

O CONTROLE REMOTO DA TELEVISÃO



FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN

Estudo de Caso apresentado como Trabalho final
na MBA Gestão Estratégia de Negócios 6.
Pela aluna: Eugênia Patrícia de A. Seixas
Matrícula: 2008P100690
Orientado pela Professora: Valeria Araujo

O CONTROLE REMOTO DA TELEVISÃO

Era mais uma segunda feira, como outra qualquer, no Hotel Sol. Calma nos corredores e setores, já que em “hotéis de turismo” o movimento normalmente é a partir das quintas feiras, então ficou decidido que as reuniões gerenciais, com todos os gerentes do hotel, seriam feitas nas segundas feiras, para decidir o futuro semanal do hotel.

Enquanto ocorria a reunião, Ana, que é uma recepcionista sênior e mais dois recepcionistas Pedro e Junior continuavam com a rotina de trabalho e nem imaginavam o que estava pra acontecer. E foi Julia, supervisora do setor de recepção, que com um olhar assombrado avisou que haveria mudança na forma de recepcionar os hóspedes e elas seriam pra “ontem”. A novidade era que a partir de agora os recepcionistas teriam que controlar as entradas e saídas dos controles remotos, significando que os quartos não teriam mais controle remoto da televisão. Gerando assim mais uma obrigação para os recepcionistas.

E com essa noticia a radio peão começou:

“Isso é que são providências, eu não agüento mais levar pilha pra quarto de hóspede”, dizia uma camareira; “já era hora da turma da recepção fazer alguma coisa, já que passam a maior parte do tempo sem fazer nada, só brincando na internet” falava outra; e os comentários continuaram durante todo o dia, até que alguns hóspedes descobriram e não podiam deixar de comentar. O hóspede do apartamento 420 foi logo comentando “que era uma falta de respeito, com o hóspede, já que estavam desconfiando de roubos”; o vizinho de corredor também comentou “que era um homem viajado e nunca tinha passado por um constrangimento como esse, ter que assinar um documento se responsabilizando por um CONTROLE REMOTO, já que estava pagando uma diária tão alta”.

O Controle Remoto seria o problema? Não deixa de ser, mas esse problema surge pra mostrar uma questão ainda maior e mais séria que ocorre nessa empresa, que é falta de conhecimento das atividades dos setores e dos processos entre os seus funcionários, onde muitos conhecem o seu setor, mas desconhecem a importância que ele tem para o desenvolvimento do negócio.

A História do Hotel

O Hotel Sol é um hotel de turismo, tem aproximadamente dez anos e está localizado em uma posição estratégica na cidade que o acolheu, com vista e acesso direto a praia, perto dos principais pontos turísticos e restaurantes da cidade e com distância de aproximadamente quinze minutos de carro do aeroporto.

É um Hotel considerado pra cidade que está localizado, de grande porte, com duzentos e noventa apartamentos, aproximadamente trezentos funcionários espalhados nos mais diversos setores, setores que às vezes os turistas nem imaginam que possam existir dentro de um hotel, e o Hotel Sol, tem quase todos os setores possíveis para um bom andamento de um Hotel. Gerência Geral, Gerência de Recepção, Gerência de Governança, Gerência de Manutenção, Gerência de Segurança, Gerência de Eventos, Gerência de Alimentos e Bebidas, Gerência de Vendas, Gerência Financeira, Gerência de Reservas e Gerência de Recursos Humanos.

O Hotel Sol, poderia ter seguido a tendência de terceirizar alguns desses setores, mas tem como filosofia manter o controle de todas as atividades internamente, provavelmente essa filosofia, surge do estilo de empreendimento, que é uma empresa familiar, onde todos devem ou ao menos deveriam ter conhecimento do que acontece ao seu redor. E essa característica é percebida quando: todos os setores compartilham o mesmo espaço, ou seja, todas as gerências podem trocar informações que considerem interessantes e importantes para o seu desenvolvimento, seja pessoalmente, por e-mail ou ligação entre ramais.

Há setores, que são mais interligados, até porque necessitam de um contato constante, porque sem o apoio entre eles fica difícil se não impossível para o bom andamento da empresa. E para que essa "engrenagem" continue funcionando, há reuniões semanais que dão um direcionamento ao hotel, ou seja, verificar porcentagem de chegadas de hóspedes, previsão de eventos, compras, ajustes de setores, trocas de idéias.

A Estrutura Organizacional

Como todos os estabelecimentos hoteleiros alguns setores são mais desenvolvidos que outros, ou mais destacados e isso depende da característica de cada local, uns buscam a excelência na parte de alimentos, outros na parte de eventos e o Hotel Sol se caracteriza pelo aspecto da hospedagem e

quando se baseia nisso, os setores que se destacam são os de Recepção, Governança e Manutenção.

