



INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO  
Universidade Técnica de Lisboa

# **Conceitos de FM aplicados à gestão técnica de hotéis em Portugal e Espanha**

**Sofia Figueiredo Gomes**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

**Engenharia Civil**

**Júri**

**Presidente:** Professor Doutor Luís Manuel Alves Dias  
**Orientador:** Professora Doutora Inês dos Santos Flores Barbosa Colen  
**Co-orientador:** Professor Doutor David Martínez Orte  
**Vogal:** Professor Doutor Pedro Miguel Dias Vaz Paulo

**LISBOA, NOVEMBRO DE 2012**



## AGRADECIMENTOS

Para a realização desta dissertação pude contar com a colaboração e apoio de diversas pessoas, às quais pretendo expressar o meu agradecimento.

À Professora Doutora Inês Flores-Colen, orientadora desta dissertação, agradeço-lhe a disponibilidade, as críticas construtivas e o acompanhamento prestado durante a produção do trabalho.

Ao Professor Doutor David Martínez, orientador desta dissertação, agradeço-lhe o optimismo, os comentários ao inquérito e a disponibilização de contactos para realização das entrevistas.

À Associação da Hotelaria de Portugal (AHP) pelo auxílio prestado na divulgação das entrevistas entre os seus associados, permitindo a colaboração de diversos gestores de hotéis na investigação realizada.

Ao Professor Doutor Pedro Gaspar pela ajuda prestada na adaptação da entrevista à língua espanhola.

A todos os gestores de hotéis que participaram nos inquéritos via *internet*, e em especial, aos gestores de hotéis que cederam o seu tempo para a realização da entrevista, contribuindo para o aumento do conhecimento na área.

Por fim, quero expressar o meu agradecimento especial à minha família pelo apoio afectivo e o incentivo para realização dos estudos, assim como ao João e a todos os amigos que contribuíram para tornar meu percurso académico mais motivante e enriquecedor a nível pessoal.



## RESUMO

Os edifícios constituem geralmente um investimento considerável para as organizações, envolvendo e apoiando diversas actividades de acordo com as necessidades competitivas. Nos hotéis, verifica-se ainda que os edifícios e as suas actividades secundárias estão estreitamente relacionados com a sua actividade principal, pois contribuem directamente para um dos principais objectivos: a satisfação do cliente. Dado que os hotéis constituem uma importante área de negócio, caracterizada pela competitividade e exigência, requerem uma gestão exigente e integrada das suas actividades secundárias.

O *Facility Management* (FM) é uma actividade multidisciplinar capaz de garantir a funcionalidade dos espaços construídos e a gestão e controlo de desempenho das actividades secundárias, ainda com pouca aplicação de forma estruturada em Portugal e Espanha. O estudo efectuado baseia-se na formulação de um modelo para aplicação do FM aos hotéis, segundo a perspectiva da manutenção técnica de elementos construtivos.

Nesta investigação foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o conceito de FM e as ferramentas que permitem a sua adequada aplicação a hotéis, como o *Service Level Agreement* (SLA) e indicadores de desempenho e *Key Performance Indicators* (KPI). Devido à escassez de informação sobre a gestão dos edifícios e serviços dos hotéis em Portugal e Espanha, foi realizado um inquérito via *internet* dirigido a gestores de hotéis. Adicionalmente, para apreciação e melhoria do modelo desenvolvido realizaram-se ainda entrevistas a gestores de hotéis, cujos resultados ajudaram à definição da proposta de modelo final.

A investigação possibilitou obter um modelo de três etapas que facilita a informação requerida para um hotel aplicar um SLA simplificado ao seu serviço de manutenção de elementos construtivos, e tirar assim partido das vantagens dos processos de FM.

## PALAVRAS-CHAVE:

*Facility Management*; gestão de edifícios; hotéis; serviço de manutenção; *Service Level Agreement*; indicadores de desempenho.



## **ABSTRACT**

Buildings often correspond to a major investment to the organizations, as embrace and support several activities according to the organization's competing needs. In the hotels case, their buildings and non-core activities are closely linked to the core activity, as they can directly contribute to one of the main objectives: the customer satisfaction.

Since hotels represent an important business area, characterized by competitiveness and excellence, a responsible and integrated management of its non-core activities is required.

