

Gestão para Excelência dos meios de hospedagem no Exército Brasileiro: estudo do caso Hotel Sargento Max Wolff em Itatiaia, RJ.

Márcia Cristina da Silva - Mestranda

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Rodovia Rio - Santos, KM – 7, Seropédica, RJ
marciaccurdy@yahoo.com.br

Francisco Coelho Mendes - Mestrando

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Rodovia Rio - Santos, KM – 7, Seropédica, RJ
fcmgvm@yahoo.com.br

Resumo

Neste trabalho foram levantadas as informações relevantes à tomada de decisão para otimizar os meios de hospedagem do Exército Brasileiro, no âmbito do Estado do Rio de Janeiro. Estudou-se a possibilidade de se estabelecer critérios modernos de gestão hoteleira para o caso do Hotel Sargento Max Wolff, sediado em Itatiaia, RJ, bem como constituir um “embrião” para pesquisas futuras nessa área do conhecimento. Objetiva-se, também, melhorar a performance da hotelaria militar, no que se refere a qualidade do serviço e das instalações. Por fim, o sucesso do serviço de hotelaria militar parece relacionar-se com a capacidade e habilidade da organização em atender os anseios dos clientes.

Palavras-chaves: hotelaria militar; excelência gerencial; otimização; melhorias.

Abstract

In this work they were lifted up the relevant information to the socket of decision to optimize the means of lodging of the Brazilian Army, in the extent of the State of Rio de Janeiro. It was studied the possibility to establish modern criteria of hotel administration for the case of the Hotel Sergeant Max Wolff, headquartered in Itatiaia, RJ, as well as to constitute a "embryo" for future researches in that area of the knowledge. It is aimed at, also, to improve the performance of the military hostelry, in what refers the quality of the service and of the facilities. Finally, the success of the service of military hostelry seems to relate with the capacity and ability of the organization in assisting the customers' longings.

Word-keys: military hostelry; managerial excellence; optimization; improvements.

1. Introdução

Por ser atividade complementar, em épocas de restrição orçamentária, a hotelaria militar tem como grande desafio a imposição administrativa de se auto gerir sem contar com recursos advindos da União. Como fazer, no entanto, se os índices de ocupação são irrisórios? Com a implantação do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) em 2003,

tornou-se mais que oportuno nos debruçarmos sobre este presente estudo que visa, fornecer subsídios para o aperfeiçoamento da gestão da rede hoteleira do Exército Brasileiro.

Buscou-se definir estratégias, propor metas e planos de ação para otimizar a ocupação de hotéis militares e estabelecer critérios modernos de gestão hoteleira. Considerando a escassez de trabalhos científicos a respeito dessa específica modalidade de hotelaria, pretende-se oferecer idéias que contribuam para o debate em torno do tema, apresentando uma proposta de amalgamação da visão hoteleira moderna com a tradicional visão de hotelaria de trânsito. Espera-se que essas idéias possibilitem a auto-sustentabilidade dos meios de hospedagem do Exército Brasileiro, sem precisar de recursos de outras gestões.

A metodologia adotada para este estudo de caso foi do tipo pesquisa qualitativa, hipotético-dedutiva, conforme Yin (2001), e foi limitada consultas bibliográficas, vistas e entrevistas realizadas com integrantes de hotéis de trânsito no estado do Rio de Janeiro. Para facilitar a análise, o estudo foi dividido em duas etapas distintas: análise situacional e plano de ação, alicerçados no modelo de gestão do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB).

O estudo desta pesquisa destina-se as organizações hoteleiras do Exército Brasileiro, que somam um total de cento e cinquenta hotéis distribuídos por todas as regiões do Brasil. A amostra do estudo de caso é de uma unidade hoteleira do Exército Brasileiro, Hotel de Trânsito Sargento Max Wolff, localizado em Itatiaia, RJ.

2. Referencial Teórico

2.1. Qualidade da gestão dos Hotéis do Exército por meio de processos

No ano de 2000, foi realizado um encontro de administradores de hotéis da região do Rio de Janeiro, com o objetivo de trocar experiências, levantar práticas de gestão que poderiam ser estendidas a todos os hotéis e começar a integrá-los em uma rede única. Esta reunião foi dirigida por elementos credenciados e de larga experiência no setor, pertencentes à Fundação Getúlio Vargas. Nesta oportunidade a experiência relatada pelos administradores realçou a percepção de falta de padronização em práticas e padrões de trabalho, uma vez que a grande maioria dos administradores gerenciava os hotéis da forma mais distinta possível.

Para fins de *benchmarking*, o Hotel de Trânsito da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em Resende-RJ, apresentou experiências administrativas interessantes e que poderiam ser passados para os outros hotéis, como por exemplo: terceirização dos serviços, captação de eventos externos e sistemas de informatização. Esta foi uma experiência ímpar. Sugere-se que tais eventos sejam realizados de forma mais constante.

Em razão da necessidade de adquirir uma ampla visão da atividade hoteleira, é da maior importância que a Força de Trabalho empregada nas práticas de gestão desta área tenha em mente mais o por quê de cada função operacional do que o como realizá-la. Claro que um funcionário deve saber a fundo como realizar sua função específica, mas, sabendo também o por quê dela e de todas as outras, poderá perceber melhor o valor de seu trabalho na oferta total do serviço (o hotel) aos hóspedes.

Todos os funcionários – tanto aqueles que têm contato direto com o público, quanto os que trabalham "nos bastidores" – deverão enxergar suas atividades, individualmente, como oportunidades para promover a satisfação do hóspede. Por exemplo, um funcionário de manutenção deverá perceber que, ao regular a imagem da TV num quarto, não estará apenas

lidando com um aparelho, mas, sim, dando condição a que o hotel proporcione entretenimento ao hóspede. Da mesma forma, o lavador de pratos não estará garantindo apenas louça limpa para o restaurante, mas também ajudando – e muito – que o hotel transmita a impressão de higiene ao hóspede.