E nesse tripé da hotelaria, o que tem maior visibilidade é a Recepção e se destaca por ser considerado o coração de um hotel, o local que o hóspede busca informações, ajudas, conselhos e faz as suas reclamações é onde fica a primeira e a última impressão do hóspede e a governança e a manutenção são o suporte para que isso aconteça, com as dependências limpas e organizadas, toda a parte elétrica, hidráulica e reparos feitos sem que seja percebido. Seria uma parceria perfeita se esses setores realmente se conhecessem e verificasse o que pode ser feito para dar agilidade aos processos, diminuir gastos e se ter um trabalho em harmonia.

O que é uma empresa, além de uma contínua relação entre setores uma verdadeira coexistência e isso também acontece no setor hoteleiro e na maioria das vezes até com mais intensidade do que em outras empresas, porque na hotelaria uma informação mal dada, acarretará uma série de ações erradas quase que imediatamente e sem tempo para o reparo, "o estrago" é imediato.

O Trabalho da Recepção do Hotel antes da Mudança

Basicamente a responsabilidade dos recepcionistas era organizar toda a entrada do hóspede, pré-selecionando os aptos, verificando quais andares seriam utilizados e confirmar se os apartamentos estavam prontos para serem utilizados, quais documentos deveriam ser preenchidos no check-in (preencher o cadastro e receber as orientações referentes ao hotel e as chaves da sua UH) e tentar antever as necessidades do hóspede, além é claro, de "acompanhar" e/ou "monitorar" toda a movimentação do cliente no período da estadia no Hotel até o momento do check-out, aonde o hóspede vem encerrar a conta, verificando no extrato se havia algo a ser pago e se as informações contidas estariam corretas.

E isso ocorre com tranquilidade quando não se está esperando muita gente pra determinado dia, ou quando as entradas são espaçadas e não fica tumulto na recepção, mas quando há previsão de chegada de grupos de viagens ou é feriadão, pode-se imaginar a correria, às vezes preparam-se envelopes, com as informações, chaves e formulários para diminuir o tempo de espera do hóspede e às vezes falando basicamente o mínimo de informações pra liberá-lo o mais rápido possível.

Quem trabalha com papeis, formulários, cadastros, sabe que para agilizar o trabalho tem que ter todos esses

documentos a disposição e nesse caso, tinham várias gavetas com fácil acesso e altura adequada pra que os recepcionistas não tivessem que ficar se abaixando sem precisão.

A Reunião Informando a Mudança

O Hotel Sol vive a base de reuniões semanais que ocorrem todas as segundas feiras com todos os gerentes do hotel e são nessas reuniões que diretrizes são tomadas e seguidas pelos funcionários.

E nesse contexto é que mais uma reunião se inicia e com aproximadamente 3 horas de duração, o dia a dia de aproximadamente 300 funcionários poderia dar uma reviravolta. E nessa segunda no mês de março de 2008, foi o que aconteceu. O Gerente de Recepção, João não pôde participar dessa reunião e a supervisora do setor, Julia foi representando-o como ouvinte, já que não tinha voz na reunião, só poderia acatar as decisões. Se João soubesse o que ia acontecer, ele não teria perdido a reunião.

A decisão fora tomada, a partir daquela semana, os controles remotos das televisões seriam retirados dos quartos e ficariam sobre a responsabilidade da recepção. E a primeira pergunta feita pelo recepcionista mais antigo do hotel, que trabalha desde a sua inauguração foi: “de quem foi essa brilhante idéia e por quê?”. Já que aparentemente a forma atual de organizar os quartos com controle remoto é algo universal independente do tamanho ou classificação do hotel. E a resposta dada foi que a idéia surgiu dos Setores de Governança, representado pela Gerente Joana e Manutenção pelo Gerente Marcos e a explicação é que o controle remoto estava atrapalhando o desenvolvimento do trabalho desses dois setores e que a recepção seria o setor mais capacitado para resolver esse problema e não iria atrapalhar o dia a dia, que aparentemente é calmo e tranquilo; e o tempo que seria gasto pra entregar e receber um Controle Remoto a um Hóspede, não faria nenhuma diferença, já que se tem de entregar as chaves, e os controles poderiam fazer parte do “pacote” de coisas e informações dadas aos hóspedes.