Facility Management (FM) is a multi-disciplinary activity that can ensure the function of buildings and management and control of non-core activities performance, which still has a modest structured application in Portugal and Spain. The study is based on a model for implementing FM procedures in hotels, from the building's elements technical maintenance perspective.

The research includes a literature review on FM concept and tools capable of a suitable implementation to hotels, such as Service Level Agreement (SLA), performance indicators and Key Performance Indicators (KPI). Due to the lack of information on the Portugal and Spain hotels buildings and services management, an internet survey addressed to hotel managers was carried out. Additionally, in order to assess and improve the developed model, individual interviews to hotel managers were done, which provided a better definition of the proposed model.

The investigation allowed the establishment of a three-step model that defines the required information for a hotel to implement a simplified SLA to the technical maintenance services of its building's elements, in order to take advantage of the benefits offered by the FM processes.

## **KEYWORDS:**

*Facility Management*; buildings management; hotels; maintenance services; *Service Level Agreement*; performance indicators.





## ÍNDICE GERAL

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introdução.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. Considerações iniciais.....   | 1         |
| 1.2. Objectivos da dissertação.....  | 2         |
| 1.3. Organização da dissertação.....   | 2         |
| <b>2. O Facility Management e a sua aplicação a Hotéis.....</b>                  | <b>5</b>  |
| 2.1. Considerações gerais.....   | 5         |
| 2.2. Facility Management.....  | 5         |
| 2.2.1. Conceitos gerais sobre FM.....  | 5         |
| 2.2.2. Gestão de edifícios.....  | 10        |
| 2.2.3. Manutenção.....   | 12        |
| 2.2.4. Relação entre FM, gestão técnica e manutenção.....                        | 15        |
| 2.2.5. A evolução do FM em diversos países.....                                  | 16        |
| 2.3. As instalações hoteleiras.....  | 18        |
| 2.3.1. Classificação dos estabelecimentos hoteleiros.....                        | 18        |
| 2.3.2. O mercado hoteleiro e o turismo.....                                      | 19        |
| 2.3.3. O hotel como negócio.....   | 21        |
| 2.4. FM aplicado aos hotéis.....   | 23        |
| 2.4.1. Relação entre FM, gestão técnica de edifícios e manutenção em hotéis..... | 23        |
| 2.4.2. O caso particular do hotel.....   | 25        |
| 2.4.3. Os serviços de FM em hotéis.....  | 26        |
| 2.5. Síntese do capítulo.....  | 27        |
| <b>3. Ferramentas para aplicação do FM nos hotéis.....</b>                       | <b>29</b> |
| 3.1. Considerações gerais.....   | 29        |
| 3.2. Objecto de estudo.....  | 29        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 3.3.      | <i>Service Level Agreement</i> .....   | 31        |
| 3.3.1.    | Definição de SLA.....  | 31        |
| 3.3.2.    | Características e objectivos do SLA.....   | 32        |
| 3.3.3.    | Síntese de vantagens do SLA.....   | 35        |
| 3.3.4.    | Modelo de um SLA em FM.....  | 36        |
| 3.3.5.    | Aplicação do SLA a serviços de manutenção em hotéis .....                            | 37        |
| 3.4.      | Medições de desempenho .....   | 39        |
| 3.4.1.    | O conceito de desempenho .....   | 39        |
| 3.4.2.    | Definição e importância das medições de desempenho .....                             | 40        |
| 3.4.3.    | Medições de desempenho em geral e no FM.....   | 40        |
| 3.4.4.    | Indicadores de desempenho e sua relação com os <i>Critical Success Factors</i> ..... | 42        |
| 3.4.5.    | <i>Key Performance Indicators</i> .....  | 44        |
| 3.4.6.    | Indicadores para a manutenção .....  | 44        |
| 3.4.7.    | Sistema de medição para a manutenção dos hotéis .....                                | 49        |
| 3.5.      | Síntese do capítulo .....  | 49        |
| <b>4.</b> | <b>Metodologia de investigação .....</b>   | <b>53</b> |
| 4.1.      | Considerações gerais .....   | 53        |
| 4.2.      | Inquérito realizado para caracterização dos hotéis .....                             | 54        |
| 4.2.1.    | Apresentação do inquérito .....  | 54        |
