e, com base nessas informações, se necessário, determinam-se novos planos de ação.

Deve-se repetir, então, o ciclo de forma que o sistema e o método de trabalho estejam melhorando continuamente.

Figura 1 – Ciclo PDCA



Fonte: disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/ciclo-pdca/235505/area/46>

Sistemas de avaliação de desempenho vêm despertando interesses de gestores, pois promovem a obtenção de informações para que a organização exerça novas formas de poder sobre os seus membros (SAAB; DAEMON, 2000). Mas, o hóspede é o elemento principal no processo de gestão em hotelaria, onde a empresa deve identificar e direcionar seus investimentos à manutenção dos serviços prestados, sem que isso gere tarifas maiores para os clientes.

3.1 Indicadores de desempenho na gestão da organização

Os indicadores podem ser classificados do seguinte modo:

a. Por nível hierárquico:

1) Estratégico: São utilizados para avaliar os principais efeitos da estratégia (missão, visão e objetivos estratégicos), normalmente atrelados ao Plano Estratégico da Organização Militar.

2) Tático/Gerencial: São utilizados para verificar se os resultados dos processos organizacionais concorrem para a realização da estratégia e se estão contribuindo para a melhoria contínua da organização.

3) Operacionais: Avaliam se os processos ou rotinas concorrem para a melhoria contínua na OM.

b. Por dimensões ou perspectivas

O Balanced Scorecard decompõe a estratégia de uma organização, em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, em quatro perspectivas: financeira, do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

c. Pelo posicionamento na cadeia de valor + 6E de desempenho

A cadeia de valor é definida como o levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário. É uma representação das atividades de uma organização e permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo.

São conhecidos como os 6E de desempenho: economicidade, execução, eficiência, eficácia, excelência e efetividade.

3.2 Tipos de indicadores de desempenho

A organização pode utilizar quatro tipos de indicadores para analisar o desempenho como um todo.

De acordo com Oliveira (2018), cada indicador compreende:

a. Indicadores de desempenho de produtividade: estão relacionados aos recursos que a empresa tem disponível e quantidade de processo realizado em um determinado período de tempo.

b. Indicadores de desempenho de qualidade: permitem identificar falhas, ou seja, produtos que apresentam alguma inconformidade ou falhas nos processos.

c. Indicadores de desempenho de capacidade: referem-se à capacidade de entrega que é possível ser realizada em determinado período de tempo.

d. Indicadores de desempenho estratégico: mensuram fatores críticos de sucesso para a organização, relacionados ao planejamento estratégico do negócio.

4 A APLICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NO HOTEL DE TRÂNSITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Os indicadores de desempenho são uma excelente ferramenta de medição. A busca pela qualidade da gestão impõe ao gestor estipular metas para seu desenvolvimento. Para a gestão de um hotel de trânsito do Exército, esse planejamento se torna um desafio a ser superado pelo Comandante, Chefe ou Diretor e os demais militares integrantes da OM. A rotatividade dos recursos humanos é grande. Diferente de uma rede de hotelaria privada, o gestor não tem a oportunidade de buscar no mercado de trabalho, funcionários qualificados a trabalhar no ramo. Assim, algumas medidas devem ser tomadas para facilitar o controle das ações do meio de hospedagem, como a apresentação por parte do Comandante, Chefe ou Diretor para a passagem da função, com tempo hábil para receber as informações de um militar que estava na função e com mais experiência e tempo de gestão hoteleira.

No caso dos militares que ocupam outros cargos, que não são o de Comandante, Chefe ou Diretor, devem providenciar a confecção de um documento onde possa constar procedimentos a serem realizados. Os procedimentos operacionais padrão (POP) se tornam importante fonte de consulta para a execução de procedimentos. Os POPs são regulados pelas legislações vigentes, normas gerais de ação da OM, regimento interno e outros documentos em vigor.

Utilizar os indicadores de desempenho para aprimorar os procedimentos é um caminho interessante a ser seguido pelo gestor. Identificar as oportunidades de melhoria, por meio das informações apresentadas nessa ferramenta, que mostram de forma fidedigna as necessidades do meio de hospedagem, aponta aonde deve ser feito o maior esforço para atingir as metas.