Questionamentos dos Colaboradores da Recepção

Antes das mudanças serem concretizadas, os recepcionistas listaram vários aspectos que deveriam ser analisados antes que essa mudança fosse feita, esse documento foi encaminhado a Gerencia Geral que não quis “escutar” e alegou que os recepcionistas estavam com medo da mudança, do novo. Os recepcionistas questionam, sobre: como poderiam verificar se os controles estavam funcionando, se não tinham

televisões no lobby do hotel? Como e onde ficariam armazenados os controles de forma a facilitar o desenrolar do check-in? Como esconder o "caixão" (caixa feita para colocar os controles remotos) no espaço tão limitado que é o de uma recepção para que os hóspedes não percebessem? Qual procedimento ter com o hóspede que esqueceu o controle no quarto, mas está atrasado para o seu check-out e não tem tempo de voltar até o seu apartamento – mandar um mensageiro ou cobrar a taxa? Como fazer pra trocar as pilhas do controle? O recepcionista teria que ir até o apartamento, ou o hóspede teria que voltar a recepção para que isso acontecesse? O que fazer quando o hóspede não quisesse assinar o formulário? Seria entregue o controle ou o hóspede usaria a televisão sem controle remoto? E vários outros aspectos também foram levantados.

A Concretização das Ações

Mesmo havendo todo um apelo e preocupação por parte do setor de recepção, os Gerentes decidiram concretizar a mudança, sem avaliar as conseqüências e impactos da decisão.

Assim, a Gerencia Geral decidiu quais as etapas e como deveriam ser feitas para que a transição fosse rápida. Na primeira etapa, o setor de governança deveria identificar em todos os quartos, qual o tipo de televisão e a marca. Onde uma das camareiras comenta: *"faço essa checagem com o maior prazer, só assim não tenho que limpar quartos nesses próximos dois dias"* dizia uma das camareiras selecionadas para tal tarefa; Na etapa seguinte, todos os controles remotos deveriam ser etiquetados com o nome da marca da empresa, como também todos os escaninhos. E o comentário de uma das supervisoras da governança foi: *"para que vocês não tenham trabalho, já imprimimos todas as etiquetas, vocês só precisam colar nos controles e nos escaninhos"*. A terceira etapa, era criar uma listagem para o setor de recepção com os seguintes dados: nº do apartamento, marca da televisão, e qual o controle remoto adequado para esta tv; e novo comentário surge do setor de governança, quando a listagem foi entregue na recepção: *"A listagem está pronta, mas pode haver alguns erros, eram muitos quartos para verificar e televisores pra checar, por isso não tenho certeza se está tudo certo"* e a ultima etapa seria do setor de manutenção, deveria criar algum dispositivo para guardar os quase 300 (trezentos) controles de forma que ficassem separados por marca; e novo comentário surgiu, desta vez dito por um funcionário do setor de manutenção: *"não se preocupem, o "caxãozinho" está ficando pronto e até vamos pintar de branco, pra combinar com a recepção e terá rodinhas"* ou são viajados e nunca haviam passado por tal situação e muitos acharam que era um

Para "facilitar" a vida da recepção, o setor de manutenção preparou um caixão com rodinhas e três compartimentos, que devia medir aproximadamente 1,5m de comprimento por 40 cm de largura e 50 cm de altura, assim os recepcionistas poderiam separar as três marcas de controle remoto que existem no hotel e foi enviada uma caixa com pilhas AAA. O tamanho do "caxãozinho" fazia com que os recepcionistas tivessem que constantemente se baixar pra pegar os controles, como deslocar-se do seu posto, porque devido o seu tamanho e aparência ele tinha que ficar num lugar mais reservado e longe da vista dos hóspedes.

Outro ponto, que é preciso destacar. Os duzentos e noventa quartos com televisão, tinham marcas diferentes e isso significa que os controles tinham que ser catalogados de acordo com a marca e o quarto e não poderiam ser entregues de forma aleatória, os meros recepcionistas, tinham que, se preocupar com qual quarto, qual televisão e qual controle remoto usar e ainda não ter a certeza de que estavam dando o controle remoto correto e pronto pra ser utilizado.

Mas o setor de governança achou que tinha resolvido o problema, fazendo o favor de catalogar todas as televisões por apartamentos e deixou uma lista "quase" completa com os tipos de televisão e a marca e ainda preparou duas tabelas com os nomes da marca das televisões, assim poderiam ser coladas no escaninho de cada apartamento o tipo de televisão e a marca, como também colar em cada controle o nome da marca, pra que ficasse mais legível o nome da marca pra os recepcionistas.

