

Esta é uma versão post print de
Cândido, Carlos J. F. (2004) Hotelaria: Gestores Portugueses vs. Estrangeiros, *Gestão Pura*, Ano II, N.º 7, Abril/Maio, 80-83.

Recursos Humanos

Hotelaria: gestores portugueses vs. estrangeiros

Quais as diferenças existentes entre os gestores das cadeias de hotelaria nacionais e os das internacionais instaladas em Portugal? Será que têm semelhanças na forma de actuar? Quais as principais falhas cometidas e como as podem colmatar?

Carlos J. F. Cândido

Carlos J. F. Cândido

Professor auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Nos últimos anos têm sido realizados estudos comparativos entre as características dos gestores portugueses e as dos estrangeiros. Estudos esses que têm apurado diferenças ao nível dos estilos, atitudes, capacidades e métodos de gestão. Alguns têm sido divulgados de forma penalizante para os gestores portugueses, enfatizando as diferenças desfavoráveis. Mas será que existem diferenças significativas? Ou será que os gestores portugueses actuam de acordo com as limitações impostas pelo país? Se sim, o que acontece quando os gestores de outros países são convidados a gerir empresas estrangeiras instaladas em Portugal? Será possível comparar a gestão dos portugueses com a dos estrangeiros? Que diferenças existem? O que fazer para colmatar eventuais insuficiências? Estas são algumas questões a que pretendemos responder, com enfoque nos gestores do sector hoteleiro (de cadeias hoteleiras internacionais, portuguesas, e hotéis independentes).

Este artigo resulta do resumo da parte empírica da tese de doutoramento realizada na universidade inglesa de Sheffield Hallam. Incide no trabalho dos gestores de hotelaria na área da gestão estratégica e foca a formulação e implementação de estratégias de qualidade. Para a parte empírica, foi seleccionado o sector dos serviços hoteleiros a operar numa região portuguesa de forte afluência turística (o Algarve). Partindo do princípio que as empresas hoteleiras pretendem implementar com sucesso estratégias de qualidade (evitando em simultâneo os problemas de resistência por parte dos empregados à mudança, e as potenciais falhas de qualidade em situações de grande mudança organizacional), pretendeu-se comparar como os gestores portugueses e os estrangeiros atingem os objectivos. Para tal, foi desenvolvido *a priori*, com base nos modelos de gestão existentes, um conjunto de etapas do processo de formulação e implementação da

estratégia empresarial, bem como uma lista das variáveis organizacionais sujeitas à mudança durante o processo. Também foi desenvolvida uma lista das possíveis falhas na qualidade dos serviços que podem ocorrer durante e após a implementação da estratégia. Com base neste suporte teórico, testado e validado, procurou-se comparar a gestão praticada em três categorias diferentes de hotéis: pertencentes a cadeias hoteleiras internacionais, a cadeias portuguesas, e hotéis independentes.

A metodologia consistiu, de forma resumida, na realização de entrevistas a directores gerais e de departamento de hotéis de quatro e cinco estrelas da região seleccionada (optou-se por não incluir hotéis com classificação inferior a quatro estrelas, presumindo que estes teriam menor preocupação com os padrões qualitativos). A dimensão da amostra (70% do total dos hotéis existentes na região) e a distribuição (67% de cinco estrelas e 71% de quatro estrelas) proporcionam alguma segurança quanto à representatividade da mesma. Outra característica a destacar é a dependência ou independência dos hotéis em relação às cadeias: cinco pertencem a cadeias internacionais, dez são independentes, e 11 pertencem a cadeias portuguesas (o que assegura uma representação significativa das três categorias de hotéis).

Quais as falhas na qualidade?

O estudo começou por apurar o nível de importância atribuído a cada uma das potenciais falhas de qualidade dos serviços. Solicitou-se aos gestores que indicassem (numa escala de 1 – sem importância, a 5 – extremamente importante), a relevância de evitar ou eliminar cada falha. E verifica-se que os gestores são unânimes – consideram todas as falhas muito importantes. O gráfico “Problemas de qualidade” ilustra os valores das médias dos grupos, destacando-se que apenas três falhas têm importâncias médias inferiores a 4. A fim de obter maior confiança nos resultados, foram realizados testes estatísticos por forma a verificar se as médias dos três grupos podem ser consideradas iguais. Por razões estatísticas, optou-se pelo teste de Krsukal-Wallis. Este permite concluir que apenas se deve rejeitar a hipótese de igualdade das médias para 2 das 14 falhas de qualidade consideradas (falhas 4 e 12). O teste indica que a prevenção e eliminação das falhas de qualidade é importante tanto para os gestores dos hotéis das cadeias internacionais, como das portuguesas ou os hotéis independentes. Não deverá haver, a este nível, tantas diferenças entre gestão estrangeira e gestão portuguesa como as que se poderiam esperar. Ressalta-se as semelhanças nos grupos de gestores no que respeita à importância dada a 12 dos 14 aspectos da qualidade dos serviços prestados.

Semelhanças e diferenças.