Torna-se claro que a força de trabalho da organização empregada na atividade de hotelaria militar desenvolva uma visão sistêmica deste tipo de hotelaria, aliás, bastante diferenciado do ramo civil.

No caso dos Hotéis de Trânsito, a integração entre os funcionários pode ser melhorada utilizando alguns instrumentos que possibilitam uma maior integração de diferentes setores do hotel, como: reuniões interdepartamentais, murais disseminando os acontecimentos do Exército, rodízio de funcionários entre os departamentos – Cross Training; projetos / tarefas desenvolvidos por grupos de funcionários de várias áreas; desenvolvimento de cultura organizacional voltada para o espírito de equipe.

O conceito de qualidade para hotelaria, dentre outros, é definido como: ”processo administrativo relacionado à gestão da qualidade, em que o patamar mais elevado corresponde à satisfação total do cliente com os serviços oferecidos” (Lage e Milone, 2000). Esta definição coaduna-se perfeitamente com a nova filosofia implantada na Força Terrestre de Gestão pela Excelência, que está apoiada em critérios tais como: gestão centrada nos clientes, foco nos resultados, comprometimento da alta direção, valorização das pessoas, responsabilidade social, visão de futuro de longo alcance, gestão baseada em processos e informações, ação pró-ativa e resposta rápida e aprendizado contínuo (PEG-EB, 2003). No entanto, o Exército é estruturado verticalmente, tendo como dois pilares fundamentais: a Hierarquia e a Disciplina. Isto significa dizer que a gestão hoteleira pela qualidade poderá em todos os processos inovar, criar, acrescentar, enfim, conjugar todo e qualquer tipo de verbo, desde que... não atinja os pilares estruturais da instituição.

Respeitado tal limite, para se alcançar um patamar que possa ser adjetivado como de qualidade há que se oferecer novas propostas, quebrar paradigmas, planejar sob uma ótica diferente, redefinir missões de forma que mantido os valores, as tradições e os costumes do Exército se tenha um gerenciamento mais ágil, mais fidedigno, mais competente.

O cliente é o foco e a razão da existência do Sistema de Hotelaria (Costa, 2001) e, em tese deverá oferecer um produto que: tenha qualidade nos serviços, em termos da agilidade no atendimento e da rapidez no cumprimento dos serviços; defina normas padronizando o modo como os cidadãos serão atendidos e em que condições; e aumente os meios de divulgação dos seus produtos hoteleiros para os diversos públicos alvos e para os públicos potenciais.

O turismo é um serviço explicado como “experiência” (Werkema, 1995). Uma experiência a qual o turista (cliente) encontra e interage com diferentes tipos de serviços, indo desde o atrativo do destino turístico até os fornecedores destes serviços. Todos esses serviços são juntados numa só experiência misturando produtos tangíveis e intangíveis.

Segundo Costa (2001), a qualidade dos serviços em hotelaria pode ser identificada através de dois fatores básicos: Qualidade Técnica (o que é fornecido) e a Qualidade Funcional (como é fornecido).

- Qualidade Técnica: Comida no Restaurante; Quartos do Hotel; e Sistema Computadorizado de Reservas.

- Qualidade Funcional: atitude do Garçom; atenção dos funcionários num hotel; e presteza do recepcionista.

No caso dos meios de hospedagem do Exército Brasileiro (MHEB), segundo Barbosa (2001), a qualidade do serviço prestado em alguns hotéis, ainda é falha nos dois aspectos. A qualidade técnica é prejudicada devido a pouca adequação da estrutura física e a pequena adaptação ao público alvo. A qualidade funcional, ainda pode ser melhorada com treinamentos e incentivos.

2.2. Melhorias dos meios de hospedagem do Exército Brasileiro

O Exército Brasileiro possui extensa rede de meios de hospedagem em todo o território nacional, aproximadamente 150 (cento e cinquenta) hotéis, podendo ser considerada como uma das maiores cadeias hoteleiras do país, em sua maioria situados em sítios históricos dotados de privilegiada beleza natural e de apreciável potencial de aproveitamento turístico.

A atividade de hospedagem do Exército é regulada pela Diretoria de Assistência Social do Exército Brasileiro (DAS-EB), através das Instruções Gerais para os meios de hospedagem do Exército (IG10-52), tendo como premissa prover hospedagem durante os deslocamentos do militar e de seus familiares, durante locomoção a serviço ou para proporcionar-lhes opções de lazer e turismo a preços inferiores dos praticados no mercado.

Os Hotéis de Trânsito como também são conhecidos os meios de hospedagem da Força Terrestre, equiparam-se, em estrutura e prestação de serviços a pousadas comerciais, categoria três e quatro estrelas, possuindo como característica distinta o cunho social de suas atividades, ou seja, não buscam o lucro.

Apesar do nível de serviço oferecido aos usuários ser equivalente aos estabelecimentos hoteleiros comerciais e, ainda, ter como peculiaridade excelente índice de segurança a baixo custo, verifica-se uma reduzida taxa de ocupação nos Hotéis.