Agora imagine ter que além de tirar dúvidas, dar orientação aos hóspedes, preparar chaves, fazer com que os hóspedes preencham os formulários, teria que dar aos hóspedes o controle remoto da televisão e fazer com que eles assinassem um formulário onde eles se comprometiam a devolver o controle remoto a recepção em perfeito estado e caso isso não acontecesse, seria preciso pagar uma taxa por danos.

Outro ponto a ser analisado é que com a mudança, os recepcionistas passam a ser alvos de chacota no hotel, quase que as totalidades dos funcionários de outros setores soltavam uma piadinha sobre a nova tarefa, além do caixão, dos risinhos irônicos dos funcionários que teoricamente não teriam que lidar com os controles remotos e a desconfiança dos hóspedes, primeiro em assinar o formulário que falava sobre a taxa se caso acontecesse algo e segundo porque, a maioria dos hóspedes é ou são viajados e nunca haviam passado por tal situação e muitos acharam que era um

constrangimento e comentaram de um jeito informal ou deixando os seus descontentamentos por escrito, para a gerencia. O que ocasionou bastante constrangimento.

Depois de formatado essa nova visão de atendimento na recepção e mesmo tendo vários avisos e argumentos dos recepcionistas, dos mensageiros e de todos que faziam parte do setor de recepção de que alguns problemas poderiam acontecer e prejudicar a imagem do hotel como um todo o processo de mudança foi efetivado.

O Problema Final

Os setores trabalharam com perfeição, o *setor de vendas* conseguiu atrair para o hotel um hóspede VIP e seu staff; várias solicitações, recomendações e observações feitas e o *setor de reserva* repassa para a recepção a importância do cliente VIP; com o auxílio da *governança* os melhores quartos são escolhidos, incluindo a suíte presidencial, tudo é checado de chão ao teto de teto ao chão e tudo estava perfeito; o *setor de manutenção* foi solicitado para pequenos reparos; o de *Alimentos e Bebidas* estava pronto com um jantar para o grupo; o *setor de recepção* estava com tudo organizado, haviam feito uma pesquisa sobre o cliente, solicitado "amenities" para o apartamento, escalado os seus melhores mensageiros, o *Gerente Geral* avisado e pronto para recepcioná-los.

Foi deixado tudo pronto: chaves, mapas do hotel, informações importantes, o cadastro do hóspede para ser feito num momento mais conveniente e os CONTROLES REMOTOS. O Grupo chega ao hotel, os hóspedes são recepcionados e encaminhados para os seus aposentos e o pior acontece, na hora de demonstrar as funções dos aparelhos no quarto, o CONTROLE REMOTO não funciona e depois de quatro idas frustradas do mensageiro a recepção em busca de um novo controle o hóspede VIP disse:

"se eu for usar a TV eu ligarei na própria televisão, porque eu estou cansado da viagem e não agüento mais ver esse coitado (o mensageiro) ir e voltar da recepção e não conseguir fazer com que o controle remoto funcione".

Diante dessa ação tomada pelos gestores dos setores de governança e manutenção, com aval dos demais gestores do hotel. O que pode ser feito para minimizar o impacto ocasionado pela "simples" mudança do Controle Remoto nas atividades/processos dos setores e na eficiência da Empresa?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O Caso retrata uma situação real ocorrida em um empresa de médio porte no setor hoteleiro, que tem muitas qualidades, mais vive cercada de desafios; demonstrando uma falta de unidade e compreensão entre setores, a partir do momento que surge um impasse entre dois setores chaves na hotelaria: governança e manutenção, onde eles não querem se responsabilizar pelo conserto e manutenção dos controles remotos da tv e passam essa responsabilidade para o setor de recepção, sem que houvesse um planejamento ou análise para tal mudança. O relato é narrado por umas das recepcionistas do hotel, que mesmo sem se perguntar sobre a mudança, consegue "prever" o que vai acontecer, por saber da falta de conhecimento e interesse seja pelo corpo empresarial, seja pelos funcionários, dificultando assim, uma análise mais adequada para um planejamento para a mudança. O caso mostra, que mudanças são importantes e muitas vezes necessárias, mais para que isso ocorra sem prejuízos financeiros para a empresa e sem o desgaste emocional dos seus funcionários é preciso haver análises de processos, participação e cooperação dos funcionários e a compreensão do todo, a empresa sendo vista como um grande e interligado emaranhado de setores. Os desafios a serem enfrentados são: como transformar uma empresa sem visão por processos, sem conhecimento do todo, em uma empresa participativa e consciente da importância do funcionamento por processos.

Palavras-chave: mudanças, processos, ambiente organizacional, tomada de decisão.

