

CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO – UNICENP

LARISSA MONTEIRO MACHADO

**ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS NA HOTELARIA SOB O OLHAR DE  
GERENTE: um estudo comparativo de casos múltiplos**

CURITIBA

2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LARISSA MONTEIRO MACHADO

**ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS NA HOTELARIA SOB O OLHAR DE  
GERENTE: um estudo comparativo de casos múltiplos**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em  
Administração do curso de mestrado em  
Administração, Centro Universitário Positivo  
(UnicenP)

Orientação: Prof. Dr. Paulo Sergio Grave

CURITIBA

2007

## Dedicatória

Uma vez eu li que em casa de ferreiro que tem amor o espeto não é de pau. Essa é para/por vocês:

Mami e Papi, Chris, Lipe, Henrique e Caro

Seria necessária uma nova dissertação para explicar o que vocês representam para mim.

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, professor Dr. Paulo Grave, pela competência, paciência e dedicação com que me conduziu para o termino dessa jornada.

Ao professor Dr. Fernando Gimenez, por acreditar em mim por duas vezes;

Aos Professores do Mestrado em Administração do Centro Universitário Positivo, pelas importantes contribuições.

Aos meus amigos, principalmente às minhas amigas hoteleiras, pelo apoio durante este processo.

Aos gerentes entrevistados pela disponibilidade com que responderam à minha pesquisa

Principalmente a minha família, meus pais, Joaquim e Evelcy, meu irmãos Chris e Henrique, meus cunhados, minhas avós e tias. O apoio de vocês é o principal motivo para minha caminhada diária.

## RESUMO

O presente estudo tem como objeto de investigação as estruturas organizacionais na hotelaria. O objetivo principal do trabalho é analisar a influência dos fatores contingenciais nas estruturas organizacionais dos hotéis, a partir da visão dos gerentes. Para tanto, realizou-se uma revisão histórica do turismo e da hotelaria a partir de autores como Walker(2002), Baretto (1999) e Castelli (2001) e um estudo sobre estruturas organizacionais e a teoria da contingência baseadas em Vasconcellos e Hasmely (1986) e Chiavenato (2003). Situa-se o trabalho de Donaldson (1998) sobre os fatores contingenciais na teoria da contingência estrutural. Trata-se de um estudo comparativo de casos. Participaram dessa pesquisa dois hotéis de rede, dois independentes, desses dois são duas estrelas e dois quatro estrelas. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário, semi-estruturado aplicado aos gerentes dos hotéis. A análise de conteúdos das entrevistas apoiada em Bardin (1977) focalizou as categorias tamanho, estratégia, incerteza com relação às tarefas e tecnologia, propostas por Donaldson. Com o estudo percebeu-se que os fatores são mais significativos na estrutura de hotéis de rede do que na de hotéis independentes, apesar das diferenças de classificação. Confirma-se a hipótese que a gestão na hotelaria sofre influências de diferentes fatores e que a teoria da contingência fornece subsídios para sua compreensão e análise

### **Palavras-chave**

Teoria da Contingência; Hotelaria; Gestão Organizacional

***Abstract***

\*\*\*.

***Key-words***

\*\*\*.

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO</b> .....	<b>18</b>
2.1	DO TURISMO À HOTELARIA .....	18
2.1.1	INDÚSTRIA do Turismo .....	18
2.1.2	INDÚSTRIA Hoteleira .....	25
2.1.3	Hotelaria Brasileira .....	30
2.1.4	Classificação dos Hotéis .....	32
2.2	DAS TEORIAS CLÁSSICAS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL À TEORIA DA CONTINGÊNCIA ESTRUTURAL .....	34
2.2.1	Estruturas Organizacionais: dos modos .....	34
	Teoria da Contingência: pesquisas clássicas .....	44
2.2.1.1	Chandler .....	50
2.2.1.2	Burns e Stalker .....	50
2.2.1.3	Lawrence e Lorsch .....	51
2.2.1.4	Woodward .....	52
2.2.2	Teoria da Contingência Estrutural em Donaldson .....	53
2.2.2.1	Estratégia .....	53
2.2.2.2	Tamanho .....	57
2.2.2.3	Incerteza com relações a tarefas .....	57
2.2.2.4	Tecnologia .....	58
2.3	PESQUISA DE CAMPO: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS .....	58
2.3.1	Considerações iniciais: Estruturas organizacionais na hotelaria .....	59
2.3.2	Descrição dos casos .....	59
	CASO 1: HOTEL 4 ESTRELAS INDEPENDENTE – HOTEL A .....	59

CASO 2: HOTEL 4 ESTRELAS DE REDE – HOTEL B .....	61
CASO 3: HOTEL 2 ESTRELAS INDEPENDENTE – HOTEL C .....	64
CASO 4: HOTEL 2 ESTRELAS DE REDE - HOTEL D.....	
2.3.3 Quadro dos fatores contingenciais .....	<b>68</b>
2.3.3.1 Incerteza com relação às tarefas .....	<b>68</b>
2.3.3.2 Tamanho .....	<b>73</b>
2.3.3.3 Estratégia .....	<b>78</b>
<b>CONCLUSÕES E</b>	
<b>RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO</b>	

# 1 INTRODUÇÃO

A globalização da economia acelerou o processo de ingresso, no Brasil, de empresas estrangeiras de diferentes setores, nas últimas décadas do século XX. Uma das áreas que “abriram as portas” para o mercado internacional foi a hotelaria. A expansão de grandes redes hoteleiras provocou um forte impacto no setor: os novos hotéis se mostraram mais competitivos do que os já instalados no país, apresentando diferenciais de estruturas refletindo nos preços, na qualidade e nos tipos de serviços ofertados.

Com isso, houve uma necessidade de reavaliação dos conceitos da gestão hoteleira. Segundo Ricci (2002, p. 1), “A hotelaria nacional, com a chegada das grandes redes, tende a se atualizar e a rever seus conceitos de operação”. Os empresários do setor foram desafiados a inovar e a assumir uma postura mais empreendedora.

Ressalta-se que a necessidade de mudança atinge também os hotéis de redes internacionais e seus empreendedores, como se depreende da observação de Ricci (2002, p. 1): “aos executivos das grandes redes caberá a adequação dos seus produtos, já consagrados no exterior, ao mercado e as restrições aplicadas a ele”.

Diferentes fatores explicam as transformações no setor hoteleiro e estão associados à já mencionada globalização. Esta alterou as necessidades, as prioridades e as possibilidades dos indivíduos em relação à mobilidade e deslocamento.

Neste contexto, reforça-se a busca pela qualidade de vida como um dos objetivos presentes na sociedade contemporânea. As pessoas buscam, segundo

Castelli (2001, p. 52), “Viver de uma maneira cada vez mais segura e agradável”. Viagens de lazer deixam de ser consideradas supérfluas e passam a ser incorporadas como necessidade para se manter a qualidade de vida.

Siqueira (2004) destaca a necessidade de viagem, também como uma necessidade do ser humano independente das pressões externas e, ao mesmo tempo, uma resposta às demandas da sociedade contemporânea. Assim explica:

Enquanto uns acreditam que a necessidade de viajar é algo criado pela classe dominante, outros crêem que o contato com a natureza, a ânsia por liberdade e independência têm também nas viagens as projeções dos anseios internos dos seres humanos. Neste aspecto, considerando-se anseios internos como algo não-inerente à sociedade e aos padrões ideológicos, seria a viagem algo necessário aos indivíduos independente dos estímulos criados pela mídia, por exemplo. Entretanto é inegável que na contemporaneidade da globalização, as inovações tecnológicas e as comunicações sociais atreladas ao incremento do nível de vida nas sociedades chamadas desenvolvidas, que acrescidas da alteração dos hábitos de consumo, agem diretamente sobre a atividade turística. (SIQUEIRA, 2004).

Além disso, com o mundo globalizado se exige cada vez mais que pessoas realizem viagens de negócios e que busquem hospedagem em diferentes locais. Também, as novas necessidades de atualização permanente, em eventos e cursos, levam outro grande número de pessoas a se deslocar de suas cidades.

Todos esses aspectos indicam a busca constante por qualidade de vida, que se reflete ainda na exigência pela qualidade em serviços. Assim, a ênfase na qualidade deixa de ser um diferencial dos hotéis de luxo e passa a ser um referencial para se manter competitivo no mercado. Isto explica a busca crescente pelos hotéis de certificações de qualidade como ISO 9000 (gestão da qualidade) e a ISO 14000 (gestão ambiental). Hotéis certificados tornam-se pontos de referência em todo o mundo, facilitando assim a escolha do hóspede.

Por outro lado, hotéis não certificados podem apresentar algumas deficiências em seus serviços. Lamprecht e Ricci (2001, p. 28) afirmam que:

a aplicação de um sistema de qualidade normalizado, como modelo descrito pela série ISO 9000, pode ajudar a corrigir essas deficiências e certamente ajudará a aumentar a satisfação do cliente e, portanto, minimizar experiências desagradáveis.

A hotelaria, que tem sido difundida como a profissão do futuro, para Yázigi (2000, p. 7), "é um capítulo da arte de agradar". O desafio de transformar a hotelaria em profissão do presente com um atendimento de qualidade e que agrade o cliente envolve uma análise do contexto sócio-econômico brasileiro para se identificar demandas na área de hospedagem. A indústria hoteleira no país acompanha tendências do mercado e reflete a redução nos índices de desenvolvimento econômico. Transforma-se a demanda na área com a queda na expansão dos hotéis da categoria luxo e o crescimento da construção de novos empreendimentos compatíveis com as exigências contemporâneas. Cria-se aí um novo nicho de mercado. São os hotéis de categorias econômica e supereconômica, que mudaram seus conceitos. A hotelaria econômica deixa de ser um produto de baixa qualidade, para pessoas com baixo poder aquisitivo, e passa a ser um produto de qualidade, financeiramente compatível com os interesses do consumidor e rentável para os investidores.

Atuam como empreendedores nesse segmento desde pequenos investidores individuais até redes internacionais com ampla experiência no mercado. Tal adequação de um produto de baixo custo com a qualidade exigida pelos hóspedes pressupõe uma reformulação nos conceitos básicos da administração hoteleira. Estas mudanças alteram desde a estrutura organizacional até o perfil do profissional hoteleiro, passando por novas estratégias de marketing, novas políticas funcionais e controles de qualidade, incluindo as necessidades e expectativas dos consumidores.

O estudo sobre gestão hoteleira se torna mais relevante quando se considera que o produto vendido pela hotelaria não pode ser estocado. Segundo Petrocchi (2002, p. 22), “O consumo de hospedagem é simultâneo à sua produção. É impossível estocar. Terminada a noite, o hotel não pode mais faturar uma diária, eliminando a possibilidade de gerar receita”. Com isso, a administração de hotéis necessita de uma gestão capacitada e de qualidade que torne o empreendimento hoteleiro rentável mesmo oferecendo um bem tangível, o apartamento, mas considerando-o como um serviço.

Ressalta-se que desde a metade do século passado houve uma grande ênfase no avanço de estudos das teorias administrativas que buscavam fornecer subsídios e ferramentas para mudanças nesse processo gestor. Dentre as teorias surgidas na segunda metade do século XX está a da Contingência, que é uma evolução sobre as demais teorias, pois, ao contrário das outras, não nega os avanços e os benefícios das mais antigas. Além disso, essa teoria traz fatores relevantes para análises organizacionais. Na área hoteleira essa preocupação não ocorreu com a mesma expansão, tanto que no Brasil são poucos e muito recentes os cursos que formam profissionais para atuar nesse mercado.

Grande parte das pesquisas da área hoteleira busca soluções operacionais. Não foram localizados estudos que tratem de questões gerenciais de estrutura referente a hotéis de categorias diferentes como se observa na realidade da hotelaria no Brasil. Na análise feita da rede hoteleira o impacto das entradas das novas redes, e com isso a necessidade de uma adequação às novas formas de gestão, é uma necessidade muito expressiva.

Considerando-se a importância da gestão, nesta pesquisa, leva-se em conta o papel do gerente como figura principal dentro do hotel, pois ele pode ter uma visão da estrutura a partir do topo da hierarquia.

Assim, analisando-se às questões apresentadas sobre a realidade da hotelaria no Brasil, percebe-se **a necessidade de adequação da estrutura organizacional a partir do ambiente**, considerando fatores contingenciais como **estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia**.

O presente estudo tem como **objetivo geral** analisar a influência dos fatores contingenciais na estrutura organizacional de hotéis, na perspectiva de seus gerentes – ou seja, em conformidade com o que eles percebem.

Como **objetivos específicos**, pretende-se:

- Discutir os fatores contingenciais apresentados por Donaldson na Teoria da Contingência;
- Discutir as diferentes estruturas organizacionais existentes;
- Examinar os fatores contingenciais estudados na estrutura organizacional de hotéis a partir da perspectiva dos seus gerentes.

Define-se, assim, como problema a ser pesquisado, a questão:

**Como gerentes de hotéis percebem a influência dos fatores contingenciais, apresentados por Donaldson, na estrutura organizacional do seu local de trabalho?**

Essa pergunta tem como apoio as seguintes questões específicas:

- Quais são e de que forma se organizam as diferentes estruturas organizacionais?
- Quais os fatores contingenciais apresentados por Donaldson na Teoria da Contingência?

- Na perspectiva dos seus gerentes de hotéis, de que forma os fatores contingenciais interferem na estrutura organizacional?

Para a realização desta pesquisa optou-se por um estudo comparativo de casos. Considera-se que, segundo Triviños (1987, p. 133), o estudo de caso é um dos mais relevantes tipos de pesquisa qualitativa: “É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa aprofundadamente”. O autor ainda afirma que “um aspecto interessante do Estudo de Caso é o de existir a possibilidade de estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos, o que dá origem aos Estudos Comparativos de Casos.” (TRIVIÑOS, 1987, p. 136). Ainda, ressalta-se que, segundo Yin (2001, p.32):

o estudo de caso é uma forma de investigação empírica que trata de fenômenos contemporâneos, em seu contexto real, quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes e que se utiliza de diferentes fontes de evidencia

Para tanto, optou-se, para a realização deste estudo, por uma pesquisa de caráter descritivo, uma vez que busca expor as características organizacionais de hotéis de categorias econômica e luxo, procurando estabelecer relações entre a gestão de hotel pertencente a rede e hotel individual. Segundo Triviños (1987, p. 110), “o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e os fenômenos de determinada realidade”.

Para a coleta de dados optou-se por realizar entrevista pessoal que, segundo Cooper e Schindler (2003, p. 249), “é uma conversação bidirecional iniciada por um entrevistador para obter informações de um respondente”. Os autores apontam ainda como vantagem da entrevista pessoal a profundidade das informações e os detalhes que podem ser obtidos, pois “o entrevistador também tem mais recursos para melhorar a qualidade das informações recebidas do que com outro método”.

Para a elaboração das questões e a coleta dos dados levou-se em consideração os objetivos que Sellitz (1965) apud Marconi e Lakatos (2003, p. 196) propõem para uma entrevista:

- a) Averiguação de fatos. Descobrir se as pessoas que estão de posse de algumas informações são capazes de compreendê-las;
- b) Determinação das opiniões sobre os fatos. Conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam que os fatos sejam;
- c) Determinação de sentimentos. Compreender a conduta de alguém através de seus sentimentos e anseios;
- d) Descobertas de planos de ação. Descobrir, por meio das definições individuais dadas, qual a conduta adequada em determinadas situações, a fim de prever qual seria a sua. As definições adequadas da ação apresentam em geral dois componentes: os padrões éticos do que deveria ter sido feito e considerações práticas do que é possível fazer;
- e) Conduta atual ou do passado. Inferir que conduta a pessoa terá no futuro, conhecendo a maneira pela qual ela se comportou no passado ou se comporta no presente, em determinadas situações;
- f) Motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas. Descobrir quais fatores podem influenciar as opiniões, sentimentos e conduta e por quê.

Assim, considera-se a escolha da entrevista semi-estruturada com questões abertas, adequada para essa pesquisa, pois possibilita ao entrevistador conseguir mais informações, esclarecer dúvidas e maior detalhamento dos casos.

O universo desta pesquisa são hotéis instalados e operando em Curitiba. A amostra intencional, composta de quatro hotéis, sendo dois de duas estrelas e dois de quatro estrelas, foi escolhida a partir do interesse e disponibilidade de seus gerentes participarem como respondentes da pesquisa. De cada dupla um hotel é de rede e um é independente.

A análise dos resultados obtidos foi feita levando em consideração a definição de Bardin (1977, p. 38) de análise de conteúdo: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos [sic] de descrição do conteúdo das mensagens”.

Assim, as respostas obtidas com os entrevistados foram analisadas a partir dos quatro fatores contingenciais propostos por Donaldson, considerados como critérios de análise.

Em seguida a essa primeira análise os dados foram comparados considerando-se as diferenças entre a classificação dos hotéis e o fato de serem independentes ou de rede. As conclusões do estudo são inferências decorrentes desta análise.

Dentre as limitações deste trabalho ressalta-se a dificuldade para estabelecer a amostra da pesquisa, uma vez que o mercado hoteleiro é bastante competitivo e pouco aberto a pesquisas acadêmicas. Além disso, foi somente na última década que tiveram início estudos, pesquisas e publicações relevantes sobre a área no Brasil que possibilitem o uso como apoio e referência para estudos.

Na delimitação do estudo alguns aspectos relevantes sobre o tema foram identificados e abrem perspectivas importantes para pesquisas posteriores. Assim, não foi objetivo deste estudo discutir assuntos relacionados à certificação da qualidade, por se considerar que este aspecto por si só abre campo para uma nova pesquisa que relaciona informações teóricas sobre qualidade, o discurso sobre práticas no hotel e a observação.

Outro aspecto não considerado foi formação e o perfil do profissional hoteleiro, pois deixa em aberto espaço para estudos posteriores. Considera-se que é um tema muito relevante e que embora a formação não seja ainda uma exigência do mercado, já existe uma sinalização da tendência de uma busca pela formação continuada dos profissionais que atuam na hotelaria.

Este trabalho se divide em duas partes. A primeira parte se refere à pesquisa teórica que fundamenta o estudo. Está embasada em autores como

Castelli, Walker, Guerrier, Vallen e Vallen, Vasconcellos e Hemsley, Chiavenato, entre outros. Essa parte inclui a introdução e, no capítulo *Desenvolvimento do Estudo*, os itens 2.1 e 2.2.

O item 2.1- *Do turismo à hotelaria* traz a conceituação e o histórico do turismo, o histórico da hotelaria, a classificação dos meios de hospedagem e as principais tendências da indústria da hospitalidade na contemporaneidade.