| 4.2.2.    | Resultados obtidos em Portugal e Espanha.....  | 56        |
| 4.2.3.    | Síntese de resultados e algumas conclusões .....                                     | 67        |
| 4.3.      | Fundamentação do modelo.....   | 70        |
| 4.3.1.    | Considerações sobre o modelo.....  | 70        |
| 4.3.2.    | Estrutura do modelo .....  | 71        |
| 4.3.3.    | Identificação dos factores de sucesso e indicadores de desempenho .....              | 72        |
| 4.3.4.    | Escolha da forma de prestação do serviço .....                                       | 75        |
| 4.3.5.    | Especificações relevantes para um SLA .....  | 78        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 4.4.      | Forma de apreciação e melhoria do modelo.....   | 81         |
| 4.4.1.    | Considerações sobre a apreciação e melhoria do modelo .....   | 81         |
| 4.4.2.    | Entrevistas a gestores de hotéis .....  | 82         |
| 4.5.      | Conclusões do capítulo .....  | 86         |
| <b>5.</b> | <b>Aplicação de resultados das entrevistas e proposta de modelo.....</b>  | <b>89</b>  |
| 5.1.      | Considerações gerais .....  | 89         |
| 5.2.      | Aplicação dos resultados das entrevistas.....   | 89         |
| 5.2.1.    | Considerações sobre as entrevistas e o modelo.....  | 89         |
| 5.2.2.    | Resultados obtidos em Portugal e Espanha.....   | 91         |
| 5.2.3.    | Síntese de resultados e conclusões a aplicar no modelo .....  | 104        |
| 5.3.      | Modelo para elaboração de um SLA simplificado em serviços de manutenção de elementos construtivos em hotéis.....            | 107        |
| 5.3.1.    | Identificação dos factores de sucesso e indicadores de desempenho.....  | 107        |
| 5.3.2.    | Escolha da forma de prestação do serviço .....  | 110        |
| 5.3.3.    | Especificações relevantes para um SLA simplificado.....   | 112        |
| 5.4.      | Conclusões do capítulo .....  | 115        |
| <b>6.</b> | <b>Conclusões e desenvolvimentos futuros.....</b>   | <b>117</b> |
| 6.1.      | Considerações finais .....  | 117        |
| 6.2.      | Conclusões gerais .....   | 117        |
| 6.3.      | Proposta de desenvolvimentos futuros.....   | 123        |
|           | <b>Bibliografia .....</b>   | <b>125</b> |
|           | <b>Anexos .....</b>   | <b>131</b> |
|           | Anexo A.4.1 – Inquérito a gestores de hotéis (em português) .....   | A.1        |
|           | Anexo A.4.2 – Lista de factores de sucesso em hotéis, atribuídos por grupo, identificados por Brotherton e Shaw (1996)..... | A.5        |
|           | Anexo A.4.3 – Entrevista a gestores de hotéis.....  | A.7        |
|           | Anexo A.5.1 – Exemplo de uma entrevista .....   | A.13       |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 2.1 – O FM nos diversos níveis de gestão .....  | 8  |
| Figura 2.2 – Os processos de gestão técnica .....  | 13 |
| Figura 3.1 – Esquema da justificação da vertente tomada pela dissertação .....   | 30 |
| Figura 3.2 – Relação entre um FMA e um SLA independente .....  | 33 |
| Figura 3.3 – Etapas de um <i>Service Level Agreement Life Cycle</i> .....  | 35 |
| Figura 3.4 – Esquema elucidativo da relação entre KPI, indicadores de desempenho e medidas de desempenho .....                 | 41 |
| Figura 3.5 – Caracterização dos indicadores de FM .....  | 43 |
| Figura 4.1 – Primeira parte do inquérito .....   | 55 |
| Figura 4.2 – Perguntas n.º 8 e 9 da segunda parte do inquérito .....   | 55 |
| Figura 4.3 – Perguntas n.º 10 a 13 da segunda parte do inquérito .....   | 56 |
| Figura 4.4 – Terceira parte do inquérito .....   | 57 |
| Figura 4.5 – Respostas à pergunta n.º 5, .....   | 59 |
| Figura 4.6 – Respostas à pergunta n.º 6 .....  | 59 |
| Figura 4.7 – Respostas à pergunta n.º 7 .....  | 60 |
| Figura 4.8 – Respostas à pergunta n.º 9 .....  | 61 |
| Figura 4.9 – Respostas à pergunta n.º 11 (Portugal) .....  | 62 |
| Figura 4.10 – Respostas à pergunta n.º 11 (Espanha) .....  | 63 |
| Figura 4.11 – Respostas à pergunta n.º 12 .....  | 64 |
| Figura 4.12 – Respostas à pergunta n.º 13 .....  | 65 |
| Figura 4.13 – Respostas à pergunta n.º 16 .....  | 67 |
| Figura 4.14 – Etapas do modelo.....  | 72 |
| Figura 4.15 – Forma de serviço consoante as necessidades específicas da organização e as competências nos serviços de FM ..... | 76 |
| Figura 4.16 – Objectivos da entrevista divididos pelas etapas do modelo.....   | 82 |