Demonstrada a elevada importância que os gestores atribuem às falhas de qualidade, como previnem as falhas e as eliminam quando, apesar de tudo, estas ocorrem? Interessa analisar os métodos, técnicas e estilos empregues pelos gestores. E distinguir, quando existem diferenças, entre a gestão estrangeira das cadeias internacionais e a das portuguesas. As falhas consideradas são descritas, não na forma negativa de algo que possa correr mal, mas sob a forma de uma questão.

1ª falha: Os gestores procuram identificar as necessidades e expectativas dos clientes? Todos os entrevistados tentam interagir pessoalmente com os clientes. E usam uma média de três métodos diferentes em complemento para “ouvir” os clientes. Este comportamento coaduna-se com a necessidade que os gestores têm de ouvir e compreender o que os clientes realmente valorizam. Porém, a maioria dos hotéis (62%) não tem ao alcance os métodos formais de pesquisa de mercado. As cadeias internacionais confiam na troca de impressões com clientes, na experiência dos empregados, pesquisa de mercado e nos questionários sobre a satisfação dos clientes. Já as cadeias portuguesas confiam mais na experiência dos gestores, nos questionários sobre a satisfação dos clientes e nas cartas com sugestões dos hóspedes.

2ª falha: Os hotéis têm uma estratégia de qualidade dos serviços? Uma larga percentagem (85%) tem estratégia de qualidade. Todavia, apesar de ser relevante definir uma estratégia, para alguns destes hotéis não é tão importante defini-la em termos da qualidade dos serviços. Numa escala de 1 (qualidade não é uma preocupação), 3 (qualidade é ponderada com os custos) e 5 (a estratégia é totalmente definida em termos de qualidade dos serviços), a média das respostas dos gestores é apenas 3,8. Há divergência de opiniões entre os grupos de gestores: a média dos gestores de cadeias internacionais é mais elevada (4,4) que a dos de cadeias portuguesas (3,5).

3ª falha: Os serviços e especificações de qualidade são concebidos tendo em conta as necessidades e expectativas dos clientes? Apenas 62% dos hotéis têm um processo formal e sistemático para analisar e definir as especificações de qualidade. E só 50% têm especificações formais de qualidade, enquanto os restantes possuem normas informais, transmitidas de forma oral pelos gestores. Estes últimos hotéis são independentes e das cadeias portuguesas. Há mais hotéis independentes e pertencentes a cadeias portuguesas sem um processo formal para conceber os serviços, sem padrões formais de qualidade e sem revisão frequente desses padrões. Estas lacunas podem resultar numa qualidade inferior do serviço. Todos os hotéis com processo formal para a análise e concepção dos serviços consideram que as falhas de qualidade raramente ocorrem; ao passo que mais de dois terços dos que usam o

método tentativa/erro consideram que as falhas de qualidade ocorrem com frequência. Parece haver relação entre a existência de processos formais para a concepção de padrões de qualidade e a menor ocorrência de falhas de qualidade. Processos esses fundamentais para prevenir falhas.

4ª falha: A função financeira da empresa/hotel apoia a oferta de serviços de qualidade? A função financeira sempre foi percebida como um obstáculo à oferta de serviços de qualidade. Ainda hoje, apenas 38% dos hotéis consideram que a função financeira contribui para a melhoria da qualidade e para a motivação do pessoal. E somente 38% dos hotéis dão prioridade à qualidade sobre os custos (entre estes, os das cadeias internacionais estão em maior número).

5ª falha: A comunicação interna é boa? É fundamental haver comunicação vertical e horizontal, rápida e frequente, de forma a alinhar a empresa com a estratégia. Porém, parece ser difícil aos gestores dos grandes hotéis transmitir a estratégia a todos os empregados.

Os gestores consideram muito importante ouvir os problemas e opiniões dos funcionários. Contudo, alguns acreditam ser mais importante falar que ouvir. Para os gestores das cadeias nacionais é mais importante falar que ouvir, sendo o inverso nos gestores internacionais.

6ª falha: Há forte integração e coordenação internas? A importância destes dois factores é considerada elevada, mas existem diferenças nos métodos empregues pelos grupos de hotéis. Há mais cadeias internacionais a usar projectos em equipa como método de coordenação; em contrapartida, há mais cadeias portuguesas a confiar na supervisão dos superiores e na cadeia de comando.

7ª falha: Há alguma coordenação de outras organizações da cadeia de valor? Todos os hotéis consideram não ser elevada a importância de desenvolver esforços para coordenar as actividades e serviços complementares oferecidos por outras organizações da cadeia de valor. Alguns gestores mostraram-se mesmo desapontados e desiludidos quanto às tentativas feitas para assegurar a oferta de melhores serviços complementares aos clientes. E o desapontamento é maior entre os estrangeiros, que atribuem menor importância aos esforços de coordenação externa.

8ª falha: Qual o nível de competência da empresa na gestão de recursos humanos? Para os gestores das três categorias de hotéis, o nível de competência da empresa para a gestão de recursos humanos é inferior ao desejado pelos entrevistados. Como confessaram, muitos hotéis oferecem aos empregados apenas uma oportunidade/ano, para terem formação profissional. E muitos possuem uma política de recompensas, mas não têm política de sanções, o que pode resultar na aplicação de sanções diferentes a comportamentos inadequados idênticos, logo, algumas injustiças.