O item 2.2 - *Estruturas Organizacionais* é composto pela definição de estruturas organizacionais, um estudo sobre a teoria da Contingência, considerando seus principais pesquisadores e os quatro fatores contingenciais propostos por Donaldson.

A segunda parte se refere à pesquisa de campo. É composta pelo item 2.3 – *Pesquisa de Campo*, no qual são apresentados os quatro casos pesquisados e a interpretação dos dados coletados a partir dos quatro fatores contingenciais estudados.

Por fim, as *Conclusões e Recomendações*, que trazem uma interpretação dos dados a partir da fundamentação teórica, respondendo à questão da pesquisa e às perguntas propostas no início deste trabalho.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

O presente estudo contempla uma análise histórica do turismo e da hotelaria levando em conta as mudanças ocorridas na última década, causadas, principalmente, pela entrada de redes hoteleiras internacionais.

Para a análise da pesquisa foi utilizada como base teórica os fatores contingenciais estudados por Donaldson na Teoria da Contingência e apresentados no decorrer deste trabalho.

### 2.1 DO TURISMO À HOTELARIA

Os hotéis, objetos de pesquisa do presente estudo, fazem parte de uma indústria maior: a do Turismo. Para estudar a questão da gestão na hotelaria torna-se necessário situar o tema desde sua origem. Assim, discute-se o turismo em sua evolução histórica e a diversidade de conceitos que embasam a concepção da hotelaria contemporânea.

#### 2.1.1. Indústria do Turismo

A indústria do turismo, atualmente, é considerada uma das maiores do mundo. Nela estão incluídos desde as viagens de diferentes finalidades e a partir de diferentes meios de transportes, as diferentes formas de acomodação, a questão da alimentação, até os serviços necessários para o sucesso do empreendimento. Cada um desses aspectos se desdobram em atividades que se multiplicam em cadeias voltadas a atenderem ao consumidor. Assim, vários componentes fazem parte desta indústria. Walker (2002, p. 32) afirma que se

todos forem colocados sob um mesmo guarda-chuva, conforme apresentado na Figura 1, pode-se considerar o turismo como sendo “uma atividade cuja expansão e dinamismo encontram-se em relação direta com o interesse do consumidor”. Dentre todos os componentes presentes na figura, este trabalho se aprofundará na área de acomodações, mais especificamente nos hotéis.

**Figura 1 – O alcance do turismo**



Fonte: WALKER (2002, p. 32).

Para Campos & Gonçalves (1998, p. 1), “o turismo, como hoje conhecemos, relacionado a viagens realizadas para fins de lazer, ou seja, de utilização do tempo livre de que dispomos, depois de atendidas as necessidades da vida e as obrigações de trabalho, é um fenômeno relativamente recente”. Completam os autores afirmando que “historicamente sua organização e seu desenvolvimento estão ligados a importantes fenômenos socioculturais, decorrentes da própria evolução do capitalismo moderno”.

Apesar do recente crescimento, o turismo é uma atividade muito antiga. Assim, não existe um consenso sobre o seu início na história da humanidade. “Há

autores que situam o começo do turismo no século VIII a.C., na Grécia, porque as pessoas viajavam para ver os jogos olímpicos a cada quatro anos” (DE LA TORRE apud BARRETTO, 1999, p. 44). Outros autores consideram os antigos egípcios como os precursores da atividade, quando estes navegavam pelo Nilo. Walker afirma ainda que:

Os fenícios estavam entre os primeiros viajantes verdadeiros, no sentido moderno da palavra. Tanto no Mediterrâneo quanto no Oriente o motivo das viagens era basicamente a troca de mercadorias. O sistema de trocas não era, entretanto, a única motivação; o comércio e a busca de suprimentos mais abundantes exerciam também sua influência nos sucessivos deslocamentos. (WALKER, 2002, p. 34).

No período do Império Romano, com a construção de estradas, aumentou o número de viagens. Barretto (1999, p. 45) afirma que “os romanos teriam sido os primeiros a viajar por prazer”. As viagens buscavam santuários, banhos e lugares de veraneio. Segundo Walker (2002, p. 34),

Os romanos eram tão curiosos quanto os turistas de hoje. Eles visitavam as atrações turísticas de seu tempo, peregrinando em direção aos templos gregos ou viajando para lugares, por exemplo, onde Alexandre, o Grande, dormiu, onde Sócrates viveu, Ajax cometeu suicídio e Aquiles foi enterrado. Os romanos também viajavam ao Egito para visitar as Pirâmides, a Esfinge e o Vale dos Reis, exatamente como fazem os turistas de nossa época.

O autor ainda afirma que as viagens nessa época eram, em grande parte, religiosas. Cristãos viajavam a Roma ou Jerusalém, enquanto os muçulmanos iam a Meca. “As Cruzadas se iniciaram em 1095 e duraram mais de 200 anos, estimulando um intercâmbio cultural que, em parte, contribuiu para o Renascimento” (WALKER, 2002, p. 34).

Após essa época, com a melhoria do comércio e o aumento das viagens, tornou-se importante culturalmente conhecer outros países. Assim, aristocratas criaram os Tours.

Há mais de uma versão sobre qual a diferença entre o *Petit Tour*, que caracterizou os primeiros tempos do turismo, e o *Grand Tour*. No século XVIII foi publicado um guia divulgando o *Petit Tour*, que consistia numa visita ao Vale do Loire e o *Grand*, que se estendia por Boudeus, Provenza, Lyon e Paris. Outros autores entendem que o *Grand Tour* era Itália (Veneza e Roma) e o *Petit Tour*, apenas Paris. (BARRETTO, 1999, p. 49).

Com a Revolução Industrial, ocorrida no séc. XVIII, surgiram as ferrovias, que inicialmente serviam apenas para transporte de cargas. Foi na Inglaterra, em 1830, que uma empresa de transporte férreo começou a se preocupar com os passageiros.

Segundo Walker (2002, p. 36), “a despeito da decadência das ferrovias nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia, os trens ainda desempenham papel fundamental no transporte de cargas e de passageiros”. O autor complementa afirmando que “as estradas de ferro têm melhor relação custo-benefício e mais eficiência operacional nas regiões densamente povoadas”.

Feita essa contextualização, é importante salientar que o turismo contemporâneo se caracteriza por meios de transportes modernos (aviões e automóveis) e por estadias confortáveis. Com isso surgiram as operadoras e agências de turismo responsáveis por organizar e vender as viagens, sejam individuais ou coletivas (excursões, cruzeiros e pacotes em geral).

Definir o turismo atualmente torna-se complexo devido às inúmeras conceituações distintas que existem para o tema.

A primeira definição remonta-se a 1911, em que o economista austríaco Hermann von Schullern zu Schattenhofen escrevia que “turismo é o conceito que compreende todos os processos, especialmente os econômicos, que se manifestam na chegada, na permanência e na saída do turista de um determinado município, país ou estado” (BARRETTO, 1999, p. 9).

Outras definições surgiram com o tempo, mas as principais vieram das escolas berlinesa e polonesa. A primeira teve Robert Glücksmann (apud Barretto, 1999, p. 9) como um de seus defensores e esse definia turismo como sendo “um vencimento do espaço por pessoas que vão para um local no qual não tem residência fixa”. Já Lesczyck, defensor da escola polonesa, afirmava que “o movimento turístico é aquele no qual participam os que durante um certo tempo residem num certo lugar, como estrangeiros ou forasteiros e sem caráter lucrativo, oficial (de serviço) ou militar” (BARRETTO, 1999, p. 10).

Barretto (1999, p. 13) afirma ainda que “viagem não é a mesma coisa que turismo. O turismo inclui a viagem apenas como parte, havendo muitas viagens que não são de turismo”. Neste trabalho a definição a ser utilizada será a de Burkart & Medlik (apud Walker, 2002, p. 33): “o turismo pode ser definido como a ciência, a arte e a atividade comercial especializadas em atrair e transportar visitantes, acomodá-los, e atender, com cortesia, a suas necessidades e desejos”.

Considera-se ainda que “turista, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU) é o visitante que permanece mais de uma noite e menos de um ano. Viagens de negócios e convenções também se incluem nessa definição” (WALKER, 2002, p. 33). Essas definições foram escolhidas, pois, segundo Walker (2002, p. 33), “existe uma interdependência entre os diversos segmentos do turismo, viagens, acomodações, serviços de fornecimento de comida e recreação. Os hóspedes precisam viajar para chegar ao hotel. Comem nos restaurantes da vizinhança e visitam as atrações locais. Cada segmento é, até certo ponto, dependente do outro para funcionar e se tornar rentável.”

Além das várias definições, o turismo pode ainda ser dividido em vários tipos, conforme a tabela 1, que o classifica a partir de diversos fatores.

**Tabela 1 – Classificação do Turismo**

<b>Quanto às motivações ou objetivos de viagem</b>
turismo recreativo ou de lazer
turismo cultural
turismo de saúde
turismo religioso
turismo esportivo
turismo de eventos
turismo de negócios
<b>Quanto à procedência dos viajantes</b>
turismo nacional
turismo internacional
<b>Quanto ao volume de demandas</b>
turismo de massas
turismo de minorias (roteiros pouco procurados)
<b>Quanto às formas de organização</b>
turismo individual
turismo organizado (grupos/excursões)
turismo social (com ajuda financeira de outros – associações/empresas)
<b>Quanto à faixa etária</b>
turismo infante-juvenil
turismo adulto
turismo da terceira idade
turismo misto

<b>Quanto ao Sexo e Estado Civil</b>
turismo para casais
turismo para famílias
turismo para solteiros
turismo para mulheres
turismo para homossexuais

Fonte: Adaptado de: *Introdução a turismo e hotelaria – SENAC - 2000*

Assim, pode-se notar que a indústria do turismo atinge praticamente toda a população, independentemente do sexo, estado civil, poder aquisitivo, profissão, etc.

Faz-se necessário, então, aprofundar a compreensão dos aspectos mais relevantes da indústria hoteleira, que permitirão situar a presente pesquisa.

### 1.1.1 Indústria Hoteleira

Assim como na Indústria do Turismo, não há uma data exata do início das atividades hoteleiras no mundo. O mais antigo documento com menções à hotelaria é o código de Hamurabi<sup>1</sup>, escrito por volta de 1700 a.C. O código dizia que os proprietários das tavernas deveriam denunciar clientes que planejassem crimes. A pena para quem não cumprisse o código era a morte, tornando a hospedagem um

---

<sup>1</sup> Escrito em 1694 a.C., o Código de Hamurabi apresenta na Cláusula 109: “Se na casa de uma taberneira se reúnem conjurados e esses conjurados não são detidos e levados à Corte, a taberneira deverá ser morta”. (Projeto DHnet - Rede de Direitos Humanos & Cultura).

negócio de alto risco. Essas tavernas tinham como objetivo hospedar viajantes e servir refeições e bebidas.

Walker (2002, p. 4-12) afirma que, durante o Império Romano, os meios de transporte não percorriam mais do que 60 Km num dia, por isso nas maiores estradas existentes havia uma hospedagem a cada 40 Km, aproximadamente. Elas eram destinadas a oficiais e mensageiros do governo romano e normalmente eram requintadas e bem equipadas. Para se hospedar o viajante precisava apresentar documentos especiais de autorização, que rapidamente viraram alvo de roubos e falsificações. Quando Marco Pólo fez sua viagem ao extremo oriente, o número de estalagens como essas chegava a 10 mil. Fora essas estalagens oficiais, alguns donos de terras construíram seus próprios negócios hoteleiros nos limites de suas propriedades. Essas estalagens eram administradas por escravos domésticos. Homens livres e gladiadores aposentados investiam em pousadas e tavernas nas regiões urbanas para uma clientela menos abastada. Por serem lugares populares, eram vistos como antros de vícios, o que colocava a idoneidade moral dos trabalhadores de estalagens sob suspeita.

Com a expansão do Império Romano, as viagens se tornaram mais freqüentes e as estalagens passaram a hospedar mercadores, estudiosos e atores. Nesses estabelecimentos dormia-se no feno, aproveitando o calor dos animais.

O autor afirma ainda que, com a queda do Império Romano, as viagens passaram a ser desencorajadas e a Igreja assumiu o controle da Hotelaria. Os monastérios tornaram-se lugares seguros e confiáveis para se hospedar. A maior

parte dos viajantes eram religiosos ou peregrinos em busca de lugares sagrados. As pousadas da época eram construídas próximas a locais religiosos. Muitas estalagens eram administradas pelos escravos dos padres ou pelos religiosos dos templos.

No século VIII, a mando de Carlos Magno, foram construídas várias pousadas para peregrinos na Europa, que serviam para protegê-los e dar-lhes abrigo. Apareciam aí as hospedagens com diferencial competitivo. Em Roncesvalles uma abadia “anunciava serviços tais como uma calorosa acolhida na porta da frente, pão grátis, barbeiro e sapateiro, cestas repletas de amêndoas e frutas, dois asilos com camas para os doentes e até um cemitério consagrado” (WALKER, 2002, p. 6). Como os monges tiravam seu sustento da terra e suas cozinhas eram mais higiênicas, essas acomodações, apesar de serem mais modestas, eram superiores às freqüentadas pela nobreza.

Em 1282, em Florença, os estalajadeiros construíram uma corporação visando o desenvolvimento dos negócios. Em oito anos ela já contava com 86 associados.

O número de estalagens existentes durante a Idade Média foi aumentando conforme aumentava o número de viajantes. Eram lugares simples, os hóspedes dormiam em colchões espalhados pelo saguão. O cardápio trazia carne, cerveja e pão. Com o tempo, as estalagens foram se aperfeiçoando, o que levou mais pessoas a viajarem.

Somente no século XVIII apareceram os primeiros hotéis da Europa. Um dos hotéis de alto nível foi o Hotel Henrique IV, construído em Nantes, em 1788, que possuía 60 leitos.

Já no século XIX, época em que as casas de cafés se espalhavam pelo mundo, as viagens com carroças ditavam a tendência da hotelaria. Viagens muito longas necessitavam de paradas confortáveis. Assim nasceram, na Inglaterra, os hotéis de carruagem (Stagecoach Inn). Pessoas mais abastadas, com seu próprio coche, preferiam se hospedar nas cidades para não se hospedarem junto com às carruagens públicas. Nessa época havia distinção de serviços para as diferentes classes sociais dentro de um mesmo estabelecimento. Os hóspedes mais ricos eram servidos em salões de jantar ou nos quartos, os com menos posses faziam suas refeições na cozinha, com o senhorio e sua família. Somente os hóspedes mais ricos podiam fazer pedidos *à la carte*, os demais tinham direito apenas ao prato da casa a preço de custo. Foi a época da supremacia inglesa nos serviços hoteleiros.

Nos Estados Unidos, as tavernas começaram aparecer por volta de 1600. A primeira de que se tem registro, Stadt Huys, foi construída em 1642 por Holandeses. Assim como ocorreu na Europa, o número de tavernas foi crescendo conforme a necessidade, por aumento do número de pessoas nas colônias e, conseqüentemente, de turistas. Esses locais passaram a ser ponto de encontro das comunidades, por onde passavam todas as notícias. Ao contrário do que acontecia na Roma antiga, os donos de tavernas nos Estados Unidos eram membros importantes da comunidade e com muitas posses. Depois das guerras de independência, esses lugares, sofrendo uma influência francesa, passaram a se chamar hotéis.

No Brasil, essa atividade começa a ser lucrativa com a chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro, quando

houve um aumento da demanda por alojamentos, e nos anos seguintes os proprietários da maioria das casas de pensão, hospedarias e tavernas passaram a utilizar a denominação de hotel, com a intenção de elevar o conceito da casa, independentemente da

quantidade dos quartos e do padrão dos serviços oferecidos (ANDRADE, BRITO e JORGE, 2000, p. 20).

O país passou por uma crise no setor quando, em 1946, os jogos de azar foram proibidos e os cassinos fechados. Alguns grandes hotéis da época faliram em virtude da nova lei.

Já no final da década de 1960 foi criado o Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR, órgão responsável pelo turismo no Brasil e que tinha disponibilidade para fazer financiamentos a longo prazo. Ao mesmo tempo o governo cria o Fundo Geral de Turismo – FUNGETUR. Esse órgão tinha como objetivo dar incentivos fiscais para a construção de novos hotéis.

Conforme afirma Rodrigues (2002, p.XXX

Nesta década foram construídos os primeiros grandes hotéis existentes no país, principalmente nas cidades onde havia um misto de negócios e turismo, como Salvador e Rio de Janeiro. Nas cidades turísticas, além de financiamentos, os hotéis contavam com incentivos fiscais.

Durante a década de 1980, com a crise econômica instalada no país, a hotelaria sofreu um forte impacto. Não havia possibilidade de investimento em empreendimentos imobiliários em função do fim dos incentivos fiscais e dos financiamentos a longo prazo. Surgiu aí um novo nicho de mercado: os apart-hotéis ou flat-services. Os pequenos investidores puderam apostar num negócio viável, pois os flats são comercializados individualmente.

Os anos 1990 só contribuíram para a hotelaria no Brasil. O governo Collor propiciou, por meio do BNDES, uma linha de crédito específica para novos empreendimentos hoteleiros. Com a estabilidade vinda com o Plano Real, o mercado pôde contar com mais investidores e um aumento significativo na demanda do setor.

Nessa década as redes internacionais começaram a investir no Brasil, trazendo novos conceitos e fazendo com que o mercado se adequasse às novas tendências.

### 1.1.2 Hotelaria Brasileira

Atualmente percebe-se uma grande mudança no perfil da hotelaria nacional. A entrada das redes no Brasil forçou a existência de uma nova forma de gerenciar. Hotéis que antes se caracterizavam por serem administrados por famílias passaram a contratar profissionais qualificados.

Outra característica da contemporaneidade é a concorrência cada vez mais acirrada, que provoca uma busca pela qualidade e a necessidade de inovação, por meio de produtos e serviços para conquistar e reter clientes.

A grande expansão do setor pode ser percebida nas tabelas 2 e 3, que mostram que em abril de 2004 existiam 104.312 apartamentos em 798 empreendimentos pertencentes a 129 redes hoteleiras nacionais e internacionais operando no Brasil. Segundo um estudo intitulado Raio X da Hotelaria Brasileira (2005), a projeção para o final de 2007 considera um aumento de 21,05% na quantidade de estabelecimentos em operação.