Em 1996, o Exército, priorizando a assistência social, como forma de amenizar o impacto no poder aquisitivo da família militar, elegeu seus Hotéis de Trânsito como um dos serviços a serem melhorados. Decorridos quatro anos do novo enfoque podem ser listados as seguintes ações, desenvolvidas pelo Departamento Geral de Serviços, por meio de sua Diretoria de Assistência Social, tais como:

- Implantação do projeto "Pé-na-Estrada" que racionalizou a aplicação dos recursos oriundos do Fundo do Exército, com o estabelecimento de critérios técnicos para a sua concessão, permitindo a criação de uma cultura de hospedagem, que primasse pela melhoria do atendimento e, conseqüentemente, da satisfação do usuário. Esta nova concepção foi ao encontro dos anseios e das aspirações da família militar, pois trouxe uma ampliação da finalidade dos hotéis, atendimento aos militares em trânsito, para uma mais abrangente que possibilitasse maiores opções de apoio àqueles que desejassem utilizar-se dos mesmos nos deslocamentos em lazer, juntamente com seus familiares.

- Reformulação de toda a legislação sobre Hotéis de Trânsito, adequando-a a nova cultura de hospedagem vigente na Força Terrestre, sintetizada na idéia de que hospedar é uma Arte, concepção que busca, além da total satisfação do usuário, o "encantá-lo", fazendo-o sentir-se como se estivesse em seu lar, permitindo: a valorização do atendimento e serviços, como forma de satisfazer um usuário cada vez mais consciente e exigente de seus direitos como consumidor e, também, maior integração com a nova cultura de hospedagem e das normas

oficiais da indústria hoteleira; e a ampliação da denominação, mais restrita, de Hotéis de Trânsito para um mais abrangente meio de hospedagem do Exército.

- Disseminação da nova cultura e diagnóstico da situação dos Hotéis, promovendo-se palestras em todas as Regiões Militares (RM), com a participação dos administradores dos Hotéis de Trânsito, e visitas técnicas aos mesmos. Possibilitando levantar a situação existente, no próprio local, bem como orientar tecnicamente quanto à obtenção da “Arte de Hospedar”.

- Distribuição de revistas técnica especializada em suprimentos e serviços de hotelaria, em parceria com a editora Suprimentos e Serviços, aos Hotéis de Trânsito, possibilitando aos gestores o acesso às novidades do setor, colocando-os em contato com fornecedores de bens e serviços e outros assuntos ligados à obtenção da excelência ao atendimento dos usuários.

- Divulgação dos meios de hospedagem do Exército, investindo-se em Guia dos Hotéis de Trânsito, dotando-o de um "layout", mais profissional e bastante prático, de forma a permitir que seja utilizado como apoio no planejamento das viagens, tendo sido alvo de inúmeros elogios, inclusive por militares de outras forças, nações amigas e civis que tiveram acesso ao mesmo. Disponibilizou-se, também, o mesmo na Internet, na página do Exército Brasileiro, e descentralizou-se a comercialização, colocando-o à venda em todos os Hotéis, e no Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias – Gráfica do Exército, em Brasília - DF.

- Utilização do cartão do Fundo de Saúde do Exército (FUSEX) para o pagamento de despesas de hospedagem, pelo titular, outra conquista social, como opção de pagamento pelos usuários, dando-lhes mais condições de planejar o seu lazer, sem, contudo, inviabilizar as administrações dos meios de hospedagem.

2.3. Estrutura administrativa do Hotel de Trânsito do Exército

Conforme as Instruções Gerais para os meios de hospedagem do Exército (IG10-52), os Hotéis são subordinados às Regiões Militares diretamente ou através de uma Unidade Administrativa designada pelo Comando Militar de Área. No caso da 1ª Região Militar, a Seção de Assistência Social (SAS) foi designada gestora dos hotéis de trânsito, ficando responsável por todas as atividades relacionadas aos mesmos.

Hoje, os hotéis da jurisdição da 1ª Região Militar, possuem estruturas administrativas subordinadas à Organizações Militares (OM) distintas, as quais gerenciam os recursos dessas unidades hoteleiras. Esta descentralização atrela a administração do hotel à administração da OM, que podem tomar decisões independentes, segundo diretriz do comandante responsável pela Unidade Militar. Teoricamente, essa descentralização facilitaria a gestão do empreendimento com um ganho significativo de tempo para a tomada de decisão. Porém, na prática, isso não se confirma, devido a hotelaria não ser uma atividade fim do Exército e sim complementar.

Na realidade, a descentralização tornou-os distintos uns dos outros, principalmente no que tange a prestação de serviços, padrões de qualidade, e até mesmo no cumprimento de normas administrativas.

Cabe a SAS, apenas, a consolidação dos relatórios oriundos dos hotéis, sendo esta consolidação encaminhada à Diretoria de Assistência Social do Exército, quando o ideal que ela fosse um órgão coordenador e controlador dos macros processos de um sistema de hotelaria. Nesse contexto a SAS seria a responsável pelo ciclo **PDCA**:

(Planejamento(Planing), Execução (Do), Verificação (Check) e Correção (Active), segundo Galvão e Mendonça (1999), dos referenciados macros processos.

3. Análise situacional dos meios de hospedagem do Exército Brasileiro

3.1. Estrutura do Hotel SARGENTO MAX WOLFF em Itatiaia, RJ

Hotel situado no Município de Itatiaia, entre Rio e São Paulo, a menos de 1Km da entrada do Parque Nacional de Itatiaia, primeira reserva ecológica do Brasil, com matas primitivas e de rara beleza. Além do Parque Nacional, Itatiaia oferece aos visitantes mais três destinos turísticos diferentes: Penedo e as vilas de Maringá e Maromba – na região de Visconde de Mauá e a Academia Militar das Agulhas Negras, em Resende. Vale ressaltar que a região das Agulhas Negras, em particular o município de Itatiaia, desempenha um papel importante no cenário turístico do Estado do Rio de Janeiro.

O Hotel de trânsito de Itatiaia, destinado a subtenentes e sargentos, dispõem de instalações simples e rústicas, harmonizando-se com tranquilidade e a beleza natural da região. Está subordinado administrativamente ao Centro de Recuperação de Itatiaia (CRI).