9ª falha: Como garante a empresa a adesão aos padrões de qualidade estabelecidos? O número médio de métodos usados para assegurar a adesão das práticas diárias às especificações de qualidade é similar nos hotéis de cadeias nacionais e internacionais (3,7 e 3,8, respectivamente). O método favorito é a observação individual pelo gestor. O segundo método mais frequente varia consoante a categoria, sendo a supervisão e reuniões de pessoal as técnicas mais usadas. Só uma pequena percentagem dos hotéis (18%) recorre a auditorias de qualidade, realizadas por empresas independentes ou por membros não identificados da empresa que passam a noite no hotel e testam os serviços.

10ª falha: Qual a frequência da comunicação interna (no hotel) e externa (publicidade) com os clientes? A maioria dos hotéis comunica diariamente com estes. A comunicação interna é fulcral para informar, persuadir e educá-los, de modo a permitir-lhes usufruir dos serviços. Quanto à comunicação externa (publicidade), os hotéis das cadeias internacionais publicitam com frequência, enquanto apenas alguns hotéis de cadeias portuguesas o fazem com regularidade.

11ª falha: Como tratam os gestores a percepção que os empregados têm das necessidades e expectativas dos clientes? Os gestores dos hotéis acreditam ser muito importante conhecer a percepção que os empregados têm das necessidades e expectativas dos hóspedes. Muitos gestores das cadeias portuguesas inteiram-se dessa percepção através dos gestores intermédios, ou seja, via a hierarquia. Este é, também, um indicador de maior burocracia nos hotéis nacionais.

12ª falha: Como tratam os gestores a percepção que os empregados têm das experiências dos hóspedes em relação aos serviços oferecidos? Os gestores consideram este factor menos importante. Esta menor importância não é, todavia, partilhada de igual forma: as cadeias internacionais confiam muito mais na exactidão da percepção dos seus colaboradores.

13ª falha: Como determina o hotel se as necessidades e expectativas dos clientes foram satisfeitas? Os questionários sobre a qualidade dos serviços e as conversas com os hóspedes durante e no final da estadia são os métodos mais utilizados para verificar se os serviços vão ao encontro das expectativas.

14ª falha: Existem métodos para medir e avaliar a qualidade dos serviços? A maioria dos hotéis possui um processo corrente para a avaliação. Mas, para alguns, a medição e avaliação da qualidade parece basear-se apenas nos questionários de satisfação dos clientes. Estes têm um problema: são preenchidos por clientes ou extremamente satisfeitos ou insatisfeitos, havendo uma lacuna na maior proporção de hóspedes (com uma ligeira insatisfação que poderia ter sido satisfeita). O ideal seria as cadeias terem o método sistemático e exaustivo, reportado apenas por um

hotel, para registrar as falhas de qualidade, analisar de forma estatística a sua evolução e guiar as decisões dos gestores para as evitar no futuro.

Prevenção e eliminação das falhas.

Os gestores podem manipular ou gerir várias dimensões organizacionais de modo a prevenir e eliminar as falhas. Duas das dimensões manipuladas pela maior parte dos hotéis de cadeias portuguesas (sistemas de controlo, recompensas e estrutura de poder) estão entre as menos manipuladas entre as cadeias internacionais. Os tipos de soluções usados para prevenir e eliminar falhas não são comuns ao dois grupos. E o número médio de variáveis organizacionais manipuladas pelos gestores dos dois grupos é apenas 9,8 num total de 20 variáveis. Em ambos os grupos, os gestores não estão a mexer todos os cordelinhos das suas organizações.

De forma sucinta, as conclusões mais significativas levam a crer que os gestores poderiam:

- 1 Promover a realização mais frequente de pesquisas de mercado;
- 2 Definir uma clara estratégia de qualidade;
- 3 Implementar processos formais e sistemáticos para analisar e desenhar os serviços e padrões de qualidade;
- 4 Definir padrões formais de qualidade dos serviços;
- 5 Procurar ouvir mais os colaboradores;
- 6 Melhorar e intensificar as relações com outras organizações da cadeia de valor;
- 7 Desenvolver processos adequados para medir e avaliar a qualidade dos serviços, sobretudo processos sistemáticos e exaustivos para registrar todas as falhas, fazer a análise estatística e guiar as medidas a tomar para evitar futuras falhas;
- 8 Melhorar a gestão de recursos humanos;
- 9 Aumentar o número de variáveis organizacionais que gerem para prevenir e eliminar falhas na qualidade dos serviços.

Estas recomendações são válidas tanto para os hotéis das cadeias internacionais como para os das nacionais; mas a percentagem de hotéis portugueses que poderiam beneficiar com a sua aplicação é superior à de internacionais que ainda não as seguem.

O autor agradece a contribuição do Professor D. S. Morris e o apoio financeiro do Subprograma Ciência e Tecnologia do "Quadro Comunitário de Apoio"