**Tabela 2 – Números de empreendimentos em operação (Abril/2004)**

<b>Número de Apartamentos</b>	
Total de Apartamentos:	104.312
Hotéis:	79.242

Flats:	25.070
--------	--------

<b>Número de Empreendimentos</b>	
Total de Empreendimentos:	798
Hotéis:	525
Flats:	273

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS - ABIH.

**Tabela 3 –Empreendimentos até o final de 2007 (projeção)**

<b>Número de Apartamentos</b>	
Total de Apartamentos:	131.516
Hotéis:	99.077
Flats:	32.439

<b>Número de Empreendimentos</b>	
Total de Empreendimentos:	966
Hotéis:	642
Flats:	324

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS - ABIH.

Segundo esse estudo,

parte dos futuros lançamentos anunciados está associada ao nicho da hotelaria econômica e supereconômica. Isso se explica pelo fato do perfil do hóspede brasileiro, que historicamente tem optado em grande porcentagem pela hospedagem na casa de parentes, estar mudando. Aos poucos ele estão migrando para esse novo nicho da hotelaria, que é mais compatível com a realidade brasileira. (ABIH. Raio X da Hotelaria Brasileira).

Apesar do crescimento das redes hoteleiras, em Curitiba grande parte dos hotéis ainda apresenta administração familiar, segundo a assessoria de imprensa da ABIH: “apesar do grande crescimento das cadeias hoteleiras e da criação de rede de hotéis da própria cidade, a administração familiar ainda predomina, correspondendo por 72% dos entrevistados”.

Independentemente do tipo de administração, os hotéis precisam indicar a seus clientes o nível do serviço oferecido. Surge aí a necessidade de classificação dos hotéis.

### 1.1.3 Classificação dos Hotéis

A grande diferenciação de produtos hoteleiros, criada, principalmente, a partir da entrada das redes internacionais no mercado brasileiro, revelou a classificação dos meios de hospedagem como uma grande deficiência do setor.

Não existe uma classificação mundial de hotéis, cada país adota seu próprio sistema. No Brasil, até o ano de 1996, havia o sistema de classificação estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, em 1977, por meio da Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977 e da Revolução Normativa CNTur número 1,118, de 23 de outubro de 1978. De acordo com esse sistema, os hotéis eram classificados de 1 a 5 estrelas, em função do atendimento a uma série de requisitos constantes do sistema de classificação.

No entanto, apesar de muito conhecido pela população brasileira, o sistema era considerado falho pelos profissionais da área. A principal crítica era que ele não abrangia a qualidade dos serviços nem o atendimento, atendo-se apenas aos aspectos estruturais e de construção, avaliando itens como área do apartamento, existência de serviços adicionais, como restaurante, estacionamento. Em abril de 1996, a EMBRATUR cancelou esse sistema e, em 28 de janeiro de 1998, por meio da Deliberação Normativa nº 387, instituiu um novo sistema de classificação hoteleira. Essa deliberação apresenta o novo Regulamento dos Meios de Hospedagem. Nesse Regulamento, os hotéis são classificados de acordo com a Tabela 4, a seguir.

**Tabela 4 – Classificação de Hospedagem**

<b>Categoria</b>	<b>Estrelas</b>
Super Luxo	★★★★★ SL
Luxo	★★★★★
Superior	★★★★
Turístico	★★★
Econômico	★★
Simples	★

Fonte: Regulamentação do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem - EMBRATUR

A criação do novo sistema visava corrigir algumas distorções e falhas do modelo anterior, tentando enfatizar os aspectos relativos a atendimentos e serviços, além dos aspectos construtivos.

Entretanto, apesar da existência da classificação brasileira persistia o problema da falta de uma referência comum para classificar os hotéis já que, além da EMBRATUR, a ABIH (Associação Brasileira das Indústrias de Hotéis) também classificava e certificava os hotéis utilizando uma matriz própria. Somente em abril de 2002, por meio da Deliberação Normativa nº 429, o Ministério do Esporte e Turismo, juntamente com a EMBRATUR e a ABIH, aprovou e tornou oficial o sistema de classificação de meios de hospedagem citado acima, conforme Tabela 4.

Apesar da oficialização, informalmente, o Guia Quatro Rodas, um dos guias de turismo brasileiro, continua utilizando um sistema de classificação própria e que possui grande credibilidade.

Assim, percebe-se que o mercado em que atuam os hotéis não tem parâmetros claros para a maior parte das análises que poderiam ser feitas; da mesma forma, internamente, na estrutura dos hotéis, admitem-se formatos muito variados.

## 1.2 DAS TEORIAS CLÁSSICAS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL À TEORIA DA CONTINGÊNCIA ESTRUTURAL

Tendo situado os hotéis em seu contexto histórico e de mercado, esta fundamentação teórica parte para o entendimento das estruturas organizacionais, que permite o estudo da teoria da contingência estrutural.

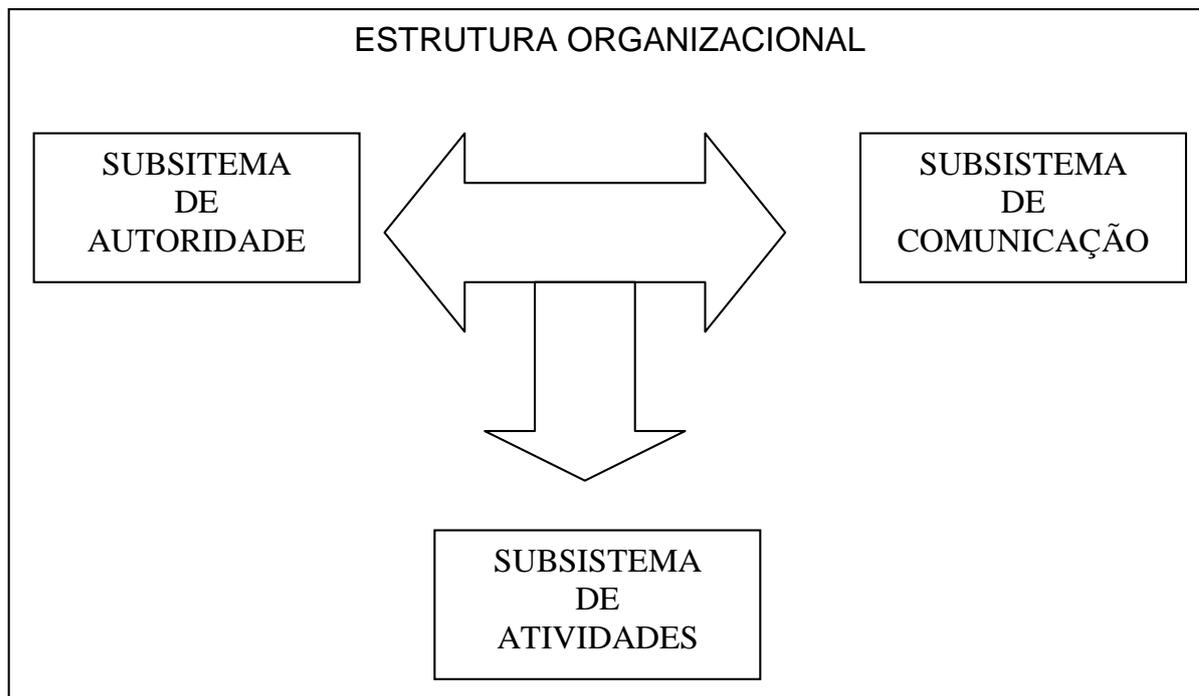
### 2.2.1 Estruturas Organizacionais: dos modos

Até a primeira metade do século XX, pesquisadores, influenciados pela escola clássica da administração, afirmavam que a estrutura organizacional das empresas deveria seguir um modelo único, que seria efetivo para todas elas (DONALDSON, 1998, p. 106). Atualmente, uma corrente teoria que se amplia defende que modelos estruturais podem ser utilizados pelas diferentes organizações.

Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 3) afirmam que

A estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhe compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.

A figura 2, a seguir, representa esse conceito de estrutura, no qual fica clara a divisão de tarefas em função dos cargos pré-estabelecidos para cada profissional. Nessa forma de estrutura delimita-se bem os cargos gerenciais e operacionais e interliga-os através de um sistema de comunicação.

**Figura 2: Conceito de Estrutura**

Fonte: VASCONCELOS; HEMSLEY (1986, p. 4)

Para Mintzberg (2003, p. 12),

a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.

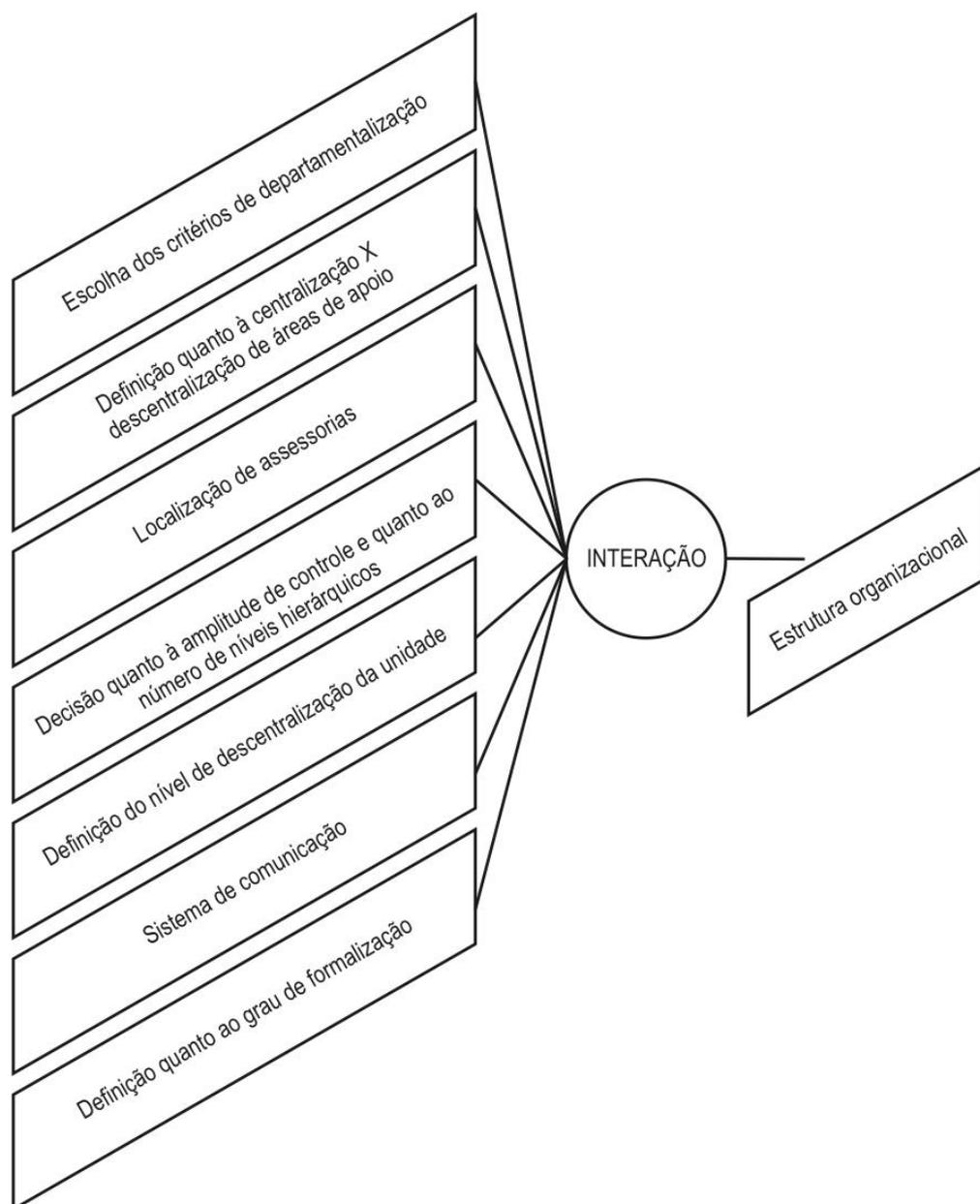
Tanto as definições de Vasconcellos e Hemsley quanto a de Mintzberg privilegiam a divisão das tarefas. Porém os primeiros autores enfatizam o fato de que os cargos e as funções são prontos, pré-definidos, e que cada indivíduo deve realizar seu trabalho de acordo com o espaço organizacional que lhe foi designado.

Outros autores definem a estrutura de uma organização baseada nas pessoas que a compõem. É o caso de Donaldson (1998, p. 103), para quem “o conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização pode ser considerado como sendo a estrutura da organização”. Da mesma forma, para

Simeray (1977, p. 5), “a estrutura de uma empresa [sic] é a organização das relações entre as pessoas que a constituem”.

Para fins de análise este estudo tem como referência as definições apresentadas por Vasconcellos e Hemsley, que destacam a parte física da estrutura, e por Donaldson, que mescla os recursos materiais e humanos. Com essa articulação entre estruturas físicas e relações pessoais pretende-se estabelecer um parâmetro de análise que apreenda o todo das organizações em estudo.

Para Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 3 - 6), existem algumas definições, como departamentalização, áreas de apoio, assessorias, amplitude de controle, descentralização da autoridade, subsistema de comunicação e grau de formalização, a serem tomadas para a formação da estrutura de uma organização, conforme é apresentado na Figura 3.

**Figura 3 – Aspectos a serem definidos para a formação de uma estrutura**

Fonte: Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 5).

Nas estruturas tradicionais de organizações algumas características são marcantes como o alto nível de formalização, unidades de comando, especialização elevada, comunicação vertical e utilização de formas tradicionais de departamentalização.

Para Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 3), “departamentalização é o processo de agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administrados. Essas unidades são a seguir agrupadas em unidades maiores, sucessivamente até o nível mais alto da organização”.

Chiavenato (2003, p. 244) apresenta a departamentalização como uma das decorrências da abordagem neoclássica, que é apresentada posteriormente em comparação com outras teorias. Aponta ainda que “a departamentalização ocorre em qualquer nível hierárquico da organização.” (CHIAVENATO, 2003, p. 246).

Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 3) apontam que a departamentalização pode ser definida em função de diversos critérios, apresentados a seguir:

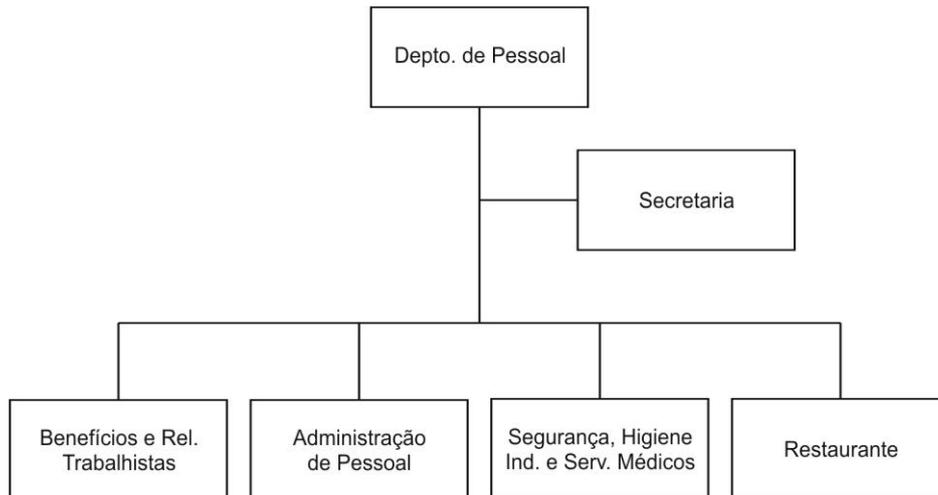
a) Funcional

Na departamentalização funcional, os setores são agrupados de acordo com a área de conhecimento dos colaboradores.

Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 9) afirmam que “a grande vantagem da departamentalização funcional é permitir uma especialização nas várias áreas técnicas além de melhor utilizar os recursos humanos e materiais nessas áreas”.

Chiavenato (2003, p. 250) cita diversas vantagens desse tipo de departamentalização, entre as quais podem ser destacadas: agrupa os especialistas sob uma chefia e permite economias de escala. Como desvantagem, o autor aponta a redução da cooperação interdepartamental, entre outros aspectos.

Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 10) ainda exemplificam utilizando o organograma parcial do Departamento de Pessoal da Fábrica de São José dos Campos da General Motors do Brasil em agosto de 1978.

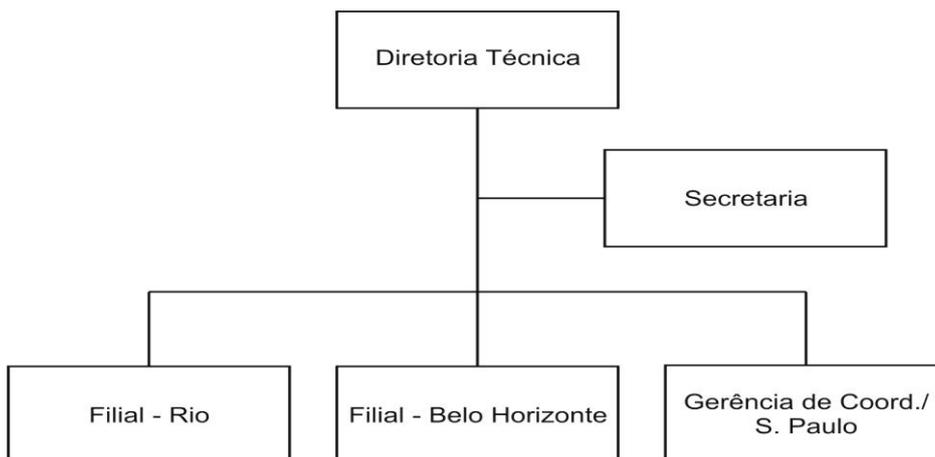
**Figura 4: Exemplo de departamentalização funcional**

Fonte: Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 10).

#### b) Geográfica

Para uma empresa com atuação em regiões com características muito diferentes a departamentalização por área geográfica é a melhor solução, pois assim todas as questões referentes a uma determinada área seriam concentradas em um mesmo departamento. Para tanto, Vasconcellos e Hemsley, (1986, p. 10) alertam que “é fundamental que haja uma massa crítica de atividades em cada área para justificar essa forma de departamentalização” e apresentam, como exemplo, o organograma da Diretoria da Empresa de Engenharia Orplan S/A.

**Figura 5 – Exemplo de departamentalização geográfica**



Fonte: Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 11).