## Índices

|   |     |
|---|-----|
| Figura 4.17 – Exemplo de uma parte da entrevista .....  | 83  |
| Figura 5.1 – Esquema representativo da relação entre as questões da entrevista e o modelo ...                                   | 90  |
| Figura 5.2 – Percentagem de respostas por factor de sucesso .....   | 93  |
| Figura 5.3 – Percentagem de respostas por elemento construtivo .....  | 94  |
| Figura 5.4 – Percentagem de respostas por indicador para o factor “boa aparência” .....   | 97  |
| Figura 5.5 – Percentagem de respostas por indicador para o factor “fácil limpeza” .....   | 97  |
| Figura 5.6 – Percentagem de respostas por indicador para o factor “rapidez das intervenções”                                    | 98  |
| Figura 5.7 – Percentagem de respostas por indicador para o factor “minimizar custos” .....                                      | 98  |
| Figura 5.8 – Percentagem de respostas por indicador para o factor “permitir facilidade e rapidez em intervenções futuras” ..... | 99  |
| Figura 5.9 – Percentagem de respostas por indicador para o factor “acabamentos de qualidade” .....                              | 100 |
| Figura 5.10 – Percentagem de respostas por parâmetro de escolha .....   | 102 |
| Figura 5.11 – Percentagem de respostas por aspecto incluído nos contratos dos serviços de manutenção .....                      | 103 |
| Figura 5.12 – Implicação dos resultados das entrevistas no modelo, para factores de sucesso e elementos construtivos .....      | 107 |
| Figura 5.13 – Implicação dos resultados das entrevistas no modelo, para indicadores de desempenho .....                         | 108 |
| Figura 5.14 – Exemplificação da etapa 1 do modelo proposto .....  | 110 |
| Figura 5.15 - Exemplificação da etapa 2 do modelo proposto .....  | 111 |
| Figura 6.1 – Esquema dos principais aspectos do modelo .....  | 121 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 3.1 – Modelo de SLA para uma prestação total de serviços de FM em edifícios de serviços .....                           | 37  |
| Tabela 3.2 – Cláusulas específicas de SLA propostas pela norma EN 15221-2.....   | 38  |
| Tabela 3.3 – Lista de indicadores de desempenho para a manutenção .....  | 45  |
| Tabela 4.1 – Respostas à pergunta n.º 2 (Portugal).....  | 58  |
| Tabela 4.2 – Respostas à pergunta n.º 4.....   | 58  |
| Tabela 4.3 – Respostas à pergunta n.º 8.....   | 60  |
| Tabela 4.4 – Respostas à pergunta n.º 10.....  | 62  |
| Tabela 4.5 – Respostas à pergunta n.º 14.....  | 65  |
| Tabela 4.6 – Exemplo de factores de sucesso em hotéis .....  | 74  |
| Tabela 4.7 – Alguns factores de sucesso relativos à actividade de manutenção em hotéis .....                                   | 75  |
| Tabela 4.8 – Parte da tabela de respostas para a pergunta n.º 3 da entrevista .....  | 84  |
| Tabela 4.9 – Tabela de respostas para a pergunta n.º 7 da entrevista .....   | 85  |
| Tabela 4.10 – Tabela de respostas para a pergunta n.º 8 da entrevista .....  | 86  |
| Tabela 5.1 – Resultados da pergunta n.º 1 .....  | 92  |
| Tabela 5.2 – Resultados da pergunta n.º 2 .....  | 92  |
| Tabela 5.3 – Resultados da pergunta n.º 3 .....  | 96  |
| Tabela 5.4 – Respostas obtidas por parâmetro de escolha .....  | 101 |
| Tabela 5.5 – Respostas por aspecto incluído nos contratos dos serviços de manutenção .....                                     | 102 |
| Tabela 5.6 – Síntese dos resultados obtidos na pergunta n.º 9 .....  | 103 |
| Tabela 5.7 – Principais conclusões e implicações no modelo para os factores de sucesso e elementos construtivos .....          | 104 |
| Tabela 5.8 – Principais conclusões e implicações no modelo para os indicadores de desempenho, por cada factor de sucesso ..... | 105 |
| Tabela 5.9 – Resumo dos factores de sucesso e indicadores de desempenho propostos .....  | 109 |