O Hotel de Itatiaia – categoria “A” – possui adaptação para meio de hospedagem de instalações destinadas a hospital do Exército desativado, realizada em 1994, o mesmo dispõe de 36 (trinta e seis) apartamentos, tipo Standard, equipados com camas de solteiro, com telefone, TV por assinatura, frigobar, ventilador, som ambiente, elevador, salão com lareira e piano, sala de reunião, auditório, salão de jogos, playground, quadra poliesportiva, churrasqueira, piscina natural, estacionamento e sistema de self-service nos restaurantes.

O Hotel de Itatiaia apresenta características mercadológicas do tipo pousada, como meio de hospedagem de aspecto arquitetônico e construtivo, instalações, equipamentos e serviços mais simplificados, limitados apenas à necessidade da hospedagem do turista que deseje aproveitar os atrativos turísticos do local. Voltado, principalmente, para as famílias, à terceira idade, aos pacotes turísticos e às convenções nas baixas temporadas. Finalidade: entretenimento, renovação de energia e uso terapêutico (Serviço de Psicologia Aplicada).

No Hotel de Itatiaia, a relação de funcionários por unidade é considerada baixa. Pois, é menor do que muitos outros hotéis militares. Mas, ainda, é considerada boa, essa relação, em se comparando com hotéis da região de Itatiaia, segundo dados do SEBRAE-RJ.

O hotel é multifuncional e possui um sistema computadorizado de gestão hoteleira muito utilizado nos hotéis da região e que atende todas as suas necessidades, podendo ser utilizado nos demais meios de hospedagem do Exército.

A taxa de ocupação do Hotel de trânsito Sargento Max Wolff é considerada abaixo dos padrões de mercado. Acredita-se de que fato se agrava devido ao cunho social que caracteriza a finalidade dos hotéis. Apresenta preços reduzidos e diversificados segundo os níveis hierárquicos dos militares, ou seja, o preço é proporcional ao posto ou graduação do militar.

É conveniente lembrar que para um melhor acompanhamento do desempenho do Hotel Sargento Ma Wolff, faz-se necessário uma padronização dos relatórios, através de sistema computadorizado de gerenciamento próprio para hotéis, uma vez que, por vezes as informações fornecidas pelos hotéis às Unidades Administrativas poderão não serem exatas.

Com relação a sazonalidade mensal, o hotel em estudo possui baixíssima taxa de ocupação, mesmo na época em que os hotéis localizados nas regiões litorâneas encontram-se praticamente lotados. Ainda, foi identificado, segundo relato do gerente do hotel, uma maior concentração de ocupação nos finais de semana.

Alguns dos fatores identificados como inibidor de demanda de clientes, principalmente na baixa estação, são: pouca flexibilidade quanto ao preço, poucas políticas promocionais e de facilidades oferecidas pelo hotel para estimular a ocupação.

Sugere-se como práticas de gestão para melhoria dos processos do Hotel: redução das tarifas, aumento do número de pacotes promocionais direcionados para o público-alvo, implementação de estratégias divulgacionais, propaganda, busca de novos segmentos de mercados e padronização de trabalhos.

Outro fator a ser destacado, na administração do hotel, foi a pouca utilização de mecanismos visando ajustar os custos a uma receita menor, tais como: desativar algumas unidades habitacionais, aumentar o controle dos para evitar desperdícios, intensificar férias dos funcionários, dentre outros.

Já existe a preocupação em melhorar o serviço de marketing referente ao hotel de trânsito Sargento Max Wolff, onde um dos grandes motivos identificados para a baixa taxa de ocupação do Hotel por longos períodos é a falta de comunicação entre o hotel e seu principal público-alvo, que são os próprios militares, reservistas e pensionistas. Esta comunicação, ainda, é feita de forma incipiente e não profissional, utilizando poucos instrumentos de divulgação, como folders, cartazes, anúncios, dentre outros.

Nos poucos materiais promocionais encontrados, as mensagens utilizadas não apresentam textos que possam estimular o militar a ficar hospedado nos hotéis de trânsito, há, ainda, pouca propaganda voltada para os inativos e pensionistas militares.

3.2. Clientes do Hotel SARGENTO MAX WOLFF em Itatiaia, RJ

Os clientes do hotel são pessoas que podem utilizar os hotéis de trânsito conforme ordem de prioridade: militares do Exército e seus dependentes; militares das demais Forças Armadas e seus dependentes; funcionários civis do Exército e seus dependentes; militares das Forças Auxiliares e seus dependentes; e outros, a juízo do Comandante da 1ª Região Militar ou do Comandante, Chefe ou Diretor da Unidade Administrativa designada para administrar.

Segundo Programa Qualidade Rio (2004), deve-se considerar o cliente como o destinatário dos produtos da organização, que neste caso é uma pessoa física que utiliza-se dos serviços de hotelaria desse estabelecimento. Onde mediante adoção de práticas de gestão, padrões de trabalho, e metas a serem alcançadas é que se conseguirá elevar o nível de atendimento ao cliente na hotelaria militar.

Neste escopo, verifica-se que operacionalmente o hotel encontra-se pouco adaptado ao tipo de público-alvo. Como por exemplo, pode-se citar o grande número de unidades com camas de solteiro (apesar da grande maioria dos visitantes serem casados).

Para a melhoria de prestação de serviço e satisfação dos hóspedes torna-se interessante uma reengenharia funcional das estruturas, das instalações e equipamentos especificamente para atividades de hospedagem. Tendo em vista, o hotel receber basicamente militares e familiares em atividades de lazer.