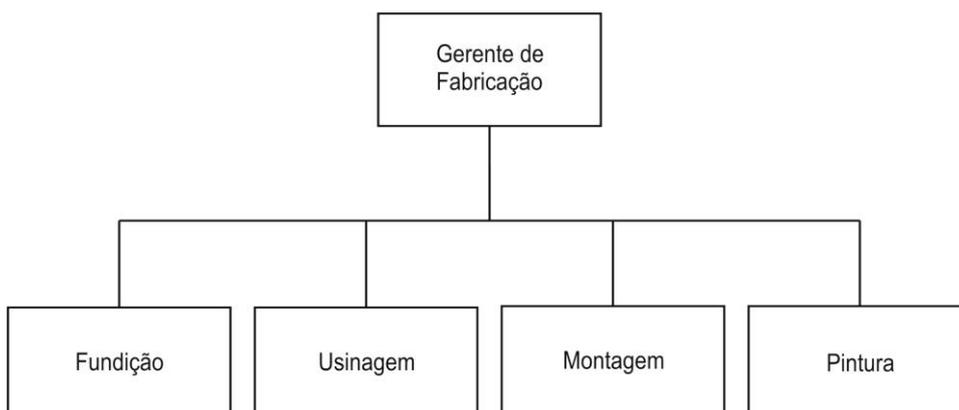
### c) Por Processo

Agrupa uma organização conforme as diferentes fases de um processo. Chiavenato (2003, p. 258) destaca que esse tipo de departamentalização “é frequentemente utilizada nas empresas industriais nos níveis mais baixos da estrutura organizacional das áreas produtivas ou de operações”.

Vasconcellos e Hemsley, (1986, p. 11) complementam afirmando que o alto nível de especialização em cada um das fases é um conseqüência deste modelo de estrutura.

A figura 6 exemplifica um modelo de departamentalização por processo.

**Figura 6: Exemplo de departamentalização por processo**



Fonte: Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 11).

### c) Por Clientes

A departamentalização por clientes atende a necessidades de organizações que negociam com clientes com características variadas. Permite às organizações ter um relacionamento estreito com seus clientes.

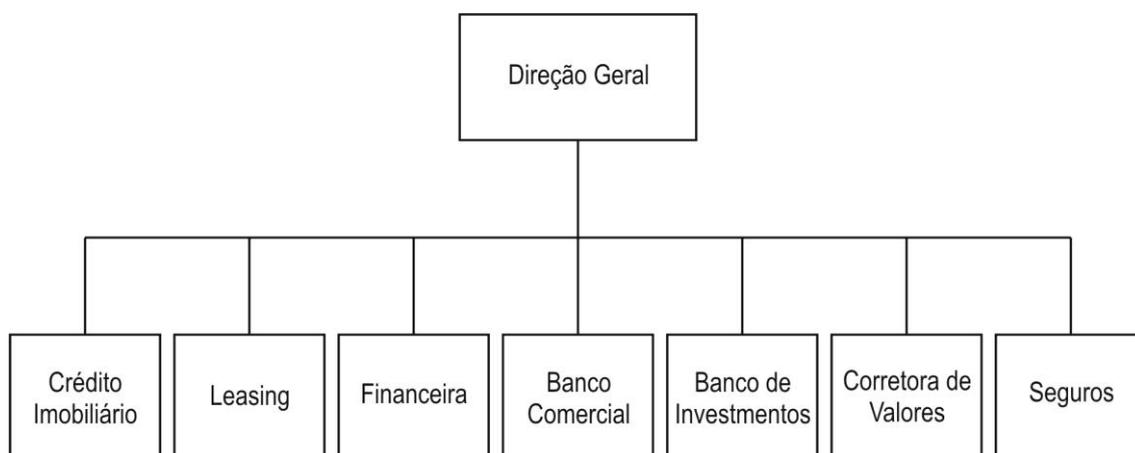
A departamentalização por cliente divide as unidades organizacionais para que cada uma delas possa servir um diferente cliente; quando diferentes clientes requerem diferentes métodos e características de vendas, diferentes características de produtos e, às vezes, diferentes serviços organizacionais, a estrutura centrada no cliente é a mais indicada. (CHIAVENATO, 2003, p. 257).

O autor levanta como desvantagem desse modelo de departamentalização o fato de que o foco nos clientes pode desviar a atenção das demais áreas da organização, assim como os objetivos em função da satisfação do cliente (CHIAVENATO, 2003, p. 258).

### d) Por Produtos

Este tipo de departamentalização “envolve diferenciação e agrupamento de atividades de acordo com o resultado da organização, isto é, de acordo com o produto ou serviço realizado” (CHIAVENATO, 2003, p. 251).

Vasconcellos e Hemsley, (1986, p. 12) ressaltam que “cada unidade será quase como uma pequena empresa auto-suficiente onde tudo gira em torno de um produto ou linha de produtos ou serviços”. Os autores exemplificam esse tipo de departamentalização com o organograma do Grupo SAFRA.

**Figura 7: Exemplo de departamentalização por produtos (ou serviços)**

Fonte: Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 13).

#### e) Por Períodos

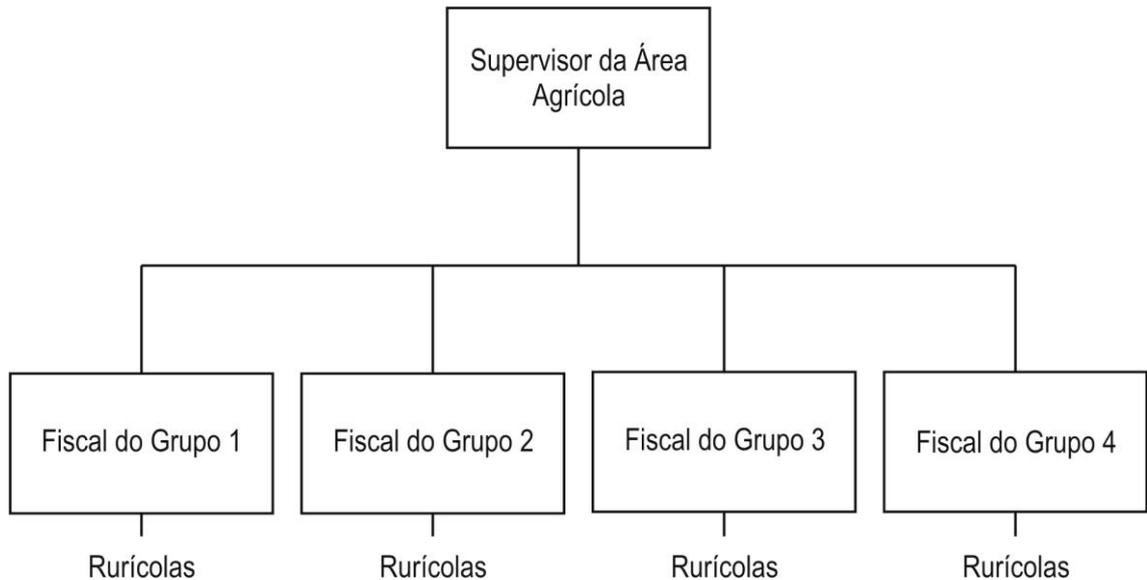
Para empresas que funcionam 24 horas. Os cargos e as funções permanecem os mesmos mas há duas unidades dentro de uma organização para viabilizar o atendimento contínuo.

#### f) Pela Amplitude de Controle

Algumas organizações sentem necessidade de se departamentalizar levando em conta o número de subordinados que cada chefe poderá ter para um melhor aproveitamento de seu trabalho.

A Figura 8 mostra a departamentalização por amplitude de controle a partir do exemplo do cortador de cana operando em uma determinada área agrícola.

**Figura 8: Exemplo de departamentalização por amplitude de controle**



Fonte: Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 14).

Essas não são as únicas formas de organização empresarial. Outros modelos foram criados e estudados mas, para fins desta pesquisa, não são citados aqui.

#### Teoria da Contingência: pesquisas clássicas

Desde o início dos estudos da administração na sua forma teórica, muitas linhas de pensamento já surgiram, criando assim várias Teorias Administrativas. A tabela 4, apresentada a seguir, resume as principais teorias com suas características mais importantes. Ela divide as escolas administrativas em duas abordagens: Prescritivas e Normativas (Teorias Clássica, das Relações Humanas e Neoclássicas) e Explicativas e Descritivas (Teorias da Burocracia, Estruturalista, Comportamental, dos Sistemas e da Contingência). Além disso, destaca os principais aspectos de cada escola como ênfase, abordagem da organização, conceito de organização, principais representantes, características básicas da

administração, a concepção do homem, o comportamento organizacional do indivíduo, o sistema de incentivos, a relação entre objetivos organizacionais e objetivos individuais e os resultados almejados.

Na presente pesquisa optou-se por estudar a Teoria da Contingência, que tem como ênfase o ambiente e tecnologia, sem desprezar as tarefas, as pessoas e estrutura, e que almeja a eficiência e a eficácia.

A Teoria da Contingência, conforme os estudos de Chiavenato (2003, p. 498), é uma evolução das demais teorias nos seguintes aspectos:

A *Teoria Clássica*, que enfatiza as tarefas e a estrutura organizacional, propõe um único modelo de organização que deveria ser efetivo a todos os modelos organizacionais. A *Teoria das Relações Humanas*, que aborda a organização informal, mesmo tendo surgido como uma contraposição à Teoria Clássica, continua propondo um único modelo, porém, baseado na organização humana. Já a *Teoria Neoclássica*, que considera o indivíduo como um ser racional e social que busca realizar os planos organizacionais e individuais, tem uma abordagem prescritiva e normativa, mas retoma o conceito de uma teoria única que apresenta uma solução universal. A *Teoria da Burocracia*, abordando apenas a organização formal, tem uma ênfase na divisão racional, não interage com o ambiente e sua estrutura organizacional é padronizada. É com a *Teoria Estruturalista* que se inicia o conceito de organização como um sistema aberto. Esta escola conceitua a organização como sendo um sistema social intencionalmente construído e reconstruído. Há ainda a *Teoria Comportamental*, que enfatiza pessoas e ambiente, abordando a organização formal e informal, e ressalta a necessidade de uma mudança no comportamento dos indivíduos para o sucesso organizacional. Estudos sobre a *Teoria dos Sistemas*

mostram que esta tem sua ênfase no ambiente, buscando ajustar suas características organizacionais às demandas ambientais.

A teoria da Contingência nega a essência de todas as teorias anteriormente citadas, por partir do princípio de que um único modelo organizacional não pode ser eficiente para empresas distintas. Surgiu na década de 1950, vinda da necessidade de se pesquisar diferentes modelos organizacionais que fossem eficazes para diferentes empresas (CHIAVENATO, 2003, p. 504).

Tabela 4 – Esquema Comparativo das Teorias da Administração

Aspectos Principais	Abordagens Prescritivas e Normativas						Abordagens Explicativas e Descritivas					
	Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas	Teoria Neoclássica	Teoria da Burocracia	Teoria Estruturalista	Teoria Comportamental	Teoria dos Sistemas	Teoria da Contingência				
ênfase	tarefas e estrutura organizacional	pessoas	ecletismo: tarefas, pessoas e estruturas	estrutura organizacional	estrutura e ambiente	pessoas e ambiente	ambiente	ambiente e tecnologia, sem desprezar as tarefas, as pessoas e estrutura				
abordagem da organização	organização formal	organização informal	organização formal e informal	organização formal	organização formal e informal	organização formal e informal	organização como um sistema	variável dependente do ambiente e da tecnologia				
conceito de organização	estrutura formal como conjunto de órgãos, cargos e tarefas	sistema social como conjunto de papéis	sistema social com objetivos a alcançar	sistema social como conjunto de funções oficializadas	sistema social intencionalmente construído e reconstruído	sistema social cooperativo e racional	sistema aberto	sistema aberto e sistema fechado				
principais representantes	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson	Mayo, Follett, Roethlisberger, Dubin, Cartwright, French, Zalesnick, Tannenbaum, Lewin	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiorne, Humble, Gellinier, Scheh, Dale	Weber, Merton, Selznick, Gouldner, Michels	Etzioni, Thompson, Blau, Scott	Simon, McGregor, Barnard, Argyris, Likert, Cyert, Bennis, Schein, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard, March	Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rosenzweig, Rice, Churchman, Burns, Trist, Hicks	J. D. Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow				
características básicas da Administração	Engenharia Humana / Engenharia de Produção	Ciência Social Aplicada	técnica social básica é a Administração por Objetivos	Sociologia da Burocracia	Sociedade de Organizações e Abordagem Múltipla	Ciência Comportamental Aplicada	Abordagem Sistemática: Administração de Sistemas	Abordagem Contingencial: Administração Contingencial				

concepção do Homem	Homo Economicus	Homo Social	Homem Organizacional e Administrativo	Homem Organizacional	Homem Organizacional	Homem Administrativo	Homem Funcional	Homem Complexo
comportamento organizacional do indivíduo	ser isolado que reage como indivíduo (Atomismo Tayloriano)	ser social que reage como membro de grupo social	ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais	ser isolado que reage como ocupante e cargo e posição	ser social que vive dentro de organizações	ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações	desempenho de papéis	desempenho de papéis
sistema de incentivos	incentivos materiais e salariais	incentivos sociais e simbólicos	incentivos mistos, tanto materiais como sociais	incentivos materiais e salariais	incentivos mistos, tanto materiais como sociais	incentivos mistos	incentivos mistos	incentivos mistos
relação entre objetivos organizacionais e objetivos individuais	identidade de interesses; não há conflito perceptível	identidade de interesses; todo o conflito é indesejável e deve ser evitado	integração entre objetivos organizacionais e objetivos individuais	não há conflito perceptível; prevalência dos objetivos da organização	conflitos inevitáveis e mesmo desejáveis que levam à inovação	conflitos possíveis e negociáveis; relação e equilíbrio entre eficácia e eficiência	conflitos de papéis	conflitos de papéis
resultados almejados	máxima eficiência	satisfação do operário	eficiência e eficácia	máxima eficiência	máxima eficiência	eficiência satisfatória	máxima eficiência	eficiência e eficácia

Dentre os autores que se destacaram nos estudos da teoria da contingência estão Chandler (2000), Burns e Stalker (1996), Lawrence e Lorsh (1973), Woodward (1977) e Dessler (1976); mais recentemente, Donaldson (1998).

De acordo com diversos pesquisadores dessas teorias, como Chiavenato (2003) e Donaldson (1998), Chandler afirmava que a estrutura organizacional das grandes empresas é gradativamente alterada pela estratégia do mercado, ou seja, diferentes condições do ambiente exigem estruturas diferentes.

Burns e Stalker (1996) concluíram, em suas pesquisas, que a organização *mecanicista* é mais apropriada em condições ambientais relativamente estáveis e a *orgânica*<sup>2</sup> para condições ambientais de mudança e inovação, assim, existe um imperativo ambiental, no qual o ambiente determina a estrutura e o funcionamento das organizações, considerando esses dois sistemas.

Já Lawrence e Lorsh (1973), que iniciaram o uso do termo “teoria da contingência”, procuraram responder à questão: que características deveriam ter as empresas para poderem enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado? Sua pesquisa apontou como problemas principais na organização a diferenciação e integração. Com isso concluíram que as indústrias com elevado desempenho apresentam maior ajustamento às necessidades do ambiente através da alta diferenciação e integração interdepartamental, essa última obtida por meio de um trabalho conjunto e integrado.

Woodward (1977), por sua vez, buscou uma correlação entre êxito nos negócios e práticas administrativas. A seguir serão ressaltados aspectos das pesquisas realizadas pelos autores que são relevantes neste estudo.

---

<sup>2</sup> As definições de organização *mecanicista* e organização *orgânica* serão apresentadas no item 2.2.1.2.

### 1.2.1.1 Chandler

Em 1962, Alfred Chandler realizou um estudo sobre as mudanças estruturais nas organizações em relação à estratégia de negócio. Sua pesquisa foi realizada em quatro grandes empresas americanas: Du Pont, GM, Standard Oil Co. e Sears Roebuck & Co. O critério para a seleção dessas empresas foi o fato de todas serem inovadoras na criação de estruturas de sucesso para administrar uma grande multinacional.

O autor identificou que as grandes organizações passaram por um processo histórico com quatro fases distintas: Acumulação de recursos, racionalização do uso de recursos, continuação do crescimento e racionalização do uso de recursos em expansão.

Chandler chegou à conclusão de que a estrutura organizacional das grandes empresas americanas é gradativamente alterada pela estratégia do mercado, ou melhor, diferentes condições do ambiente exigem estruturas diferentes.

### 1.2.1.2 Burns e Stalker

Em 1961, dois sociólogos realizaram uma pesquisa com 20 indústrias na Inglaterra buscando verificar a existência de relações entre as práticas administrativas e o seu ambiente externo. Segundo Donaldson (1998, p. 108) foram eles os “responsáveis pelo enunciado seminal e que iniciou a abordagem contingencial da estrutura organizacional”. Os pesquisadores se impressionaram

com os diferentes tipos de métodos encontrados nas indústrias pesquisadas e passaram a classificar as organizações em mecanicistas e orgânicas.

Como características das organizações mecanicistas estão: Estrutura burocrática baseada em divisão de trabalho rígida; Nítida hierarquia de controle; Concentração de autoridade de linha na cúpula administrativa; Concentração de informações e de conhecimentos no mesmo nível hierárquico; Predomínio da interação vertical entre os superiores e subordinados; Maior confiança nas regras e procedimentos formais; e Ênfase nos princípios universais da teoria clássica.

Já como características das organizações orgânicas, foram identificadas: Estrutura flexível e com pouca divisão do trabalho; Cargos continuamente redefinidos por interação com outros participantes da tarefa; Relativamente descentralizadas, com decisões delegadas aos níveis inferiores; Maior confiabilidade nas comunicações informais e ênfase nos princípios da teoria das relações humanas.

Como resultado de sua pesquisa chegaram à conclusão de que a organização mecanicista é mais apropriada em condições ambientais relativamente estáveis e a orgânica para condições ambientais de mudança e inovação. Logo, existe um imperativo ambiental, em que o ambiente determina a estrutura e o funcionamento adequados para as organizações, considerando esses dois sistemas.

### 1.2.1.3 Lawrence e Lorsch

Com uma pesquisa realizada em 1967 e que é considerada referência para a teoria contingencial, Lawrence e Lorsch procuraram responder à seguinte questão: que características deveriam ter as empresas, para poderem enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado? Para tanto,

pesquisaram e compararam dez empresas em três diferentes meios industriais: plásticos, alimentos empacotados e recipientes (de alto e baixo desempenho).

De uma maneira geral, a pesquisa concluiu que as indústrias com elevado desempenho apresentam maior ajustamento às necessidades do ambiente através da alta diferenciação e integração interdepartamental, esta última obtida por meio de um trabalho conjunto e integrado.