Uma das formas de alimentar os indicadores de desempenho é buscando informações sobre as condições e os serviços prestados pelo hotel de trânsito. Para que isso se torne possível, é importante a participação do usuário no preenchimento de uma ficha de avaliação, com a identificação opcional do respondente. Sobre a avaliação dos hóspedes, são utilizadas fichas de avaliação dos hóspedes que são entregues na recepção ou nos quartos dos hotéis, para que esses usuários possam expor críticas, sugestões e elogios aos serviços oferecidos. Nestas fichas de avaliação, pede-se que os hóspedes exponham qual a sua opinião a respeito dos diversos setores do hotel como por exemplo: o setor de habitação, setor de

restaurante e setor de eventos (nesse caso, os participantes de convenções, seminários, etc) e também pede para que os hóspedes exponham algumas sugestões para melhorar o atendimento. Estes são exemplos de como são implementadas as fichas de avaliação em todos os hotéis analisados. Na figura abaixo está representada a ficha de avaliação do “Hotel de trânsito do Centro General Ernani Ayrosa”, localizado em Itaipava-RJ, pertencente ao Exército.

Figura 2 – Pesquisa de opinião do Centro General Ernani Ayrosa

	Pesquisa de opinião Centro General Ernani Ayrosa “Receber bem, acolher com satisfação e servir com excelência.”	
---	---	---

Prezado Hóspede, sua opinião é muito importante para medirmos a qualidade dos serviços prestados e as condições das instalações do Centro. É baseado nas suas informações que poderemos melhorar, corrigir e deixá-lo mais satisfeitos a cada hospedagem.

Nome: _____ Posto: _____

Apto: _____ Data: ___/___/___

Setor de Habitação:

	 Excelente	 Bom	 Regular	 Ruim
Atendimento na Reserva	()	()	()	()
Atendimento na entrada do CGEA	()	()	()	()
Recepção	()	()	()	()
Check-in	()	()	()	()
Estado geral do apartamento e instalações	()	()	()	()
Qualidade e conforto das acomodações	()	()	()	()
Limpeza do apartamento	()	()	()	()
Velocidade da internet	()	()	()	()
Conexão da internet	()	()	()	()
Roupa de cama e banho	()	()	()	()
Área de lazer	()	()	()	()
Check-out	()	()	()	()
Satisfação com o Hotel	()	()	()	()
Comparação custo/benefício em relação à hotelaria carioca.	()	()	()	()

Setor de Restaurante:

	 Excelente	 Bom	 Regular	 Ruim
Qualidade do café da manhã	()	()	()	()
Cardápio do café da manhã	()	()	()	()
Qualidade do almoço	()	()	()	()
Cardápio do almoço	()	()	()	()
Qualidade do café colonial	()	()	()	()
Cardápio do café colonial	()	()	()	()
Ambiente	()	()	()	()
Atendimento	()	()	()	()

Seção de Eventos (Participantes de convenções, seminários e etc.):

	 Excelente	 Bom	 Regular	 Ruim
Reserva / Atendimento	()	()	()	()
Qualidade geral das salas e instalações	()	()	()	()
Serviços dos nossos atendentes	()	()	()	()
Recursos de multimídia / internet	()	()	()	()

Deixe aqui suas dúvidas, sugestões, críticas ou qualquer outro comentário que ache importante deixar registrado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A medição do desempenho como instrumento da gestão estratégica é capaz de prover dados relevantes através do acompanhamento dos principais aspectos inerentes à gestão de qualquer organização.

Cabe destacar a importância da medição de desempenho nas ações de inovação de empreendimentos hoteleiros, ela reflete a realidade da organização, e pode ser considerada como um elemento estratégico de acompanhamento, de comparação, direcionador de falhas e de decisões frente a concorrência. Ainda, a medição de desempenho traz uma variedade de benefícios para as organizações, pois verifica e comunica a todos os colaboradores a posição da organização, suas prioridades e as comunica a todas as áreas do negócio como: acionistas e colaboradores.

Os resultados positivos são relacionados a recompensas, sendo essa medição explícita para todos (NEELY, 1998). O fato é que o processo de inovação aumentou consideravelmente sua velocidade nas últimas décadas. Assim, uma organização que não é capaz de inovar “está fadada ao declínio e à extinção” (DRUCKER, 1981, p.183). Mas inovar sem uma direção é tão perigoso, quanto não inovar, sendo, portanto, um dever dos empreendedores medir seu desempenho, para almejar competitividade e sucesso.