O sistema de tarifação do hotel é diferenciada para os diversos tipos de segmentos. Como por exemplo, podemos citar as tarifas conforme o posto ou graduação dos hóspedes, além da tarifa destinada a civis serem equiparada a de Oficial-General ou a do mercado local.

Há estudos que buscam viabilizar o Hotel para a comunidade civil, mediante convênios com os meios de hospedagem do Exército, permitindo-se com tal prática inovadora a quebra de sazonalidade.

O militar será o grande diferenciador para o serviço de qualidade em hotelaria do Exército. Mediante treinamentos oferecidos para o exercício de funções hoteleiras, via de regra, para militares de carreira ou temporários das Unidades Administrativas dos meios de hospedagem.

Um dos setores-chave no processo de interação, em todos os hotéis, é a recepção, cujos funcionários, em geral, são os primeiros a estabelecer contato com o hóspede. É no momento do primeiro contato que o hóspede adquire uma percepção total do empreendimento: a percepção será boa, se ele for bem tratado pela equipe de recepção.

Causar boa impressão não é atribuição que se restrinja somente à área da recepção, já que a qualidade de um serviço hoteleiro é função de um bom trabalho realizado por todos os setores do hotel. De forma geral, todos os funcionários devem exercer a interação, e para isso precisam estar predispostos a servir o hóspede da melhor forma, antecipando suas necessidades. Cabe ressaltar, a importância em desenvolver uma cultura mais elaborada de hotelaria, turismo e entretenimento (Davies, 2001).

A estrutura administrativa do Hotel, não prevê em suas instruções gerais incentivos financeiros (taxas, gorjeta, etc.) para aumento da produtividade, forma amplamente utilizada e incentivada no mercado hoteleiro. Mas, nada impede que se utilize outras formas de incentivos, motivando a força de trabalho alocada, visando melhor prestação de serviços na hotelaria militar.

Recomenda-se recompensas, tais como: elogios, dispensa do serviço. Podem ser utilizadas, ainda, outros tipos de recompensas, como: programas de auto-estima do funcionário, funcionário, destaque do mês, oportunidades de treinamento e aperfeiçoamento em organizações civis congêneres, hospedagem do servidor de um hotel em outro gratuitamente, tudo para o desenvolvimento de uma cultura com fortes valores, com uma postura mais pró-ativa.

A satisfação e expectativa são sentimentos intangíveis considerados progressivos em relação ao tempo, de forma que o consumidor tem uma necessidade de qualidade maior e gradativa. Onde o grau de satisfação e expectativa é maior hoje que no passado e possivelmente menor do que a de amanhã.

Em relação ao treinamento, o Hotel já se utiliza de cursos de capacitação operacional com profissionais contratados (em sua maioria instrutores do SENAC/RJ). No entanto, tais cursos não acontecem de forma contínua, o que aponta para a inexistência de uma política de treinamento e aperfeiçoamento profissional constante.

3.3. Liderança situacional do Hotel de Trânsito Sargento Max Wolff

Verificou-se mediante visitas ao Hotel de Trânsito Sargento Max Wolff que o líder ocupa, no grupo social, uma posição, que lhe obriga a conjugar os verbos que trazem como resultante a competência. Para a sociedade militar a liderança é situacional, ou seja, para cada momento

de crise, perigo ou necessidade do grupo social assumirá a liderança o que tiver maior soma de atributos para conduzir os liderados naquele momento. Passado o problema, sua liderança deixa de ser necessária e seu poder de influenciar o grupo tenderá a zero.

Fica claro que o militar entende como líder, para um determinado instante, o elemento que melhor conjugar os verbos: SER, SABER e FAZER.

SER para se fazer acreditar naquilo que transmite, orienta, ensina. O líder não pode ser um engodo, uma simulação, tem que acreditar em si para que os outros possam acreditar na sua mensagem. SABER porque só se ensina o que se sabe. FAZER porque “a palavra ensina e o exemplo arrasta”.

Mas, o que se espera de um líder em se tratando de gestão hoteleira? Espera-se que:

- implemente um sistema de liderança à base de orientação da Força de Trabalho, transferindo a todos os envolvidos as diretrizes que manterão a organização hoteleira a que pertence sempre em alto grau de aceitação dos clientes, fornecedores e outras partes interessadas;
- faça as pessoas se comprometerem com os anseios dos clientes bem como das comunidades circunvizinhas aos Hotéis;
- desenvolva na Força de Trabalho uma cultura pela excelência, de valores e vontade comum em transformar seu hotel numa referência de qualidade, destaque entre seus similares;
- divulgue diretrizes adequadas para atender, de forma equilibrada, as necessidades de clientes, de pessoas da força de trabalho, de fornecedores;
- possua poder de discernimento que lhe permita avaliar o progresso em relação às estratégias corporativas e aos planos de ação, de forma a propiciar a tomada de decisões acertadas e introduzir rapidamente correções de rumo, sempre que ocorrerem desvios, Essas atividades alimentarão os níveis hierárquicos superiores de maneira a permitir aos mesmos, por sua vez, executar suas análises críticas. Percebe-se, então, que há uma nítida diferença, para o militar, entre chefia e liderança.

Para que o controle e coordenação sejam realmente eficiente, eficaz e efetivo seria necessário, também, uma significativa melhoria em velocidade e qualidade na comunicação entre os hotéis e o Comando da 1ª Região Militar, uma vez que esta é feita através de ofícios e relatórios contendo poucas informações gerenciais que possam facilitar o acompanhamento do desempenho dos hotéis.