Ressalta-se ainda que os autores “têm o mérito de terem iniciado o termo ‘teoria da contingência’ para identificar a então incipiente abordagem para a qual contribuíram de maneira decisiva” (DONALDSON, 1998, p. 109).

#### 1.2.1.4 Woodward

A socióloga industrial Woodward realizou uma pesquisa baseando-se na busca de correlação entre o êxito nos negócios e as práticas administrativas. Para isso, pesquisou 100 firmas do sul da Inglaterra, cujas estruturas variavam entre 100 e 8000 empregados. Já no começo de sua pesquisa percebeu que não existia uma associação significativa e direta entre as práticas de gestão e a eficiência nos negócios ou tamanho da firma.

Assim, agrupou as firmas pesquisadas da seguinte forma: Produção unitária ou oficina (estrutura muito achatada, onde planejamento e execução quase se fundem); Produção em massa ou mecanizada (estrutura piramidal, mas menos achatada, nítida separação entre direção e execução) e Produção em processo ou automatizada (processo contínuo e poucos operários). Chegou às seguintes conclusões: O desempenho organizacional é afetado pela tecnologia utilizada; existe uma forte correlação entre estrutura organizacional e sucesso empresarial; menores níveis hierárquicos nas empresas de tecnologia de produção unitária e maiores nas

de produção por processo contínuo; a supervisão quanto à amplitude de controle revela que a tecnologia é um fator determinante; existe um impacto da tecnologia sobre os controles administrativos; a tecnologia adotada influirá na estrutura de funcionamento da empresa e de suas funções empresariais e todo ciclo de funcionamento na empresa será condicionado pela tecnologia.

### 1.2.2 Teoria da Contingência Estrutural em Donaldson

Teoria da Contingência Estrutural é o termo utilizado para a teoria da contingência das estruturas organizacionais. Segundo Donaldson (2001, p.01) a teoria da contingência é melhor teoria para análise das organizações. A essência dela é que os resultados da organização dependem de ajustar características próprias da estrutura às contingências que refletem a situação da organização.

Para o autor (1998, p. 105), “há diversos fatores contingenciais: estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia”. Ele complementa afirmando que “para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais, e assim ao ambiente.

#### 1.2.2.1 Estratégia

Não existe um consenso para a definição da estratégia, os vários estudiosos do assunto tratam a questão de diferentes formas, de acordo com suas visões pessoais e organizacionais. Neste trabalho, optou-se pela definição de Quinn (2001,

p. 20), que afirma que “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”.

Além desse conceito o autor traz mais algumas definições que são relevantes neste trabalho: “metas (ou objetivos) ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos” e

decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes (QUINN, 2001, p. 20-21).

Para Mintzberg (2001a, p. 26), “a palavra estratégia há muito tem sido usada implicitamente de várias maneiras, mesmo que tenha sido definida tradicionalmente em apenas uma”. O autor propõe cinco definições de estratégia que podem se inter-relacionar.

A estratégia como plano é um curso de ação, uma diretriz, que é preparado previamente e é uma decisão consciente e deliberada. Como pretexto ela pode ser uma forma de trabalhar com a concorrência, enganado-a, levando-a a agir conforme a sua organização quer. A estratégia também pode ser definida como “um padrão em um fluxo de ações (...) por esta definição, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não”. Como posição a estratégia coloca a empresa em contato com o mercado. “A estratégia se torna a força de medição (...) entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos internos e o externo”. A quinta e última definição, em que a estratégia aparece como perspectiva, está voltada para dentro das organizações, para os estrategistas, para como eles pensam e como isso interfere nas organizações. “A estratégia, nesse particular, é para organização o que a personalidade é para o indivíduo” (MINTZBERG, 2001a, p. 30).

Assim como existem várias definições de estratégia, a formulação da mesma também tem trazido divergências para os estudiosos da área. Nadler, Hackman e Lawler III (1983) mostram três abordagens mais facilmente identificadas para a formulação de estratégia: a abordagem do planejamento, do processo político e do processo adaptativo.

Já Mintzberg (2001b) apresenta um quarto modelo de formação de estratégia chamado de empreendedor. Para o autor a organização empreendedora tem características próprias bem definidas: conta com pouco ou nenhum pessoal de *staff*, sua divisão é mal-definida, possui uma pequena hierarquia administrativa, muito pouco de sua atividade é formalizada, faz uso mínimo de procedimentos de planejamento ou rotinas de treinamento.

Nessas organizações o poder se concentra nas mãos do executivo principal, que lidera com a força de sua personalidade e sem controles formais. Normalmente todos os funcionários se reportam ao chefe e a comunicação é informal.

Mintzberg (2001b, p. 232) afirma que nesses casos “a tomada de decisões também é flexível, com uma alta concentração de poder permitindo rápida reação”. A formação da estratégia é responsabilidade do executivo principal e o processo é altamente intuitivo, assim é bastante comum que as decisões estratégicas reflitam a visão deste.

De todas as funções exercidas pelo executivo principal de uma organização desse tipo a mais importante é saber como lidar com distúrbios e inovações de maneira empreendedora. Segundo Mintzberg (2001b, p. 232), “em contrapartida, os aspectos mais formais do trabalho administrativo – obrigações como chefe, por exemplo – recebem menos atenção, assim como a necessidade de disseminar

informações e alocar recursos internamente, visto que o conhecimento e o poder permanecem no topo”.

As organizações empreendedoras normalmente são pequenas e possuem estratégias enfocadas e se inserem num contexto externo simples e dinâmico, pois isso permite que o executivo principal retenha as influências e, com uma estrutura flexível, dribla a burocracia. Para Mintzberg (2001b, p. 233), “firmas empreendedoras são freqüentemente jovens e agressivas, sempre à busca de mercados arriscados que afugentam as burocracias maiores”.

Em um estudo com Frances Westley, Mintzberg propõe três formas de visão estratégica: a repetição, a representação e a assistência. A primeira afirma que os resultados positivos aparecem pelo conhecimento íntimo do assunto, que as experiências anteriores são responsáveis pelo sucesso futuro. A representação “significa não apenas desempenhar, mas fazer o papel reviver, dando-lhe vitalidade e imediatismo”. Ou seja, a capacidade de fazer os outros acreditarem na sua estratégia é uma característica do empreendedor visionário. E, por fim, a assistência sugere que os líderes exercem uma profunda atração sobre seus comandados em determinados períodos – e por isso mesmo correm o risco de se desmoralizar (MINTZBERG, 2001b, p. 234).

Vale ressaltar o que o empreendedor visionário possui uma ousadia controlada, corre riscos cuidadosamente. Para tanto, é de fundamental importância que ele tenha conhecimento profundo do negócio e do ambiente.

a visão estratégica clara, imaginativa e integrada depende de um envolvimento com o detalhe, um conhecimento íntimo daquilo que é específico. E, ao controlar rigorosa e pessoalmente a “implementação”, o líder tem a possibilidade de reformular o processo em andamento para adaptar a visão evolutiva, através de seu próprio processo de aprendizado (MINTZBERG, 2001b, p. 235).

Mintzberg (2001b) conclui afirmando que o espírito empreendedor e a visão estratégica estão bastante ligados e que vale a pena ressaltar algumas questões:

Nesta configuração, as decisões concernentes tanto à estratégia como às operações tendem a ser centralizadas no escritório do executivo principal. Esta centralização tem a importante vantagem de enraizar a resposta estratégica no profundo conhecimento das operações. Permite também flexibilidade e adaptabilidade: somente uma pessoa precisa agir. Mas esse mesmo executivo pode ficar tão emaranhado nos problemas operacionais que pode perder a estratégia de vista; por outro lado, ele pode ficar tão entusiasmado sobre as oportunidades estratégicas que as operações mais rotineiras podem definir por falta de atenção e acabar puxando toda a organização para baixo (MINTZBERG, 2001b, p. 238).

Já Donaldson (1998, p.122) enfatiza a importância da formação e da personalidade do CEO – *Chief Executive Officer*- no processo de definição da estrutura. O autor também afirma que na relação estratégia x estrutura, estratégias não diversificadas tendem a levar a estruturas funcionais, enquanto estratégias diversificadas tendem a levar a estruturas divisionais.

#### 1.2.2.2 Tamanho

Um fator contingencial que deve ser levado em conta é o tamanho, pois ele é determinante na escolha de qual estrutura organizacional deve ser adotada. Donaldson (1998, p. 108) afirma que “a medida que o tamanho aumenta, a estrutura compacta, simples e centralizada é substituída por uma burocracia caracterizada por uma hierarquia exagerada e grande especialização”.

O autor ainda afirma que (2001, p. 21) o tamanho ao número de membros da organização que devem ser organizados para determinar qual a estrutura necessária.

#### 1.2.2.3 Incerteza com relações a tarefas

Estudos comprovam que quanto maior o grau de incerteza em relação às tarefas a serem realizadas mais difícil é planejar e programar as atividades. Assim, é necessário um alto grau de flexibilidade na sua estrutura hierárquica. Algumas organizações que possuem um alto grau de incerteza necessitam de procedimentos especializados nos níveis operacionais.

Segundo Donaldson (1998, p. 107),

A hipótese central da teoria da contingência estrutural é que as tarefas de baixa incerteza são executadas mais eficazmente por meio de uma hierarquia centralizada, por isso é mais simples, rápido e permite uma coordenação estrita mais barata. Na medida que a incerteza aumenta, por meio de inovação ou outro fator similar, a hierarquia precisa perder um pouco do controle e ser coberta por estruturas comunicativas e participativas. Isso reduz a simplicidade estrutural e eleva os custos mas é recompensado pelo benefícios da inovação.

#### 1.2.2.4 Tecnologia

Para Chiavenato (2003, p. 518),

As organizações utilizam alguma forma de tecnologia para executar suas operações e realizar suas tarefas. A tecnologia adotada pode ser tosca e rudimentar (...) como pode ser sofisticada (...). Mas é evidente que as organizações dependem da tecnologia para poder funcionar e alcançar seus objetivos.

Ressalta-se que o fator contingencial “tecnologia” não se refere apenas aos bens físicos, mas também nos recursos humanos da empresa.

Para Donaldson (1998, p.109) a medida que a organização passa de uma tecnologia mais simples para uma mais complexa ela avança de uma estrutura mecânica para a orgânica, conforme afirma: “a previsibilidade cada vez maior do sistema técnico e a suavidade da produção, à medida que a tecnologia avança, levam primeiro a uma estrutura mais mecanicista e depois a uma estrutura mais orgânica”.

## 2.3 PESQUISA DE CAMPO: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS

### 2.3.1 Considerações iniciais: Estruturas organizacionais na hotelaria

No ramo hoteleiro as estruturas organizacionais têm suas particularidades, variando de acordo com a sua classificação. Por ofertarem mais serviços aos seus hóspedes, hotéis de categoria Superior e Luxo possuem um organograma mais estruturado, enquanto hotéis de categoria Econômica geralmente têm uma estrutura linear.

Segundo Vallen e Vallen (2003, p. 84), “quanto maior for o hotel, mais especializadas serão as atividades. Na verdade, os hotéis de grande porte possuem mais funcionários e oferecem mais serviços do que muitas pequenas cidades”.

Em comparação com hotéis de grande porte, que chegam a ter mais de 10 níveis hierárquicos, os hotéis econômicos, principalmente os de rede, buscam reduzir ao máximo o seu quadro de funcionários e na maioria das vezes eliminam o nível intermediário da organização, tendo uma ligação direta entre o nível operacional e o estratégico.

### 2.3.2 Descrição dos casos

#### CASO 1: HOTEL 4 ESTRELAS INDEPENDENTE – HOTEL A

O Hotel A funciona em Curitiba há 11 anos e meio e já passou por reformas. Seu diretor é também o proprietário do Hotel, que tem 124 unidades habitacionais e 63 colaboradores.

Foi entrevistado o gerente de operações do hotel, responsável pela hospedagem, alimentos e bebidas, governança e recepção, e que se reporta diretamente ao diretor.

Todos os dias, antes de qualquer coisa, eu vou na sala do diretor, nós sentamos para discutir as questões a serem tratadas no dia; só depois eu vou passar pelos setores... começo pela recepção, vejo se está tudo bem, depois vou na cozinha, subo para os andares, falo com as camareiras, dou uma olhada geral. Só depois volto para minha sala.

O hotel está passando por um período de mudanças administrativas e não possui um organograma fixo. O gerente descreveu o hotel da seguinte maneira: um gerente geral, abaixo dele três chefias, cada uma responsável por mais de dois setores. A esse respeito, ele afirma:

Estamos passando por um processo de reavaliação da nossa estrutura organizacional, por isso o hotel não possui um organograma. Mas eu posso descrever para você. Tem o gerente geral, depois vem o gerente operacional, o gerente comercial e o gerente financeiro. O gerente operacional cuida de toda a parte de hospedagem e A & B.

O hotel oferece os serviços de piscina, sauna, fitness center, centro de convenções, bar, restaurante e garagem. Sua lavanderia é o único serviço terceirizado.

Terceirizamos há pouco tempo porque percebemos que a relação custo-benefício não compensava. Pensamos, ainda, em terceirizar a garagem.

Os colaboradores do Hotel A recebem uma descrição de cargos quando começar a trabalhar e sua atividade não é alterada durante sua jornada de trabalho.

O gerente afirma que não existe flexibilidade nos cargos dentro do hotel:

Quem é da recepção fica na recepção mesmo. É muito difícil alguém ter que substituir um funcionário em outro setor. (...) A gente tem um quadro grande que ajuda pra isso. É claro que numa situação de emergência todos vão ajudar, mas ainda assim, em funções próximas à sua.

Em relação às questões tecnológicas, o gerente evidencia a necessidade de constante atualização em relação ao mercado. O hotel está se adaptando para as novas necessidades de telecomunicação. Internamente, o sistema de comunicação integrado também é de grande importância, conforme afirma:

Os setores estão todos interligados, não tem jeito, o que você lança no restaurante vai aparecer na conta da recepção, as camareiras também passam para a recepção os apartamentos ocupados, quem dormiu fora, se fez limpeza.

O gerente de operações, apesar de ser responsável por toda a área de hospedagem e alimentos & bebidas está sujeito às decisões do gerente geral, que é proprietário do hotel. Segundo ele:

Ele escuta a opinião de todos, mas a tomada de decisão é dele. Tenho autonomia para algumas coisas, mas normalmente, como a sala dele é do lado da minha, grandes decisões são todas juntas.

Para finalizar, o gerente entrevistado fez uma análise da situação hoteleira atual de Curitiba:

Está melhorando... Curitiba teve um período muito difícil, faltavam leitos e hotéis de qualidade. Depois tivemos um crescimento muito rápido do setor que acabou prejudicando quem já estava no mercado. (...) Veja só, uma cidade desse tamanho ainda não tem um grande centro de eventos. É o maior defeito. A cidade em si tem estrutura para receber grandes congressos, shows, encontros... mas não existe nada. Agora, com a vinda das montadoras o mercado hoteleiro mudou. Existe a necessidade de mais leitos e a possibilidade de maior crescimento. Falta ainda uma organização por parte dos hoteleiros no sentido de se unir para o crescimento do setor. Ainda tem muito hotel independente brigando com a entrada das redes. Elas já estão aí, vieram pra ficar. O negócio é melhorar para competir de igual pra igual.

## CASO 2: HOTEL 4 ESTRELAS DE REDE – HOTEL B

A rede brasileira que é proprietária do Hotel B possui seis marcas e 13 hotéis. O Hotel B, que está operando desde 2000, está localizado em Curitiba e possui em

sua estrutura 70 unidades habitacionais. Como característica marcante, conta com apenas 27 colaboradores.

O gerente do Hotel B é formado em Hotelaria e desenvolveu uma rotina de trabalho que prioriza o contato com os funcionários. Depois de passar por todos os setores e preencher relatórios, o gerente afirma que:

Tem que estar sempre disponível para alguma ocorrência, alguma situação que possa acontecer com hóspedes, conversar muito com funcionários... na parte da tarde geralmente é que eu tiro para passar nos setores, pra bater papo mesmo (...), sentar, tomar um café, na cozinha junto, perguntar o que é que está faltando, o que está precisando comprar, o que nós deixamos de fazer, na recepção ver atendimento, ver se algum hóspede teve problema com o carro, se teve alguma situação, basicamente isso daí.

A estrutura do hotel conta com um gerente geral e mais duas chefias principais: o *controller*, que é responsável pela parte de A&B, e a governanta. A recepção possui quatro funcionários. Na cozinha são quatro pessoas, e completam o quadro as seis camareiras e um auxiliar de almoxarifado. Ao falar sobre o encarregado da manutenção o gerente ressalta a existência de parceria com outro hotel da rede:

agora a gente está com um projeto novo, ele está cuidando da manutenção de dois hotéis (...) e a gente está dividindo o salário dele também, fica dias alternados, então segunda, quarta e sexta aqui, terça, quinta e sábado fica lá.

Dentre os serviços ofertados pelo hotel (recepção, bar, *room service* 24 horas, garagem, *fitness center* e internet) apenas a lavanderia é terceirizada.

Os funcionários do Hotel B têm funções definidas. Existe uma descrição de cargos, mas o gerente enfatiza a possibilidade de que o funcionário de um setor ajude o outro, através do interrelacionamento entre os setores, e exemplifica:

operacionalmente o dia que o restaurante está com maior movimento o mensageiro vem ajudar a tirar louça e em contrapartida se há um movimento muito grande de carros e só tiver um mensageiro, o recepcionista solicita que alguém do restaurante venha à recepção e vai ajudar a manobrar carro.

Dentre as ferramentas tecnológicas o gerente destaca a existência do “*conciierge eletrônico*”, que é um computador para consulta dos hóspedes. Esse terminal substituiu um funcionário e desafoga a recepção. Além disso, o gerente ressalta a importância da intercomunicação para hotéis de rede:

Todos os hotéis são informatizados e os sistemas são interligados, eu posso daqui acessar o hotel de Joinville, posso acessar o hotel de São Paulo, então isso te dá um controle muito maior, a diretoria consegue em tempo real ver o que está acontecendo.

Por administrar um hotel pertencente a uma rede o gerente do Hotel B está sujeito a algumas particularidades. Apesar de ter autonomia para tomada de decisões,

as ações que você toma dentro do seu hotel são responsabilidades exclusivas do gerente geral. Claro, que da minha parte sempre consultar, a minha diretora, mas as ações são de total autonomia do gerente geral.