## Índices

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 5.10 – Ficha do serviço proposta.....  | 112 |
| Tabela 5.11 – Organização sugerida para descrição das interações do serviço em estudo com outros serviços ..... | 113 |
| Tabela 5.12 – Organização sugerida para listagem de contactos.....  | 114 |



**ABREVIATURAS**

|       |  |
|-------|--|
| AENOR | <i>Asociación Española de Normalización y Acreditación</i>                                       |
| APFM  | <i>Associação Portuguesa de Facility Management</i>  |
| AVAC  | <i>Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado</i>   |
| BIFM  | <i>British Institute of Facility Management</i>  |
| CEN   | <i>Comité Européen de Normalisation</i>  |
| CEO   | <i>Chief Executive Officer</i>   |
| CSF   | <i>Critical Success Factors</i>  |
| FM    | <i>Facility Management ou Facilities Management</i>  |
| FMA   | <i>Facility Management Agreement</i>   |
| IFMA  | <i>International Facilities Management Association</i>   |
| INE   | <i>Instituto Nacional de Estatística (Portugal); Instituto Nacional de Estadística (Espanha)</i> |
| KPI   | <i>Key Performance Indicators</i>  |
| MIT   | <i>Massachusetts Institute of Technology</i>   |
| NFMA  | <i>National Facility Management Association</i>  |
| OECD  | <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>                                    |
| SEFM  | <i>Sociedad Española de Facility Management</i>  |
| SLA   | <i>Service Level Agreement</i>   |

## Abreviaturas

## GLOSSÁRIO

***Critical success factors (CSF)***: acções que devem ser bem desempenhadas para que os objectivos estabelecidos pela organização sejam cumpridos (Atkin e Brooks, 2009).

***Facility Management***: é a integração dos processos, dentro de uma organização, para manter e desenvolver os serviços acordados que apoiam e melhoram a eficácia das suas actividades principais (CEN, 2006a).

***In-house***: forma de prestação de serviços correspondente à utilização de recursos humanos da organização para a realização de um serviço.

***Key Performance Indicators (KPI)***: traduzidos por vezes como indicadores chave de desempenho (ICD), são importantes indicadores utilizados ao nível da gestão estratégica que avaliam quantitativamente, informam e permitem melhorar o desempenho.

***Outsourcing***: forma de prestação de serviços correspondente à acção de recorrer a uma empresa externa para proporcionar um serviço a uma organização.

***Reporting***: criação e gestão de relatórios e documentos (Martínez, 2010b).

***Service Level Agreement (SLA)***: é um acordo entre o prestador de serviço e cliente, em que se estabelece um nível específico de desempenho, acordando-se as medições, as condições de execução e as bonificações e multas conforme o desempenho obtido (Lee e Ben-Natan, 2002).



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

De forma a prosperarem, as organizações necessitam de um controlo de custos e de desempenho das suas diversas actividades. Esta necessidade prende-se inclusivamente com os serviços não relacionados directamente com a actividade principal da organização.

Para os hotéis, as actividades que se consideram não relacionadas com a actividade principal das organizações podem ter, em geral, uma contribuição maior para os seus resultados, nomeadamente pela directa relação que as suas instalações e serviços têm com o “produto” final do hotel. Na realidade, para além da importância de cada serviço, a relação e interacção entre os diversos serviços presentes no hotel são aspectos chave que determinam os resultados do desempenho geral, devendo então existir uma gestão cuidada dos serviços existentes.