Outro aspecto deficiente verificado é a dificuldade de se definir a característica e vocação turística dos diferentes hotéis, ou seja, não é possível distinguir-se claramente se o objetivo é apenas hospedar os militares em serviço ou, também, oferecer-lhes uma gestão hoteleira mais elaborada que contemple lazer e turismo. Para tanto, é necessário que os hotéis se insiram no ambiente e na cultura que os circundam, tornando-se mais receptivos as ofertas turísticas locais. Também, foi identificada no hotel analisado a inexistência de planos de ação e de metas a serem alcançadas, como por exemplo, a elevação da taxa de ocupação, a padronização da prestação de serviço, de qualidade, de imagem/ posicionamento. Tal constatação permite a inferência de resultados dos hotéis pouco eficientes.

Da análise, infere-se que a execução de práticas gerenciais independentes a par de uma dependência administrativa do Hotel a uma unidade militar, pouco afeta à área do turismo e

hoteleria e cria-se sérios óbices para o desenvolvimento de uma gestão hoteleira adequada, inviabilizando a obtenção de melhores resultados.

Conforme os critérios estabelecidos para o bom desempenho e diagnóstico da organização, a estratégia avulta de importância por ser, após o processo decisório das lideranças, o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva frente às suas metas.

Para o militar, a estratégia se consubstancia no “como fazer”, permitindo-lhe a marcação de objetivos (metas), definição de atividades e competências inter-relacionadas para alcançá-los (planos de ação), visão prospectiva perpetuando a organização em uma unidade de tempo, estudo do terreno no qual a ação está inserida e os meios que tem ou que consegue alocar para o empreendimento planejado.

Transportando esta idéia para o ambiente hoteleiro de Itatiaia, pode-se dizer que a estratégia seria a planificação do conjunto de medidas a serem tomadas pela organização. As estratégias ou o como fazer na área de recursos humanos, na administração do patrimônio, no atendimento ao cliente. Este “como fazer” pode conduzir a novos produtos, novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições, fusões e novas alianças ou parcerias.

As estratégias podem depender ou exigir que a organização desenvolva diferentes tipos de capacidades, tais como: agilidade de respostas, individualização, compreensão do mercado, manufatura enxuta ou virtual, rede de relacionamentos, inovação rápida, gestão tecnológica, alavancagem de ativos e gestão da informação.

Já os Planos de Ação devem responder aos quesitos que permitam a implantação ou melhoria dos processos constantes na estratégia organizacional (PEG-EB, 2003). Em gestão pela excelência é a definição detalhada do: O que será feito? como será feito? por que será feito? quando será feito? quanto custará? quem fará?

São as resultantes do desdobramento das estratégias de curto e longo prazos. O desenvolvimento dos planos de ação é de fundamental importância no processo de planejamento para que os objetivos estratégicos e as metas estabelecidas sejam entendidos, definidos e executados por toda a organização. O desdobramento dos planos de ação requer uma análise do montante de recursos necessários e a criação de medidas de alinhamento. Pode, também, exigir a capacitação de algumas pessoas da força de trabalho ou o recrutamento de novas pessoas.

Segunda a análise das estratégias e planos do Hotel, inferiu-se que: a hotelaria do Exército possui pouca doutrina e as estratégias não são bem definidas para o setor; existem poucos indicadores padronizados e poucas informações qualitativas para os planos de ação das diversas práticas de gestão hoteleira; quase não existe uma base de dados ou pesquisa atualizada sobre o perfil dos clientes que utilizam os meios de hospedagem do Exército, dificultando assim a tomada de decisão dos gestores; o planejamento é descentralizado, dificultando, dessa forma, a gestão dos investimentos e das melhorias a serem realizadas; e ainda, como visão de futuro, se estuda a possibilidade de se conquistar uma auto-sustentabilidade do hotel Sargento Max Wolff.

4. Resultado da análise situacional dos meios de hospedagem do Exército

4.1. Sugestões provenientes da análise situacional dos Hotéis de Trânsito

Após análise dos meios de hospedagem do Exército, na região do Estado do Rio de Janeiro, propõe-se:

- a criação de um Centro de Coordenação e Controle de Gestão dos hotéis de trânsito subordinados a Seção de Assistência Social da 1ª RM;
- uma reengenharia estrutural mais eficiente, eficaz e efetiva através de um novo organograma, agregando recursos humanos aptos, treinados num novo Quadro de Cargos Previstos (é a maneira pela qual a força de trabalho de uma organização militar é estruturada por funções e por quantidades);
- criar no sistema de hotelaria da 1ª Região Militar um ambiente de qualidade, pré-requisito para a implantação de idéias e técnicas de excelência gerencial. Só após se consolidar estes objetivos, avaliados os resultados, é que se poderá elaborar o planejamento estratégico organizacional;
- melhorar a qualidade da manutenção das instalações e dos materiais nos hotéis de trânsito;
- estabelecimento e difusão de um sistema de hotelaria com gestão pela qualidade, constituído de ações planejadas, sistemáticas e formais para prover confiança de que o serviço atenda aos requisitos da qualidade;
- fundamentar as práticas e padrões de trabalho em documentos como: Diretriz para implantação da qualidade, Manual da Qualidade (Guia Prático), Instruções e Normas de trabalho e procedimentos operacionais padrão;
- Agregar tecnologia da informação compatível com os processos a serem implantados.

Propostas de implementação do programa a ser desenvolvida para os Hotéis de Trânsito do Exército:

- Proposta de Organograma do Centro de Comando e Controle do Sistema de Hotelaria da 1ª RM ao EME (Estado-Maior do Exército);
- Proposta de modificação dos Quadro de Cargos Previstos e Quadro de Lotação de Pessoal Civil das Unidades Administrativas que gerenciam os hotéis, definindo melhor suas atribuições;
- Sensibilização dos efetivos;
- Designação dos Colaboradores e Facilitadores da Qualidade;
- Treinamento dos efetivos;
- Ação de Saneamento;
- Ação de Estabelecimento do Sistema de Comando, Controle e Informações Gerenciais pela Qualidade Total;
- Ação de Expansão e Acoplamento de Tecnologias da Informação;
- Auto-Avaliação do Sistema Comando, Controle e Informações da 1ª RM;
- Auto- Avaliação do Sistema Hotelaria Militar da 1ª RM;
- Ação de levantamento e utilização de Indicadores de Desempenho e de Informações Qualitativas;
- Elaboração e execução do Planejamento Estratégico para três anos;
- Ação de Verificação inscrevendo os Hotéis de Trânsito em Programas de Qualidade.