Alguns setores do hotel se reportam diretamente à rede. Como, por exemplo, vendas e reservas. Nesse caso, as estratégias de negócios são decididas pela rede e repassadas para os hotéis.

Assim como o gerente do Hotel A, o gerente do Hotel B faz a sua análise da situação da hotelaria em Curitiba:

Curitiba teve um *boom*, digamos nos últimos cinco anos de repente todo mundo quis vir para cá, então todas as cadeias internacionais entraram, a Accor já estava mas veio aí a HG, a Sheraton, a Atlântica, (...), todo esse pessoal internacional veio para cá porque enxergou o potencial da cidade. Então teve um boom, teve muito hotel, e de repente pulverizou muito o mercado (...) Ocupações altas ficaram ocupações medianas distribuídas nos diversos hotéis. Claro, quando teve os grandes eventos, como o evento da ONU, que mobilizou 3 meses, praticamente, a cidade, teve todo mundo cheio porque teve espaço para todo mundo. (...) Além disso teve uma das oportunidades que as cadeias Renault, a Volkswagen Audi, que são as grandes montadoras, não só isso, mas imobiliárias, visto que hoje Curitiba está crescendo para o lado do Alphaville, condomínios de alto padrão. Do Alphaville e do Ecoville (...) Além disso, a própria Kraft tem uma

produção grande pra cá, o HSBC, essas grandes empresas vieram para movimentar, então os hoteleiros enxergaram isso, o setor imobiliário enxergou isso, aí teve esse boom na hotelaria. Então o mercado está bom, tem espaço pra todo mundo, tem que saber vender. Tem que saber se posicionar, tem que saber atrair seu cliente. Uma atividade muito legal que está fazendo foi o Curitiba Convention Bureau que todas as grandes cidades tinham, Curitiba não tinha, e nos últimos três anos se intensificou. E o FOHB, Fórum dos Operadores Hoteleiros Brasileiros, que a gente já tem as reuniões em Curitiba, pelo menos uma reunião mensal com todos os participantes, pelo menos pra dividir o mercado de Curitiba, segmentar e tomar ações em conjunto para todos.

### CASO 3: HOTEL 2 ESTRELAS INDEPENDENTE – HOTEL C

Um hotel familiar, que existe há 35 anos, no centro de Curitiba, o Hotel C é administrado por seu gerente e proprietário, que tem formação em direito. Tem 48 apartamentos e conta com 10 funcionários.

O gerente fica meio período no hotel, tempo que utiliza para passar pelos setores e resolver questões administrativas:

Aproveito quando estou no hotel para conversar com meus funcionários. Somos uma equipe pequena, então é fácil falar com todos. Depois disso resolvo a parte burocrática de escritório.

O Hotel C tem um quadro de funcionários extremamente enxuto. Apesar disso, sua estrutura organizacional possui uma hierarquia. Existe o chefe de recepção e a governanta, que são responsáveis pelos seus setores.

O chefe de recepção e a governanta são as pessoas de confiança que eu tenho dentro do hotel. Como eu não fico o dia inteiro por aqui, tenho que ter pessoas em quem eu possa confiar.

O hotel tem três tipos de apartamentos: básico, luxo e triplo, além de um restaurante para café da manhã. Os demais serviços, como lavanderia e estacionamento, são terceirizados. O gerente enfatiza a necessidade da terceirização de alguns serviços:

É economicamente inviável manter alguns serviços na hotelaria. Tem que terceirizar mesmo. Por exemplo, a lavanderia, além do custo do pessoal, ainda tem o espaço físico que deve ser disponibilizado.

No hotel não existe uma descrição de cargos. Os novos funcionários são treinados pelos mais antigos. Segundo o gerente, os funcionários não atuam nos demais setores, mesmo sendo uma equipe reduzida. Além disso a intercomunicação entre os setores ainda é feita através de comandas impressas.

Como proprietário e gerente do Hotel, ele afirma que o processo de tomada de decisão estratégica é feito a partir de uma análise de mercado:

Analisando ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos. Estou sempre prestando atenção nas alterações do mercado.

O gerente analisa o mercado curitibano da seguinte forma:

A entrada dos hotéis de rede... esses econômicos deram uma balançada no mercado. Tivemos que rever nossas tarifas para poder ficar competitivo. Eles fizeram a tarifa de lançamento com o mesmo preço da minha. Um hotel novinho (...) não dá, né?! Mas agora está melhorando. Tem muita gente que vem procurar o hotel aqui por causa da localização. As montadoras também ajudaram um pouco.

#### CASO 4: HOTEL 2 ESTRELAS DE REDE – HOTEL D

O Hotel D pertence a uma rede internacional com várias bandeiras em diversos países. Possui 263 unidades habitacionais e apenas 32 colaboradores. Seu gerente apresenta alguns diferenciais do hotel:

No aspecto construtivo do hotel, com apartamentos menores, você tem um sistema de *back office*, integrado para que você consiga a polivalência dos colaboradores da recepção e reserva, de a&b para recepção e isso faz com que os colaboradores consigam produzir mais dentro do setor...

A rotina desenvolvida pelo gerente envolve, além do trabalho administrativo, auxiliar os demais funcionários nos horários de maior movimento.

Começo a trabalhar cedo (...) faço acompanhamento de recepção, nos momentos de pico, principalmente de manhã cedo, antes do cliente sair pras empresas, que dá um tumulto ali na recepção, principalmente quando tem uma pessoa só para vender ticket de bagagem, vender café da manhã. (...) Venho pra cá, analiso os resultados do dia, vejo como fechou a taxa de ocupação, quantos hóspedes teve, se tem alguma reclamação de hóspede pra responder, se eventualmente alguém deixou algum recado, se algum funcionário deixou um recado no sistema, o que tem que providenciar isso, o que está faltando. Autorizo pagamentos, dou suporte para a governança, vou olhar o café da manhã, se está faltando alguma coisa, se está limpo, se está tudo certinho...

O gerente explica que, apesar de ser um hotel com um número elevado de unidades habitacionais, o Hotel D tem uma estrutura muito simples:

O organograma é bastante simples, você não tem chefias, como normalmente você encontra em hotéis 4 e 5 estrelas, você não tem chefes de recepção, chefes de fila, maître, chefe disso, chefe daquilo, essas coisas todas, você tem o gerente geral, tem o assistente de gerente, uma supervisora de andar (...) e um assistente de manutenção. Essas são as chefias (...). Não tem chefe de recepção, não tem gerente de hospedagem.

O Hotel D oferece apenas o serviço de hospedagem e café da manhã. Sua garagem e lavanderia são terceirizadas, além das máquinas *vending machine*.

Em relação à descrição de cargos, o gerente enfatiza a existência da mesma, mas realça que os funcionários nesse hotel devem ser multifuncionais:

Todos eles sabem exatamente o que têm que fazer. Assim, você tem um treinamento, você tem procedimentos operacionais que devem ser executados diariamente. Mas a hotelaria nos reserva surpresas no dia-a-dia. Faltou alguém na governança: sobe alguém para o apartamento. Isto é da marca, é da cultura, eu diria. Mas eu acredito muito mais no desenvolvimento profissional dele desenvolvendo outras tarefas que não só a dele.

Sobre a forma de inter-relacionamento dos setores, o gerente afirma:

Você tem, digamos, formal, o sistema, através de mensagens, para quem tem senha cadastrada. Então os supervisores de andar têm, todo o pessoal da recepção tem uma senha pessoal. Se eu quiser mandar uma mensagem para um funcionário só, eu vou lá e mando só para ele. Dá pra fazer dessa maneira. Mas a comunicação é muito mais, no dia-a-dia, informal, você vai ao setor, conversa com alguém,

no refeitório, durante o almoço, durante o café da manhã, a janta, para quem trabalha à noite.

Ele completa, ainda, enfatizando a relação dos colaboradores com a diretoria da rede:

A comunicação da Diretoria com a unidade se dá através de e-mail, e nós temos um mural no refeitório, separado por três eixos: o eixo People, que diz respeito aos funcionários, então nesse eixo nós vamos colocar o quê? Todas as informações referentes a disponibilidades de vaga em outro hotel da rede, uma promoção, quando saem os contemplados da bolsa de estudos que a empresa tem, enfim, tudo que se refere aos nossos colaboradores está ali. Então ele vai chegar ali e ver: aquilo é pra mim. Nós temos o eixo Profit, que é a parte de resultados, taxa de ocupação, economia... o que diz respeito ao financeiro. Está ali, ele vai saber o que é, qual a meta e o que está sendo cumprido. E tem a parte Service, que é um elogio de um hóspede, algum problema que diz respeito ao atendimento (...) E ali é um canal que a Diretoria e a Gerência têm, de um modo formal...

Quando questionado sobre quanta autonomia há no processo de tomada de decisão, o gerente explicou que no hotel D ele tem autonomia para decidir e fazer qualquer coisa dentro da unidade, porém com alguns limites. Ele afirma:

Lógico, se tem algo que foge ao meu alcance, eu preciso então da aprovação dos investidores e da aprovação da Diretoria. Como por exemplo, eu não posso sair por aí trocando porta de apartamento, pintar o hotel, porque isso não é uma coisa que... enfim, isso requer uma autorização.

Ele ressalta ainda, que, apesar de algumas decisões estratégicas não serem tomadas por ele, ele tem grande influência nesse processo de decisão:

Tarifa eu não posso decidir e mudar, mas sou eu que incentivo e trago a discussão para os investidores e a Diretoria. Digo assim: olha, baseado no nosso resultado do mercado, está assim, dá pra fazer... Eu sou os olhos dos investidores e da nossa diretoria para tomar a decisão. Então digamos assim: eu sou o grande formador de opinião, e que levo a discussão à tona. E aí à Diretoria cabe ou não dizer: então vamos ou não vamos.

A análise que o gerente do hotel D faz da hotelaria em Curitiba é a seguinte:

Esta melhorando, basta ver o crescimento que a rede hoteleira de Curitiba está tendo ao longo do ano passado, principalmente do segundo semestre (...) que agora esse ano começou muito bem também. Então Curitiba está captando mais eventos, o Centro de Convenções tem ajudado, o Expotrade tem ajudado, eventos da área médica, que costumam ser uma referência, estão vindo agora para Curitiba, isso é muito positivo. Então, Curitiba acho que passou, dois anos atrás, três anos e primeiro semestre do ano passado, uma fase muito complicada, mas, na minha visão, pelo menos para nós, da categoria econômica (...) está muito positivo. Uma tendência positiva.

### 2.3.3 Fatores contingenciais

#### 2.3.3.1 Incerteza com relação às tarefas

Esse item, que analisa a incerteza com relação às tarefas, um dos quatro fatores contingenciais apresentados por Donaldson, apresenta os critérios teóricos para a avaliação da incerteza nas organizações seguida de uma tabela como os indicadores retirados da teoria e relacionados à cada caso. A seguir apresenta-se uma análise da tabela.

**Tabela 5 – Critérios de avaliação da incerteza com relação às tarefas**

<b>Critérios de avaliação da incerteza com relação às tarefas</b>	
Estruturas com maior nível de incerteza	Estruturas com menor nível de incerteza

<p>Levam a menos atividades programadas e mais atividades <i>ad hoc</i></p>	<p>Permitem especialização em vários níveis hierárquicos mais baixos, levando a obediência hierárquica mais flexível</p>	<p>Podem ser mais centralizadas, o que gera maior eficácia</p>
---	--	--

<p>Definição de cargos</p>	<p>Atividades <i>ad hoc</i></p>	<p>Treinamento de funcionários</p>	<p>Hierarquia da estrutura</p>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

A partir dos critérios estabelecidos foram buscadas, nas falas dos gerentes entrevistados, informações sobre elementos que permitissem a classificação de cada um dos hotéis, como pode-se verificar na tabela 6, a seguir.

Tabela 6: Incerteza com relação às tarefas nos casos estudados

	<b>Definição de cargos</b>	<b>Atividades <i>ad hoc</i></b>	<b>Treinamento de funcionários</b>	<b>Hierarquia da estrutura</b>
<b>Caso 1: Hotel 4 estrelas independente</b>	Cargos definidos, sem flexibilidade.	Os funcionários não atuam nos demais setores	Funcionários treinados para desenvolver apenas a função pré estabelecida	Estrutura hierarquizada e descentralizada.
<b>Caso 2: Hotel 4 estrelas de rede</b>	Cargos definidos com flexibilidade	Os funcionários tem a flexibilidade de atuar em outros setores, apenas em situações esporádicas	Colaboradores multifuncionais capazes de atuar em diversas áreas quando solicitados	Descentralizada, estrutura com muitos níveis hierárquicos
<b>Caso 3: Hotel 2 estrelas independente</b>	Cargos definidos, sem flexibilidade.	Os funcionários não atuam nos demais setores	Funcionários treinados para desenvolver apenas a função pré estabelecida	Centralizada, com poucos níveis hierárquicos

<b>Caso 4: Hotel 2 estrelas de rede</b>	Existe a descrição de cargos.	Os colaboradores devem estar atentos para as atividades dos outros setores, auxiliando quando necessário.	Funcionários capacitados e multifuncionais, preparados para exercer várias funções.	Centralizada. Todos os setores do hotel se reportam diretamente ao gerente.
---	----------------------------------	---	---	--

Fonte: Hotéis casos 1 a 4 - 2007

No hotel A os cargos são bem definidos e os funcionários tem pouca flexibilidade na sua área de atuação. Não existe remanejamento de cargos em situações de emergência. Os funcionários recebem treinamento específico apenas para a sua função. Este hotel tem uma estrutura descentralizada e bastante hierarquizada.

O caso 2, do hotel B, também apresenta cargos definidos, porém com mais flexibilidade. O gerente enfatiza a possibilidade de um funcionário atuar em outro setor quando houver uma necessidade. Com isso, seus funcionários devem ter conhecimento de todas as áreas hotel. Possui a estrutura descentralizada e hierarquizada.

O hotel C, apesar de contar com poucos colaboradores, não os incentiva a atuar em diferentes setores, mesmo quando há tempo ocioso em um e excesso de trabalho em outro. Nesse hotel os funcionários são treinados para cumprir uma função pré-definida, sem flexibilidade. É um hotel com uma estrutura centralizada e com poucos níveis hierárquicos.

No hotel D, apesar da descrição de cargos, os funcionários estão sempre atentos para o que acontece nos demais setores. Tem a autonomia de auxiliar o outro setor sem a aprovação da gerencia. São incentivados para a serem multifuncionais. Em seu treinamento passam por todos os setores do hotel para aprender o trabalho dos demais. O hotel D é completamente centralizado, todos os funcionários se reportam diretamente ao gerente. Neste caso não se confirma a tendência expressa por Donaldson que relaciona menor nível de incerteza e centralização pois, apesar da grande incerteza em relação às tarefas apresentado pelo quadro funcional do hotel ele é o mais centralizado dos hotéis estudados.

A partir da análise dos casos é possível perceber que hotéis de rede ou com maior classificação tem cargos definidos e atividades mais programadas. Os hotéis de rede procuram manter em seu quadro funcionários multifuncionais que possam atuar em vários setores, colaborando para o funcionamento geral do hotel. Já os hotéis independentes possuem uma estrutura mais fixa, em que o funcionário exerce uma única função apesar das necessidades de outros setores.

Pode-se perceber, também, que os hotéis quatro estrelas são mais descentralizados e que possuem mais níveis hierárquicos. Os hotéis duas estrelas, até por terem menos funcionários, são mais centralizados e menos hierarquizados.

#### 2.3.3.2 Tamanho

O item da análise do tamanho, o segundo dos quatro fatores contingenciais, é feito também através da apresentação dos critérios teóricos sobre tamanho da estrutura, seguida de uma tabela com os indicadores retirados da teoria e relacionados a cada caso. A tabela 7 apresenta esses critérios, relacionados a níveis hierárquicos, descentralização e suas conseqüências em termos de burocracia e controle.

**Tabela 7: Critérios de avaliação do tamanho**

<b>Tamanho</b>
Aumento da estrutura

aumenta o número de níveis hierárquicos	descentraliza e traz burocracia que gera maior previsibilidade, maior informação	descentraliza e traz burocracia que gera rigidez e perda do controle
---	--	--

Esses critérios também serviram como base para a classificação dos hotéis de acordo com os elementos analisados.

Tabela 8: Tamanho nos casos estudados

	Número de funcionários	Níveis hierárquicos	Burocracia: previsibilidade e informação	Burocracia: rigidez e perda do controle
<b>Caso 1:</b> <b>Hotel 4 estrelas independente</b>	muitos funcionários	grande número de níveis hierarquicos	grande previsibilidade através dos controles burocráticos de informação	regras estabelecidas para procedimento padrão
<b>Caso 2:</b> <b>Hotel 4 estrelas de rede</b>	possui poucos funcionários	muita hierarquia no organograma	necessidade de controles burocráticos de informação próprios da rede	regras estabelecidas para procedimento padrão
<b>Caso 3:</b> <b>Hotel 2 estrelas independente</b>	possui poucos funcionários	poucos níveis hierárquicos	poucos controles formais de informação; imprevisibilidade	pouca rigidez
<b>Caso 4:</b> <b>Hotel 2 estrelas de rede</b>	possui poucos funcionários	poucos níveis hierárquicos, todos se reportam ao gerente	eliminação de elementos burocráticos de informação	regras estabelecidas para procedimento padrão

Fonte: Hotéis casos 1 a 4 - 2007

O Caso 1, do Hotel A, apresenta um grande número de níveis hierárquicos e muitos funcionários. A existência desses níveis gera descentralização das decisões, o que leva à existência de controles de informações muito burocráticos e previsíveis, e também gera uma rigidez no que se refere às normas.

No hotel B, apesar de haver poucos colaboradores, existem vários níveis hierárquicos, o que também caracteriza um hotel descentralizado. Seus controles de informações são burocratizados pela rede com preenchimento de relatórios específicos. Também possui regras rígidas estabelecidas para alguns procedimentos padrões, como, por exemplo, o *check-in*.

O hotel C apresenta poucos funcionários com poucos níveis hierárquicos, caracterizando certa centralização nas decisões. Existem poucos controles formais de informação, porém os que existem são ultrapassados. Além disso, oferece pouca rigidez em relação a regras.

E o hotel D, que tem o menor número de funcionários por unidade habitacional, também tem uma estrutura centralizada, pouco hierarquizada, na qual todos os colaboradores se reportam ao gerente. Neste hotel é eliminado o processo burocrático de informação, confirmando a teoria proposta por Donaldson. Porém, por pertencer a uma rede internacional, que segue padrões de qualidade mundiais, possui bastante rigidez para os procedimentos padrões.