Objetivos de Aprendizagem

O caso enfatiza que, qualquer decisão tomada por menor que ela seja, afeta a toda a estrutura de funcionamento de um negócio e o desconhecimento, pode ocasionar diversos contratempos, além de prejudicar a eficiência da organização como um todo.

Seus objetivos são: 1) conhecimentos sobre o trabalho das pessoas, da visão processual por parte dos colaboradores que atuam nas áreas organizacionais; 2) discussão sobre as estruturas de funcionamento da empresa; 3) entender a importância da "interface" entre os setores; 4) planejar a gestão da mudança e seus impactos nos setores.

Fontes de Dados

Este caso relata uma situação real, ocorrida no início de 2008, numa empresa de hotelaria. As situações relatadas são fieis, mas por motivos éticos, foram trocados os nomes da empresa e dos profissionais envolvidos.

Sugestões para Discussão

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Administração e Turismo. A metodologia indicada para o estudo de caso é: 1) Leitura individual; 2) Discussão em pequenos grupos; 3) Levantamento de soluções para a situação problema; 4) Discussão das alternativas em plenária; 5) Fechamento com orientações conceituais e procedimentos pelo Professor.

Questões para Discussão

- 1) Como era a estrutura de funcionamento dos setores de governança, manutenção e recepção antes e pós-mudança?
- 2) Você concorda com a atitude e as proposta apresentadas pelo Gerente Geral?
- 3) Se você fosse o Gerente Geral da empresa como você minimizaria o impacto ocasionado pela “simples” mudança do controle remoto nas atividades dos setores da Empresa?

Análise do Caso

O caso pode ser analisado de várias formas:

A maneira de analisar o problema controle remoto é tentar descobrir o real problema, o por quê? dos setores governança e manutenção não quererem a “responsabilidade” de manter os controles remotos e passarem os seus problemas para o setor de recepção.

Não é simplesmente uma questão de mudança de setor (do controle remoto), porque o problema que existe continua lá, só mudou de lugar, com o agravante do setor que recebeu o controle remoto, não ter “recursos” para desenvolver um bom trabalho, prejudicando assim todo o andamento do setor de recepção e atrapalhando o que realmente deveria ser feito nesse setor.

para que haja um início do planejamento e análise do redesenho dos processos/fluxo de trabalho.

Por isso, mudar só por mudar, sem que haja uma análise do funcionamento da empresa e dos reais motivos para a existência da mudança pode ser mais prejudicial do que não fazer nada. Mudança, é processo, é conhecimento, é compreensão, é planejamento, é colaboração, é comprometimento e responsabilidade e sem esses requisitos a mudança nada mais é do que uma troca de lugar, o problema ou situação continuará a existir seja em maior ou menor grau, só que em um novo lugar.

Para minimizar tais problemas com a mudança organizacional, é fundamental que toda a empresa (funcionários e a gerência) esteja envolvida e saiba o seu real papel dentro da organização, o por que de se estar fazendo determinado trabalho, o por que determinado funcionário de outro setor precisa fazer aquele trabalho e o que um trabalho mal executado pode proporcionar para toda a cadeia da organização e para que isso ocorra, é necessário que os funcionários tenham voz e saibam ouvir e ver; que as metas e objetivos da empresa estejam bem claras e fáceis de serem compreendidas por todos; que haja uma análise por parte dos envolvidos em cada processo, ou seja, um fluxograma de cada situação; que essas informações coletadas possam ser repassadas para todos da empresa; e se possível que todos conheçam na prática como é trabalhar em outro setor, para ver a importância de compreender a empresa como um todo, que a participação de todos os funcionários é fundamental para a excelência organizacional.

Leitura Recomendada

GONÇALVES, J.E.L. **As empresas são grandes coleções de processos.** Revista de Administração de Empresas. Jan/Mar 2000. São Paulo. V. 40, n. 1, p. 6-19.

MARANHÃO, M. MACIEIRA, M.E.B. **O processo nosso de cada dia.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

----- **Processo, que processo?.** Revista de Administração de Empresas. Out/Dez 2000. São Paulo. V.40, n.4, p.8-19

LUNDRIGAN, Robert F.; BORCHERT, James R.. **O DESAFIO:** Como Aumentar os Ganhos Através do Gerenciamento Focalizado. 1ª Brasil: Imam, 1993.

ASSEN, Marcel Van; BERG, Gerben Van de; PIETERSMA, Paul. **MODELOS DE GESTÃO:** Os 60 modelos que todo gestor deve cohecer. 2ª Brasil: Pearson/prentice Hall, 2010. 240 p.

ARAÚJO, Luis César G. **ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E METODOS:** e as modernas ferramentas de gestão organizacional. Editora: Atlas, edição 2001.