A dificuldade do gestor em atingir os objetivos e manter um alto grau de satisfação do hóspede torna-se um desafio. O gestor precisa entender as necessidades do público alvo, com as informações dos indicadores de desempenho. Precisa conhecer a capacidade e competência seus subordinados, a fim de distribuí-los nas funções de acordo com o perfil de cada militar e tornar o serviço eficaz.

Para a aquisição de bens e serviços, um hotel de trânsito do Exército faz parte da Administração Pública e é regulado pela Lei de licitações e contratos. Diferente de um hotel privado, os meios de hospedagem do Exército recebem os créditos do escalão superior com sua finalidade estabelecida e precisa ser obedecida, não tendo flexibilidade para a utilização dos recursos. Dessa forma, o planejamento deve ser elaborado com a antecedência e correção necessárias, a fim de ter condições de receber esses créditos na finalidade de que precisa, aplicando os recursos de maneira eficiente.

REFERÊNCIAS

BOHN, Ana Célia et al. **Administração I: Qualidade na Administração Pública**. 1ª Edição. Indaial. UNIASSELVI-PÓS, 2020.

FISCHMANN, Adalberto A. e ZILBER, Moisés A. **Utilização de Indicadores de Desempenho como Instrumento de Suporte à Gestão Estratégica** In: Encontro da ANPAD, XIII, Anais, set. 1999.

PRISCILA, P. **Processo de Indicadores Chave de Desempenho (KPI) Estudo de Caso de Implantação de um Processo de indicadores Chave de desempenho**. Rio de Janeiro. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação. MBA em Engenharia de Software. 2010.

BRASIL. Exército Brasileiro. Aprova as Instruções Reguladoras para o funcionamento do Sistema de Assistência Social do Exército. Portaria nº 114-DGP, de 4 de julho de 2016. Departamento-Geral do Pessoal.

BRASIL. Exército Brasileiro. Aprova as Instruções Gerais para o funcionamento do Sistema de Assistência Social do Exército. Portaria nº 560, de 24 de maio de 2016. Comandante do Exército.

BRASIL. Exército Brasileiro. Aprova as Instruções Gerais para o funcionamento dos hotéis de trânsito. Portaria nº 134, de 19 de março de 2007. Comandante do Exército.

BRASIL. Exército Brasileiro. Aprova as Instruções Reguladoras para o funcionamento dos hotéis de trânsito do Exército. Portaria nº 221-DGP, de 3 de outubro de 2007. Departamento-Geral do Pessoal.

BRASIL. Decreto nº 2.040, de 21 de outubro de 1996. Aprova o regulamento de movimentações para oficiais e praças do Exército.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial da Fazenda. Secretaria de Orçamento Federal. **Manual Técnico de Orçamento MTO 2020**. Edição 2020 (4ª versão). 30 de julho de 2019.

SÃO PAULO. Ministério Público de São Paulo. Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento Institucional. **Manual de Indicadores de Desempenho**. São Paulo, 2017.

ARAÚJO, A.O. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. 2001. 160p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CAMPOS, V. F. 1940 - **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**/ Belo Horizonte, MG: Fundação Christino Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CATARINO, J.A. **Poised to explode**. Diário Econômico, Lisboa, 20 set. 1999.

DRUCKER, P.F. **Fator humano e de desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

LUNKES, R.J. **Manual de contabilidade hoteleira**. São Paulo: Atlas, 2004.

NEELY, A. **Measuring business performance**. London: The Economist Newspaper and Profile Books, 1998.

PARASURAMAN *et al* (1985) *apud* MIGUEL, Paulo Augusto Cauchich *et al* (2004). **Determinantes da Qualidade**: Revista Produção v. 14 n.1 2004.

POPP, Elisabeth Victória *et al*. **Hotelaria e Hospitalidade**. Ed. Rev e Ampl. São Paulo: IPSIS, 2007.

SAAB, W.G.L.; DAEMON, I.G. **Qualidade na hotelaria. O papel dos recursos humanos**. In: Informes do BNDES. Área de operações industriais. Gerência setorial de Turismo. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 05 dez. 2000.