Para analisar o tamanho dos hotéis é feito um cálculo da relação entre o número funcionários e o de unidades habitacionais de cada caso estudado. O valor foi obtido dividindo-se o número de unidades habitacionais pelo número de funcionários de cada hotel. Assim, o hotel A, 4 estrelas independente, tem uma relação de 1,98, o que significa que aproximadamente para cada duas unidades habitacionais há um funcionário. O hotel B, 4 estrelas de rede, tem menos

funcionários disponíveis por apartamento – para cada 2,59 unidades habitacionais há um funcionário.

Entre os hotéis 2 estrelas, a relação entre unidades habitacionais e funcionários é maior, ou seja, há mais unidades habitacionais por funcionário. No hotel C, independente, são aproximadamente 4,8 unidades por funcionário, e no hotel D, de rede, a relação é de mais de 8 unidades habitacionais atendidas por um funcionário. É possível perceber uma tendência dos hotéis de rede terem menos funcionários do que os hotéis independentes, se comparados com os da mesma categoria.

De acordo com as informações obtidas dos gerentes entrevistados, os hotéis independentes oferecem um pouco de resistência ao aceitar as mudanças e, com isso, abandonar antigos hábitos como o preenchimento de fichas e relatórios manuais que, além de burocratizar o serviço, geram mais custo.

Hotéis de tamanho grande e de rede, normalmente, possuem regras estabelecidas para procedimentos padrão. É o caso do *check-in*. Nesses hotéis, o hóspede preenche a ficha nacional de registro de hotéis (FNRH), fornecida pela EMBRATUR, e sobre a qual há uma taxa. Já nos hotéis de menor porte esse controle não costuma ser feito.

#### 2.3.3.3 Estratégia

O item a seguir apresenta a tabela sobre estratégia, relacionando teoria e os casos estudados e analisando a mesma.

**Tabela 9: Critérios de avaliação da Estratégia**

<b>Estratégia</b>
-------------------

Formação	Personalidade	Estrutura	
		funcionais	divisionais
CEO com formação em administração busca adoção de estruturas mais efetivas	Os efeitos da personalidade do CEO na estrutura se restringem a pequenas empresas	Estratégias não diversificadas tendem a levar a estruturas funcionais	Estratégias diversificadas tendem a levar a estruturas divisionais

Tabela 10: Estratégia nos casos estudados

	Formação do CEO	Personalidade	Estrutura	
			funcionais	divisionais
<b>Caso 1:</b> <b>Hotel 4 estrelas independente</b>	Administração	O CEO depende da aprovação do proprietário par alterações na estrutura		Voltada a prestação de serviços de hospedagem, eventos e alimentação
<b>Caso 2:</b> <b>Hotel 4 estrelas de rede</b>	Hotelaria	O CEO tem autonomia para algumas tomadas de decisões, mas responde a um superior		Voltada a prestação de serviços de hospedagem, eventos e alimentação
<b>Caso 3:</b> <b>Hotel 2 estrelas independente</b>	Direito	O CEO tem total controle sobre as decisões estratégicas. Proprietário e gerente do hotel	Voltadas apenas a prestação de serviços de hospedagem	

<b>Caso 4: Hotel 2 estrelas de rede</b>	Hotelaria	O CEO tem pouca autonomia na tomada de decisão estratégica, apesar de ser o maior consultor dos investimentos.	Voltadas apenas a prestação de serviços de hospedagem	
---	-----------	--	---	--

Fonte: Hotéis casos 1 a 4 - 2007

O hotel A, caso 1, tem em seu principal gestor um administrador, que é subordinado direto ao proprietário, ele é responsável por todo o funcionamento operacional do hotel. A estratégia do hotel é diversificada, pois busca atingir não apenas o cliente que vai utilizar o serviço de hospedagem como também os que procuram o restaurante e o centro de eventos. Com isso, sua estrutura é considerada divisional por serviço.

O hotel B tem as mesmas características do hotel A no que diz respeito à estratégia diversificada e estrutura divisional. Sua diferença está no fato do gestor ser formado em hotelaria e não em administração e que, apesar de ter autonomia no processo de decisão dentro de seu hotel, ele responde a uma rede que tem a decisão final para questões de maior importância.

Já o hotel C é gerenciado por seu proprietário, que tem formação em direito. Tem sua estratégia não diversificada, voltada apenas para o serviço de hospedagem e, com isso, sua estrutura é funcional. Seu CEO apresenta algumas características do empreendedor propostas por Mintzberg.

No caso 4, o hotel D, tem o seu gestor formado em hotelaria e este não tem muita autonomia no processo de tomada de decisão estratégica. Porém, ele ressalta que é o principal consultor dos investidores e da diretoria da rede. Sua estrutura é funcional, pois a estratégia é claramente voltada a atender apenas o serviço de hospedagem.

Constata-se que nos casos 2 e 4, em que os hotéis são de rede, os CEO são especializados na área hoteleira e tem pouca autonomia na processo de tomada de decisão. Sua autonomia é mais operacional do que estratégica.

Já nos hotéis independentes, a formação do CEO é mais diversificada, mesmo sendo eles, em sua maioria, os responsáveis diretos pela decisão estratégica do hotel.

Os hotéis 4 estrelas, que possuem uma estratégia diversificada (além da hospedagem ainda atingem a área de alimentação e eventos) têm também uma estrutura divisional, na grande maioria das vezes por produto ou serviço.

Já os hotéis duas estrelas, que tem uma estratégia não diversificada tem uma estrutura funcional.

#### 2.3.3.4 Tecnologia

O uso de tecnologias, um dos fatores contingenciais, revela formas de organização nas empresas. Operações simples com pouca tecnologia podem estar presentes em organizações informais e orgânicas, entretanto as operações complexas, com baixa tecnologia, tendem a apresentar estruturas formalizadas e mecanicistas apresentadas por Donaldson (1998, p. 108) como próprias da Administração clássica.

O uso de mais tecnologia nas operações propiciam que estruturas mais complexas possam ser organizadas em equipes orgânicas e de relações humanas superando a visão mecanicista dos moldes taylorista/fordistas.

**Tabela 11: Tecnologia nos casos estudados**

	<b>Utilização de Tecnologias</b>
--	----------------------------------

<b>Caso 1:</b> <b>Hotel 4 estrelas independente</b>	Adaptando-se às necessidades de telecomunicação Setores internos integrados
<b>Caso 2:</b> <b>Hotel 4 estrelas de rede</b>	Existência do <i>Concierge</i> eletrônico Setores internos interligados Intercomunicação entre hotéis da rede
<b>Caso 3:</b> <b>Hotel 2 estrelas independente</b>	Não tem sistema interligado Comandas impressas
<b>Caso 4:</b> <b>Hotel 2 estrelas de rede</b>	Sistema de comunicação entre funcionários Comunicação direta entre a rede e os funcionários

Fonte: Hotéis casos 1 a 4 - 2007

No caso 1, é possível observar que o hotel, que está em funcionamento há vários anos está buscando se adaptar às novas realidades de mercado para continuar competitivo.

O caso 2 apresenta alguns diferenciais como o caso do concierge eletrônico, que substitui um funcionário e um sistema totalmente automatizado, tanto interno quanto externo, o que facilita o controle dos executivos de toda a rede.

Em relação ao Caso 3, apesar de demonstrar poucas inovações tecnológicas já evidencia e depende da utilização de tecnologias para seu funcionamento através da existência de um site na internet.

No caso 4 percebe-se que a grande importância dada pela rede pela intercomunicação, tanto considerando o processo de mensagens internas entre funcionários como a comunicação entre a rede e os colaboradores.

Evidencia-se uma preocupação maior entre os hotéis de rede nas questões relacionadas ao avanço tecnológico.

Nos casos estudados o uso das tecnologias ocorre de acordo com a teoria proposta por Donaldson, como fator de contingência, pois os hotéis com estruturas maiores avanços tecnológicos tendem a ter estruturas mais enxutas.

### 3. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo realizado mostra a possibilidade de hotéis independentes se tornarem competitivos e sobreviverem num mercado dominado pelas grandes redes nacionais e internacionais.

Na complexidade da sociedade contemporânea, na crescente globalização da economia, na evolução dos conhecimentos em especial relacionados à tecnologia a discussão acerca das teorias administrativas continua sendo muito relevante e que rende muitos estudos. Até a década de 50 as teorias eram excludentes, surgiam criticando as demais.

A teoria da contingência, objeto desta discussão, surgiu como uma evolução das demais teorias administrativas. Tem como tese central que não existe um único modelo organizacional altamente efetivo para todos os tipos de organização, existem sim, alternativas através de adaptações das diversas teorias da administração, que deverão ser utilizadas de acordo com cada situação. Ela retoma a importância do fator humano juntamente com a tecnologia e o ambiente. Busca o incentivo misto (material, salarial e social) para os colaboradores da organização e procura como resultado a eficiência e a eficácia dos resultados.

A presente pesquisa teve como objetivo verificar se os fatores contingências (incerteza com relação às tarefas, tamanho, estratégia e estrutura) apresentados por Danaldson, têm influência na estrutura organizacional de hotéis estudados e focalizou-se na visão de gerentes de quatro casos estudados. Estas amostras eram compostas de dois hotéis independentes e dois de rede, em cada um dos dois grupos foram incluídos um hotel quatro estrelas e um hotel duas estrelas.

O quadro abaixo mostra o resultado final obtido através dos estudos de casos:

Incerteza nas tarefas	Tamanho	Estratégia	Tecnologia
-----------------------	---------	------------	------------

<b>Caso 1: Hotel 4 estrelas independente</b>	Cargos definidos. Atuação segmentada. Funcionários especializados. Descentralizada	Muitos níveis hierarquicos; burocracia: previsibilidade e rigidez	Estratégia diversificada Estrutura divisional	Em fase de implantação
<b>Caso 2: Hotel 4 estrelas de rede</b>	Cargos definidos Atuação flexível Funcionários multifuncionais Centralizada	Poucos funcionários mas muitos níveis hierárquicos; burocracia: previsibilidade e rigidez	CEO com pouca autonomia Estratégia diversificada Estrutura divisional	Uso de tecnologia internas e externas

<b>Caso 3: Hotel 2 estrelas independente</b>	Cargos definidos Atuação segmentada Funcionários especializados Centralizada	Poucos níveis hierárquicos; pouca burocracia: imprevisibilidade e menor rigidez	CEO com controle sobre decisões estratégicas Estrutura funcional	Poucos recursos e estratégias tecnológicas
<b>Caso 4: Hotel 2 estrelas de rede</b>	Cargos descritos Atuação flexível Funcionários multifuncionais Centralizada	Poucos níveis hierárquicos; pouca burocracia, porém com rigidez	CEO com pouca autonomia Estrutura funcional	Uso de tecnologias internas e externas

Fonte: Hotéis casos 1 a 4 – 2007

- Fator Incerteza com relação às tarefas

No aspecto incerteza com relação às tarefas ressalta-se que os hotéis independentes apresentam um grau mais baixo de incerteza independente do seu tamanho. Nos hotéis de rede, os funcionários, apesar da descrição de cargos são incentivados a serem multifuncionais o que pode diminuir custos pela possibilidade de um quadro funcional mais enxuto.

- Fator Tamanho

Em relação ao tamanho percebe-se que os hotéis de rede, se comparados com os da mesma categoria, tem menos funcionários por unidade habitacional do

que os hotéis independentes. Isso se deve ao fator incerteza descrito acima. Porém, os hotéis quatro estrelas, por apresentarem mais serviços, tem uma estrutura mais hierarquizada e com isso descentralizada.

Confirma-se que o fator tamanho interfere na gestão da organização mas que está vinculado ao fator incerteza com relação às tarefas.

- Fator Estratégia

Sobre estratégia pode-se afirmar que em hotéis de redes busca-se um profissional com formação técnica e não necessariamente um administrador, até porque sua autonomia de decisão fica limitada à área operacional. Observa-se também que hotéis quatro estrelas tem uma tendência a ter uma estratégia diversificada por contarem com maior estrutura física (por exemplo restaurante e centro de convenções) e com isso possuem uma estrutura divisional. Neste cenário a estratégia está relacionada a tamanho e categoria do hotel.

- Fator Tecnologia

A respeito de tecnologia, destaca-se a necessidade dos hotéis já existentes de se atualizarem para se manterem competitivos. Os novos hotéis tem surgido cada vez com mais inovações tecnológicas visando a redução de custos e que será repassada ao cliente e à atenção as crescentes exigências de serviços e qualidade por parte dos clientes. Os hotéis independentes precisam estar atentos para as tendências impostas pelas redes. Inovações tecnológicas podem reduzir números de funcionários, diminuir a hierarquia e cortar custos.

Sobre esse aspecto é possível afirmar que por menor que seja a organização do hotel e mais simples a sua estrutura, na sociedade contemporânea já não é possível ocorrer empreendimento sem o uso de alguma tecnologia e mais que o crescimento neste setor tem vinculação direta com a inserção em programas de redes tecnológicas que permitam mais visibilidade da organização.

Por fim, estudos sobre a hotelaria, como área administrativa, ainda são muito recentes e essa pesquisa evidencia a necessidade de se prosseguir e ampliar os trabalhos acadêmicos referentes à essa área.

No decorrer desse estudo foram sendo evidenciadas necessidades de novas pesquisas entre as quais:

- estender o estudo a todas as categorias de hotéis, de superior a simples, conforme classificação da ABIH;
- ampliar os enfoques da pesquisa, incluindo, além do gerente, funcionários, hóspedes, fornecedores, entre outros;
- ampliar o estudo sobre teoria contingencial, acompanhando debates contemporâneos;
- pesquisar alternativas teórico-práticas sobre relação da formação de trabalho do gestor hoteleiro visando reduzir incertezas na organização.

Após a conclusão deste estudo, confirma-se a hipótese de que a gestão na hotelaria sofre influências de diferentes fatores e que a teoria da contingência fornece subsídios para sua compreensão e análise. Assim como em diversas organizações a gestão hoteleira está sujeita a interferências do meio que a cerca. No Brasil, tornou-se claro o impacto das redes internacionais no setor. A necessidade de adequação à essa nova forma de gestão imposta pelas redes internacionais passou pela estrutura organizacional de seus hotéis e está mostrando-se

influenciada pelos fatores estudados nesse trabalho. A incerteza com relação às tarefas, o tamanho, a estratégia e a tecnologia são determinantes na definição da estruturas nos quatro casos estudados porém são mais influentes nos hotéis de rede do que nos independentes.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS - ABIH. **Raio X da Hotelaria Brasileira.** Disponível em: <http://www.abih.com.br/principal/historia.php?cod=009>. Acesso em 05 de novembro de 2006.

ANDRADE, N.; BRITO, P. A.; JORGE, W.E. **Hotel: planejamento e projeto.** 2 ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70 LDA. 1977.

BARRETTO, Margarida. **Manual de iniciação ao estudo do turismo.** Campinas, Papirus, 1999.

BURNS, Tom; STALKER, G. M. **The management of innovation.** New York: Oxford UP, 1996 (First edition: 1961)

CASTELLI, G. **Administração hoteleira.** 8 ed. - Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

\_\_\_\_\_. **Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática.** 3 ed. - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

CHANDLER, Jr., Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge, MA: The Mit Press, 2000 (First edition: 1962)

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COOPER D. R e SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Trad. Luciana da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DESSLER, Gary. **Organization and management**: a contingency approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1976.

DONALDSON, L.. **Handbook de estudos organizacionais**, cap 3. São Paulo: Atlas, 1998.

DONALDSON, L. **The Contingency Theory of Organizations**. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 2000.

EMBRATUR - INSTITUTO BRASILEIRO DO TURISMO. Disponível em: [www.embratur.com.br](http://www.embratur.com.br)

LAMPRECHT, J.; RICCI, R. **Padronizando o sistema de qualidade na hotelaria mundial**. 2 ed. - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis, RJ: Vozes, 1973 (Ed. Orig Ing. 1967)

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Fundamentos da metodologia científica**. 3ed. São paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. (Org.) **O processo da estratégia**. Trad. James Sunderland Cook. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001a.

MINTZBERG, H. A organização empreendedora. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. (Org.) **O processo da estratégia**. Trad. James Sunderland Cook. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001b.

MINTSZBERG. H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo, Atlas, 2003.

NADLER, D. A.; HACKMAN, J.R.; LAWLER III, E.E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

Projeto DHnet - Rede de Direitos Humanos & Cultura. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/direitos/anthist/hamurabi.htm>. Acesso em 15 de abril de 2007.

QUINN, J.B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. (Org.) **O processo da estratégia**. Trad. James Sunderland Cook. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RICCI, R. **Hotel: gestão competitiva no século XXI: ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas a hotelaria**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RODRIGUES, R.M. **Histórico do Desenvolvimento de Hotéis no Brasil**. Artigo publicado em: [www.hia.com.br](http://www.hia.com.br) em março de 2002. Acesso em 12 de janeiro de 2007.

SIQUEIRA, L. F. **Considerações Importantes sobre o Turismo na Atualidade**. Artigo publicado em: <http://revistaturismo.cidadenet.com.br/artigos/atualidade.html> em novembro de 2004. Acesso em 22 de março de 2007.

SIMERAY, J.P. **A estrutura da empresa**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J.R. **Estruturas da organizações: estruturas tradicionais estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Ed USP, 1986.

VALLEN, G. K. & VALLEN, J.J. **Check-in, Check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

WALKER, J.R. **Introdução à hospitalidade.** Trad. Élcio de Gusmão Verçosa Filho. Barueri,SP: Manole, 2002.

WOODWARD, Joan. **Organização industrial: teoria e pratica.** São Paulo: Atlas, 1977 (Ed. Orig. Ing. 1965)

YAZIGI, E. **A pequena hotelaria e o entorno municipal: guia de montagem e administração.** São Paulo: Contexto, 2000.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## Anexos

## Anexo 1

**Roteiro da Entrevista**

01. Fale sobre o Hotel (número de UHs, número de funcionários, setores)
02. Conte como é a sua rotina no hotel
03. Quais serviços são ofertados pelo hotel e quais são terceirizados?
04. Os funcionários tem cargos definidos, formalizados?
05. Como os diferentes setores do hotel se interrelacionam?
06. Como gerente, qual a sua autonomia no processo decisor?
07. Existe um processo de planejamento formal?
08. Você participa do processo de decisão estratégica?
09. Faça uma análise do setor em Curitiba.