4.2. Plano de Ação para gestão dos Hotéis de Trânsito

Mediante análise e a proposição de ações que poderão facilitar a gestão dos Hotéis, trazendo melhoria de qualidade e aumento de ocupação. Sugeriu-se um plano para a gestão dos hotéis, divididos em três grandes ações:

4.2.1. Centralização da coordenação e controle dos meios de hospedagem do Exército

Em hotelaria, para se administrar uma cadeia de hotéis, é necessário que se possua um núcleo de administração que possa além de controlar os hotéis subordinados, minimizar custos e

umentar as receitas através de compras conjuntas, treinamento, transferência de conhecimento, sistema de reserva integrado, promoção e divulgação, roteiros integrados, etc. Desta forma, como ação fundamental para a melhoria da qualidade e aumento de ocupação dos meios de hospedagem da 1ª Região Militar, sugere-se a criação de um Núcleo competente, com conhecimentos permanentemente atualizados, multidisciplinar, voltados para a gestão dos meios de hospedagem.

Esta centralização de ações poderá contribuir para que as ações positivas tomadas pelos hotéis possam ser multiplicadas para os outros hotéis da região e as ações negativas sejam rapidamente identificadas e eliminadas.

Outra possibilidade é a padronização da prestação de serviços em diferentes hotéis do Exército, alcançando mais rapidamente uma identidade com o público-alvo e a qualidade nos serviços hoteleiros.

Para a criação do núcleo de hospedagem, as ações foram divididas em três fases: Sendo a primeira fase destina-se a criação efetiva do núcleo de hospedagem (Centro de Coordenação e Controle) e seu posicionamento administrativo dentro da estrutura organizacional do Exército. Vale ressaltar da importância deste departamento possuir autonomia administrativa e dos meios de hospedagem serem subordinados administrativamente a este departamento.

Após a realização das ações sugeridas, segunda fase, o núcleo deverá estipular metas de qualidade e ocupação para criar um ambiente competitivo dentro dos hotéis de trânsito. Dentre as diversas funções que este núcleo teria, pode-se destacar:

- estipular e verificar o cumprimento de metas;
- padronizar a prestação de serviços nos diferentes hotéis;
- verificar através de sistema computadorizado a performance de todos os hotéis;
- centralizar a tomada de decisão;
- verificar a necessidade e contratar treinamento (reduzindo custo);
- realizar programas promocionais para inativos e pensionistas e reformados;
- divulgar e promover os meios de hospedagem do Exército; e
- realizar reservas através de sistema computadorizado.

4.2.2. Melhoria da qualidade do serviço nos Hotéis de Trânsito

As ações necessárias para a melhoria de qualidade dos serviços prestados pelos meios de hospedagem do Exército, foram subdivididas em diferentes linhas para facilitar o entendimento e a tomada de decisão.

A falta de coordenação e de controle dos Hotéis por um órgão superior, tornou-se os hotéis distintos uns dos outros, principalmente no que tange a prestação de serviços e padrões de qualidade. Para a criação de uma identidade de gestão e de qualidade entre as unidades, se identificaram algumas ações prioritárias, tais como:

- instalação de redes de computadores e expansão de pontos nos atuais;
- desenvolvimento e instalação de páginas virtuais na Internet para facilitar o contato do cliente com o prestador do serviço;
- disponibilização de meios virtuais ao cliente, quando hospedado ou participando de simpósio, convênios, Workshop, palestras no Hotel;
- ligação à Intranet da 1ª RM através do 2º Centro de Telemática de Área, situado no Palácio Duque de Caxias, Rio de Janeiro;

- aquisição de software voltado para o gerenciamento (já utilizado nos hotéis da AMAN e Itatiaia), com o objetivo de facilitar a tomada de decisão assim como melhorar a comunicação e emissão de relatórios entre os hotéis e o comando.

Através deste sistema, adaptado a rede do Exército, a gestão dos hotéis poderá se tornar mais efetiva e o comando poderá ter as informações gerenciais para a tomada de decisão em tempo real e para a verificação do cumprimento das metas estipuladas.

Outro ponto a ser destacado é a importância da realização de pesquisas para melhor entendimento do serviço prestado e como este está sendo prestado. Estas pesquisas devem conter perguntas que possam medir as qualidades técnicas e funcionais dos hotéis, assim como precisam ter um tratamento estatístico em sua tabulação e análise.

Visando um melhor atendimento aos hóspedes e conseqüente ganho em qualidade, faz-se necessário a implantação de uma política de treinamento contínuo e sistematizado para os Hotéis. Este treinamento deve contemplar as áreas gerenciais, recepção e atendimento ao hóspede, governança, serviços gerais e alimentos e bebidas.

Outro ponto a ser trabalhado é a escolha de funcionários que possam servir como multiplicadores, uma vez que a rotatividade de recrutados é elevada e uma das formas de aprendizado dentro da hotelaria é através do sistema de “learning by doing“, ou seja, o funcionário se encarrega de aprender com colegas de trabalho.

O treinamento poderá ser realizado através de parcerias com órgãos como: SENAC/RJ, SEBRAE/RJ, TURISRIO, dentre outros.