## Anexo 2

### Regulamentação do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem

---

**Art. 1º** - O presente Regulamento dispõe sobre a classificação oficial dos Meios de Hospedagem.

**Art. 2º** - Fica instituído o Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem com o objetivo de regular o processo e os critérios pelos quais os meios de hospedagem poderão:

I - Obter a chancela oficial pela classificação e utilizar os símbolos que a representam;

II ser distribuídos, caso classificados pelas diferentes categorias de conforto e atendimento, conforme os padrões de instalações e serviços que apresentem

**Art. 3º** - A classificação constituirá um referencial informativo de cunho oficial, destinado a orientar os mercados turísticos interno e externos, e também:

I - a sociedade em geral - sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir as diferentes categorias de meios de hospedagem;

II - os empreendedores hoteleiros sobre os padrões que deverão prever e executar seus projetos, para obtenção do tipo e categoria desejados.

**Art. 4º** - O Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem é instrumento para a promoção do desenvolvimento da indústria hoteleira, cabendo-lhe classificar, categorizar, qualificar os meios de hospedagem, em território nacional, simbolizados por estrelas, de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento que possuam.

**Art. 5º** - O presente Regulamento estabelece:

I - a forma de gerenciamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem;

II - o processo e os critérios para avaliação e classificação;

III - as categorias em que se classificam os estabelecimentos;

IV - os requisitos e padrões comuns e diferenciados de conforto e serviços para as categorias previstas;

**Art. 6º** - A adoção e adesão ao sistema de classificação oficial é um ato voluntário dos meios de hospedagem interessados.

### **DO CONSELHO TÉCNICO NACIONAL**

**Art. 7º** - Será instituído o Conselho Técnico Nacional, composto por sete membros, com mandato de dois anos, ao qual competirá:

I - coordenar, supervisionar, apreciar em grau de recurso e aprimorar a implantação e funcionamento do sistema de classificação dos meios de hospedagem;

II - designar e substituir os membros dos Comitês de Classificação Regionais;

III - conceder a classificação dos meios de hospedagem nas categorias Luxo e Super Luxo.

IV - Homologar os Organismos Avaliadores, entre aqueles que atendam às exigências de credenciamento do Instituto Brasileiro de Hospitalidade - IBH,

§ 1º - o Conselho Técnico Nacional será composto por três representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes de organismos que a EMBRATUR indicar, e por 03 representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes indicados pela ABIH Nacional.

§ 2º - A Secretaria Executiva do Conselho Técnico Nacional será exercida pela EMBRATUR a quem caberá, quando necessário o voto de desempate,

§ 3º - O Conselho Técnico terá funcionamento permanente, devendo suas reuniões serem convocadas com pelo menos 15 (quinze) dias de antecedência.

§ 4º - Os membros do Conselho Técnico Nacional não serão remunerados a qualquer título, sendo considerado relevante serviço público e suas despesas

correrão à conta das entidades que representam.

### **DO INSTITUTO BRASILEIRO DE HOSPITALIDADE - IBH**

**Art. 8º** - O IBH, sociedade civil sem fins lucrativos, instituído e mantido pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH Nacional fará o gerenciamento operacional do processo de classificação oficial dos meios de hospedagem.

Parágrafo único - O IBH manterá sistema próprio de controle sobre a eficácia dos serviços do Organismo Avaliador Credenciado, através da realização de inspeções por amostragem

### **DOS COMITÊS DE CLASSIFICAÇÃO**

**Art. 9º** - Em cada Estado ou Região será instituído Comitê de Classificação, composto de sete membros, designados pelo Conselho Técnico Nacional, ao qual competirá:

I - homologar as avaliações técnicas feitas pelos organismos credenciados;

II - expedir recomendações de adaptação aos meios de hospedagem, que apresentem discordâncias com a matriz de classificação;

III - sugerir medidas ao Conselho Técnico Nacional;

IV - julgar como instância primária recursos interpostos por meios de hospedagem que discordarem de avaliações procedidas ou por decisões emanadas pelo próprio Comitê de Classificação;

V - receber denúncias e reclamações exclusivamente relativas à classificação de meios de hospedagem avaliados pelo Sistema Oficial de Classificação, decidindo sobre os procedimentos a serem tomados, cabendo recurso ao Conselho Técnico Nacional.

VI - conceder a classificação dos meios de hospedagem nas categorias Simples, Econômico, Turismo e Superior;

VII - apreciar, manifestar-se e encaminhar ao Conselho Técnico Nacional os processos de classificação dos meios de hospedagem nas categorias Luxo e Super

Luxo.

§ 1º - Os Comitês de Classificação serão designados pelo Conselho Técnico Nacional, composto por três representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes de organismos ou entidades que a EMBRATUR indicar, e por três representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes indicados pela ABIH;

§ 2º - A Secretaria Executiva do Comitê de Classificação ficará a cargo de um representante do Órgão Delgado Estadual da EMBRATUR, a quem caberá, quando necessário, o voto de desempate.

§ 3º - Os Comitês de Classificação deverão se reunir ordinariamente ao menos uma vez por mês ou, extraordinariamente, sempre que necessário.

§ 4º - Os membros dos Comitês de Classificação não serão remunerados a qualquer título, sendo considerado relevante serviço público e suas despesas correrão à conta das entidades que representam.

### **DAS UNIDADES HABITACIONAIS**

**Art. 10** - Unidade Habitacional - UH é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comum do estabelecimento destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso, se subdividindo basicamente nos seguintes tipos:

I - apartamento - UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo;

II - suíte - UH constituída de apartamento, conforme definição constante do inciso I, deste artigo, acrescido de pelo menos uma sala de estar;

Parágrafo único - É admitida a existência de tipos ou denominações distintas de Unidades Habitacionais daquelas referidas neste artigo, porém para efeito de classificação serão enquadradas como apartamento ou suíte

## DAS CATEGORIAS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

**Art. 11** - Atendidas as disposições deste Regulamento e da matriz de classificação aplicável, os meios de hospedagem, serão classificados em categorias representadas por símbolos, conforme a seguir:

Categoria	Estrelas
<b>Super Luxo</b>	★★★★★SL
<b>Luxo</b>	★★★★★
<b>Superior</b>	★★★★
<b>Turístico</b>	★★★
<b>Econômico</b>	★★
<b>Simples</b>	★

### DO PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO

**Art. 12** - O processo de classificação oficial dos meios de hospedagem coordenado pelo Conselho Técnico Nacional, tem como princípios básicos:

I - Comprovação do atendimento aos critérios da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento, estabelecidos em função das seguintes características:

- a) Uniformidade e igualdade de tratamento e aplicação a todos os meios de hospedagem do País;
- b) Exposição e formatação simples, de modo a permitir sua aplicação e verificação por empresários e consumidores;
- c) Definição prévia do modo de atendimento do requisito;
- d) Instrução, capacitação e treinamento de seu pessoal;
- e) Monitoramento dos resultados e o desempenho desses requisitos;

II - Comprovação do atendimento aos critérios de classificação, verificada em avaliação procedida por organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade - IBH, observadas as disposições da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento, aplicáveis à categoria pretendida pelo meio de hospedagem;

III - A avaliação consistirá na comparação e na verificação da conformidade entre os padrões existentes no meio de hospedagem para a categoria de classificação por ele pretendida e aqueles constantes da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento;

IV - O organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospedagem - IBH executará a avaliação por intermédio de avaliadores a serem individualmente qualificados, em função da sua formação e experiência profissional e capacitação em cursos de formação específica.

V - O IBH manterá sistema próprio de controle sobre a eficácia dos serviços do Organismo Avaliador Credenciado, através da realização de inspeções por amostragem.

**Art. 13** - O processo de classificação é composto das seguintes etapas:

- a) requerimento e habilitação;
- b) avaliação técnica por organismo credenciado;
- c) homologação;
- d) emissão de certificado e outorga de placa;
- e) reavaliação periódica ;
- f) recursos e denúncias.

**Art. 14** - Os meios de hospedagem que desejarem obter a classificação no Sistema , assim que julgarem estar seu estabelecimento conforme os padrões exigidos, deverão solicitar ao IBH a avaliação para fins de certificação do atendimento às normas classificatórias.

§ 1º - Os meios de hospedagem interessados na Classificação terão livre escolha para contratação dos Organismos Avaliadores credenciados pelo IBH.

§ 2º - A solicitação deverá ser feita através de requerimento e ficha de cadastro em modelos padronizados;

§ 3º - O requerimento deverá ser acompanhado dos seguintes documentos com prazo de validade em vigor:

a) prova de ser empresa dedicada à exploração de serviços de hospedagem constituída na forma de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada ou

Sociedade Anônima;

b) cópia do certificado de cadastro de prestadores de serviço de meios de hospedagem expedido pelo Embratur;

c) cópia do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ/MF;

d) Cópia do Habite-se e do Alvará de Localização e Funcionamento .

**Art. 15** - Certificada a regularidade da documentação e solicitação o estabelecimento firmará termo de compromisso com o IBH para a continuidade do processo de classificação onde deverá constar no mínimo:

a) direitos e obrigações das partes;

b) preços e condições de pagamento;

c) normas e procedimentos a serem observados.

**Art. 16** - O IBH enviará ordem de serviço ao organismo avaliador credenciado escolhido pelo meio de hospedagem, para proceder à avaliação da conformidade do estabelecimento aos padrões definidos na Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e por este Regulamento, conforme a categoria almejada.

**Art. 17** - Finda a avaliação, o avaliador de imediato comunicará aos responsáveis pelo estabelecimento sobre o parecer da conformidade ou não aos padrões exigidos pela Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e por este Regulamento, de acordo com a categoria pretendida.

**Art. 18** - É de responsabilidade do meio de hospedagem decidir pela continuidade ou não do processo de classificação, comunicando a decisão ao IBH.

§ 1º - Havendo decisão de não continuidade, o processo de classificação de imediato será interrompido e extinto.

§ 2º - Havendo decisão de continuidade o IBH encaminhará o processo ao respectivo Comitê de Classificação.

**Art. 19** - O Comitê de Classificação em um prazo máximo de 60 (sessenta) dias deverá analisar o relatório de avaliação do organismo avaliador credenciado e eventual recursos prévios existentes, decidindo pelo voto da maioria simples de seus membros sobre recomendação da concessão ou não da classificação na categoria pretendida pelo estabelecimento.

Parágrafo único - As decisões do Comitê de Classificação serão comunicadas de

ofício em até 15 (quinze) dias ao interessado, ao IBH e ao Conselho Técnico Nacional, quando for o caso.

**Art. 20** - É facultado ao Comitê de Classificação, nos casos em que decidir pela não concessão da classificação, motivada por não-conformidades leves, possibilitar que o meio de hospedagem promova ações corretivas para adequar as não-conformidades levantadas, quando então o processo ficará temporariamente suspenso.

Parágrafo único - Ocorrendo o disposto no caput deste artigo, o Comitê de Classificação deverá estipular o prazo para a efetivação das ações corretivas e indicar sobre a necessidade de avaliação física local das mesmas.

**Art. 21** - Concedida a classificação do meio de hospedagem, o IBH oficiará a EMBRATUR, que procederá o registro, expedirá o certificado e a respectiva placa de classificação, que terá a assinatura conjunta da ABIH e EMBRATUR;

**Art. 22** - No caso de ser negada classificação do meio de hospedagem na categoria pretendida, o IBH interromperá e extinguirá o processo de classificação, respeitado os respectivos prazos de recurso.

**Art. 23** - Os símbolos oficiais que indicarem a classificação do estabelecimento serão representados na placa, da qual constará a categoria da classificação atribuída e no certificado de classificação emitidos pela EMBRATUR em modelo idêntico para todo o território nacional.

**Art. 24** - O meio de hospedagem deverá, obrigatoriamente, afixar a placa de classificação que lhe for atribuída, na fachada principal do estabelecimento, junto à porta de entrada, em local de máxima visibilidade para o hóspede, devendo seus elementos indicativos serem reproduzidos, também:

I - nos impressos fixados nas UH, ou entregues aos hóspedes;

II - no material de propaganda e divulgação do meio de hospedagem.

**Art. 25** - Todos os meios de hospedagem classificados nas categorias Super Luxo, Luxo, Superior e Turístico deverão ser submetidos à avaliação, em critérios, aspectos e parâmetros definidos pelo Conselho Técnico Nacional, anualmente, quando será emitido novo certificado de classificação.

**Art. 26** - Todos os meios de hospedagem classificados nas categorias Econômico e

Simplex deverão ser submetidos à avaliação, em critérios, aspectos e parâmetros definidos pelo Conselho Técnico Nacional, a cada dois anos, quando será emitido novo certificado de classificação.

**Art. 27** - As eventuais denúncias contra meios de hospedagem, em função de descumprimento deste regulamento e/ou dos requisitos da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento, serão analisadas pelo Comitê de Classificação.

§ 1º- Em função da fundamentação e gravidade das eventuais denúncias o Comitê de Classificação poderá, cumulativamente ou não:

- a) acatar a denúncia;
- b) solicitar informações, esclarecimentos, execução de ações corretivas ao meio de hospedagem denunciado;
- c) recomendar a avaliação física local por Organismo Avaliador Credenciado;
- d) recomendar o cancelamento do certificado e o recolhimento da placa de classificação e a suspensão do uso dos símbolos.

§ 2º- As decisões do Comitê de Classificação quanto a denúncias apresentadas deverão ser comunicadas ao IBH e ao Conselho Técnico Nacional, que poderá acatá-las ou não.

**Art. 28** - As decisões do Comitê de Classificação são passíveis de recursos fundamentados nas seguintes condições:

a) em primeira instância dirigido ao próprio Comitê de Classificação, cujo recurso deverá ser apresentado em até 15 (quinze) dias contados da data de comunicação, e que deverá ser analisado em até 60 (sessenta) dias;

b) em última instância ao Conselho Técnico Nacional, cujo recurso deverá ser apresentado em até 15 (quinze) dias contados da data de comunicação do resultado da análise do recurso de primeira instância, e que deverá ser objeto de análise pelo Conselho Técnico Nacional em até 60 (sessenta) dias

**Art. 29** - A classificação será suspensa ou cancelada e restituídos a placa e os símbolos oficiais que a representam, sempre que:

a) a avaliação efetivada pelo Organismo Avaliador Credenciado estiver com prazo expirado, sem que tenha sido providenciada sua competente renovação;

b) tiverem sido cometidas, pelo meio de hospedagem, infrações cuja natureza seja capaz de por em risco a segurança, o conforto e a integridade do hóspede, ou a própria credibilidade do sistema classificatório.

**Art. 30** - Até a obtenção da classificação, o processo de avaliação terá confidencialidade total, dentro dos princípios éticos a que estão obrigados o Comitê de Classificação, o Conselho Técnico Nacional, o organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade - IBH e seus avaliadores.

Parágrafo único - Nos termos do caput deste artigo, o meio de hospedagem que não tiver sido aprovado, para fins de obtenção da classificação pretendida, poderá sustar o processo sem que os hóspedes, os concorrentes e o mercado sejam informados de sua tentativa em obter a classificação.

**Art. 31** - Os processos de avaliação e classificação de meios de hospedagem são sequenciais e indissociáveis, não subsistindo um sem o outro.

**Art. 32** - Nos termos do artigo anterior, o cancelamento da classificação implicará no automático cancelamento da avaliação e vice-versa.

### **DA MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO**

**Art. 33** - Os itens e padrões definidos na matriz de classificação têm por objetivo atender as expectativas dos hóspedes, em relação aos meios de hospedagem, destinando-se a avaliar a observância dos seguintes aspectos, entre outros:

I - de aplicação ao meio de hospedagem como um todo:

- a) Posturas legais;
- b) Segurança;
- c) Saúde
- d) Higiene;
- e) Conservação/Manutenção;
- f) Atendimento ao Hóspede

II - destinados a avaliar os diferentes setores do meio de hospedagem:

- g) Portaria/Recepção;
- h) Acessos e Circulações;
- i) Setor Habitacional;
- j) Áreas Sociais;
- k) Comunicações;
- l) Alimentos e Bebidas;
- m) Lazer;
- n) Convenções/Escritório Virtual;
- o) Serviços Adicionais;
- p) Cuidados com o meio ambiente.

§ 1º- Os padrões referidos neste artigo verificarão, dentro de cada item, os serviços prestados pelo estabelecimento, os sistemas de gestão adotados, as instalações e equipamentos disponíveis e as áreas e aspectos construtivos existentes no meio de hospedagem que, analisados em conjunto, possibilitarão aferir os níveis de conforto e atendimento oferecidos aos consumidores.

§ 2º- As especificações de cada item/padrão da Matriz de Classificação, bem como de sua forma de avaliação, estão expressas nos manuais anexos ao presente Regulamento.

§ 3º - Nas localidades não servidas ou precariamente servidas por redes de serviços públicos, a satisfação dos itens obrigatórios constantes na Matriz de Classificação e Manual de Avaliação , cujo atendimento dependa da existência dessas redes, será apreciada, caso a caso, pelo Comitê de Classificação.

§ 4º- A critério do Conselho Técnico Nacional, poderão ser exigidas ou abertas possibilidades de condições especiais, observadas as normas e padrões estabelecidos pelos órgãos governamentais competentes, para os meios de hospedagem localizados no interior ou nas proximidades de:

- a) unidades de conservação, ou protegidas pela legislação ambiental vigente;
- b) aeroportos, estações viárias, vias industriais, ou
- c) sítios históricos.

## DISPOSIÇÕES GERAIS

**Art. 34** - O Conselho Técnico Nacional poderá estabelecer, em normas próprias, os padrões de classificação concernentes aos tipos e categorias de meios de hospedagem não especificados neste Regulamento.

**Art. 35** - A ABIH e a EMBRATUR, visando assegurar a transparência, atualização e divulgação dos critérios de classificação dos meios de hospedagem, disponibilizarão a inclusão no espaço reservado na INTERNET:

I - As normas e padrões constantes da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento;

II - A relação atualizada dos meios de hospedagem classificados, com seus respectivos endereços, tipos e categorias.

III - a revisão e atualização dos critérios de classificação, de acordo com cronograma definido pelo Conselho Técnico Nacional

**Art. 36** - Os casos omissos e as interpretações de situações especiais de meios de hospedagem com condições atípicas serão decididas pelo Conselho Técnico Nacional

**Art. 37** - Serão reconhecidas, durante o prazo que ainda tiverem validade, as classificações conferidas aos meios de hospedagem pelo Sistema Brasileiro de Certificação dos Meios de Hospedagem - SBC-MH.

**Art. 38** - O presente Regulamento entra em vigor na data da publicação desta Deliberação Normativa no Diário Oficial da União.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)