É de suma importância priorizar investimentos direcionados para adequação das estruturas físicas, com objetivo de adaptar suas instalações para melhor atender o público alvo reduzir perdas operacionais e conseqüentemente melhorar a qualidade técnica dos Hotéis de Trânsito. Visando adaptar as instalações ao público alvo, para isso, faz-se necessário uma pesquisa para identificar o perfil dos hóspedes dos hotéis e saber quais são as suas necessidades, assim como identificar quais as necessidades dos hóspedes potenciais.

Vale ressaltar que o investimento de ampliação dos Hotéis é pouco viável neste momento, uma vez que as taxas de ocupação estão muito baixas. A prioridade deve ser dada à adaptação e à compra de mobiliários e novos equipamentos para os Hotéis.

4.2.3. Levantamento e utilização de indicadores da qualidade para os Hotéis de Trânsito

A percepção comum em relação à qualidade tende a ser objetiva quando se refere a produtos. Mas, quando se trata de serviços, reveste-se, em geral, de subjetivismo e adjetivação. Este é o caso, também, da qualidade dos serviços numa Organização de Hotelaria Militar que possua como incumbência de padrões de trabalho relativos à hotelaria. Para tal, é importante a fixação e o acompanhamento de indicadores precisos que possibilitem uma prática de forma concreta, sistematizada e objetiva. Sem indicadores não há gestão e, sem gestão, não há qualidade. O objetivo do levantamento e implementação de indicadores é prover parâmetros objetivos para a decisão.

Uma das principais falhas identificadas foi a pouca divulgação e comunicação dos Hotéis para os próprios militares. Desta forma, para que se aumente a taxa de ocupação é necessário que se realize um esforço maior de marketing para divulgar os hotéis. Neste trabalho foi abordada somente a divulgação interna, não contemplando os civis sem vínculos militares.

Das diversas formas discutidas para melhorar a comunicação e divulgação dos Hotéis destaca-se a possibilidade de se usar instrumentos do próprio Exército Brasileiro como meios alternativos de divulgação, entre eles: propaganda no contracheque, promoção no mês de aniversário do militar, distribuição interna de folders, mala direta etc.

Para a quebra de sazonalidade e conseqüente aumento de ocupação, deve-se promover os hotéis para os inativos e pensionistas do Exército Brasileiro, público este, em sua maioria, com tempo e recursos disponíveis para viajar. Vale ressaltar que os Hotéis de Trânsito são, em sua essência, um espaço de lazer de qualidade e a um preço acessível para este público.

Outro ponto a ser trabalhado é a criação de instrumentos legais para a viabilização de pacotes promocionais visando um aumento de ocupação nos períodos de baixa temporada como: eventos religiosos, aluguel para eventos empresariais compatíveis com o Hotel e parcerias institucionais.

A criação de um cadastro para hóspedes não militares visa diminuir a burocracia para que estes se hospedem nos Hotéis. Este cadastro consiste num banco de dados onde o cliente não militar, após a indicação de um militar da ativa, poderia utilizar os serviços dos Hotéis por um período pré-determinado, facilitando desta forma seu acesso e aumentando a ocupação.

Através de um sistema computadorizado ligando todos os Hotéis de Trânsito, o órgão centralizador poderá verificar a disponibilidade ou não de leitos, evitando assim a reclamação constante de não haver vagas, reclamação esta completamente conflitante com as taxas de ocupação apresentadas.

5. Conclusão

O objetivo principal deste trabalho é apresentar idéias que permitam reestruturar e modernizar as práticas de gestão e os padrões de trabalho na hotelaria do Exército. Menciona-se idéias que permitirão transformar uma administração hoteleira vertical em outra horizontalizada que privilegia o cliente e a gestão com foco em processos.

O conjunto dos ciclos de controle no decorrer do tempo permitirá qualidade para os serviços prestados pela rede hotelaria do Exército. A visão sistêmica deverá conduzir a administração militar envolvida com hotelaria a continuados ciclos de aprendizado.

Certamente, planejar calcado nos valores, costumes e tradições do Exército, porém com o olhar direcionado para a excelência gerencial, com práticas e padrões de trabalho executados com pessoal treinados e motivados, permite inferir, com pouca chance de errar, que os Meios de Hospedagem do Exército serão, perante a comunidade do setor, um referencial de modelo de gestão e sua força de trabalho será o penhor de eficiência e qualidade.

6. Referências Bibliográficas

BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros. *Estudo dos Meios de Hospedagem do Exército*. Ministério da Defesa – Exército Brasileiro – Comando da 1ª Região Militar. Rio de Janeiro, 2001.



COSTA, Stella Regina Reis. ***Qualidade em Turismo, Hotelaria e Entretenimento***. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV Management, 2001.

DAVIES, Carlos Alberto Raggio. ***Gestão Hoteleira: turismo, hotelaria e entretenimento***. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV Management, 2001.

GALVÃO, Célio Arnulfo Castiglione & MENDONÇA, Mauro Marcio Ferreira de. ***Fazendo acontecer na Qualidade Total: Análise e Melhoria de Processos***. IBQN. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

LAGE, Beatriz Helena Gelas, MILONE, Paulo César. ***Turismo: teoria e prática***. São Paulo: Atlas, 2000.

IG10-52 - ***Instruções Gerais dos Meios de Hospedagem do Exército***. Ministério da Defesa – Exército Brasileiro. Departamento Geral de Serviço. Diretoria de Assistência Social. Brasília, DF, 2001.

PEG-EB – Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro. ***Crêterios para Gestão de Excelência***. Ministério da Defesa – Exército Brasileiro. Brasília, DF, 2003.

YIN, Robert K. ***Estudo de Caso: Planejamento e Métodos***. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. ***As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos***. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.