O *Facility Management* (FM), sendo uma forma de integração dos processos de uma organização para se manterem e desenvolverem os serviços de apoio à actividade principal (CEN, 2006a), é uma ferramenta capaz de auxiliar os hotéis a gerir todos os seus serviços, permitindo alcançar a satisfação dos seus clientes.

De facto, o FM abrange a integração de pessoas, espaços, processos e tecnologia nos serviços de apoio da organização, que têm uma relação com a actividade principal (*core business*) dependente da estratégia da organização (RICS, 2009; CEN, 2006a).

Dado que os edifícios constituem um importante encargo durante a sua vida útil, é essencial a correcta gestão das suas actividades de manutenção. Assim, a gestão técnica é um dos principais serviços que deve ser enquadrado na gestão global de todos os serviços do hotel. No entanto, o desempenho do serviço da gestão técnica do edifício depende consideravelmente da estratégia de manutenção definida pelo hotel.

Existem três principais estratégias de manutenção: reactiva, preventiva e predictiva. Preferencialmente, devem ser adoptadas as duas últimas estratégias, também denominadas de manutenção pró-activa, uma vez que permitem alcançar níveis adequados de desempenho dos edifícios, promovendo a qualidade dos serviços inerentes ao edifício.

Internacionalmente, verifica-se que o FM é uma área em crescente expansão e com um volume de negócios considerável. No entanto, nem todos os países têm o mesmo nível de desenvolvimento na área, encontrando-se países como os EUA ou Japão muito avançados, em contraste, por exemplo, com Portugal.

Relativamente aos serviços a controlar, é necessário medir o seu desempenho, de forma a garantir que cumprem os objectivos estipulados. Para tal, o FM disponibiliza algumas ferramentas como o *Service Level Agreement (SLA)*, os indicadores de desempenho e os *Key Performance Indicators (KPI)*.

## **1.2. OBJECTIVOS DA DISSERTAÇÃO**

A presente dissertação enquadra-se na investigação relativa às actividades de gestão e manutenção técnica em edifícios. Embora seja variada a investigação relativa à manutenção técnica de elementos construtivos dos edifícios, verifica-se uma escassez de informação respeitante à gestão dos processos e integração das actividades da manutenção com outras actividades presentes nos espaços construídos, como é abordado pelo FM.

Verifica-se ainda que a área do FM se encontra em grande expansão em diversos países desenvolvidos, estando, no entanto, pouco desenvolvida em Espanha e, principalmente, em Portugal. Deste modo, o principal objectivo da dissertação é contribuir para a investigação na área do FM em Portugal, descortinando possíveis formas de aplicação do FM a edifícios com elevadas exigências, como o caso dos hotéis.

Através de pesquisa bibliográfica, maioritariamente internacional, pretende-se aprofundar o conceito e as vantagens do FM, assim como as ferramentas para o seu emprego nas organizações, como o SLA e os indicadores de desempenho, de modo a desenvolver uma forma de aplicação do FM que contribua para a divulgação e promoção dos seus processos junto dos hotéis.

## **1.3. ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO**

A dissertação encontra-se organizada em seis capítulos. Para além deste capítulo introdutório, onde se apresentam o enquadramento e considerações preliminares que motivaram a elaboração da dissertação, assim como os seus objectivos e organização, são desenvolvidos

cinco capítulos, com o estado da arte, apresentação e aplicação da metodologia de investigação e a discussão de resultados e conclusões.

O **capítulo 2** consiste no levantamento do estado da arte relativamente aos conceitos de FM, gestão de edifícios e manutenção, assim como à caracterização das instalações hoteleiras e seu mercado. No início, o capítulo desenvolve os conceitos gerais sobre o FM e apresenta a gestão de edifícios e manutenção como partes integrantes do FM. Seguidamente, são analisadas as principais características dos hotéis e do turismo e, por fim, relaciona-se o FM com os hotéis, nomeadamente no que diz respeito às oportunidades de aplicação do FM.

O **capítulo 3** também é relativo à compreensão do estado do conhecimento, no entanto, aborda temas mais específicos do FM, respeitante às ferramentas que permitem o emprego do FM nos hotéis. Em primeira instância, são abordadas as necessidades dos hotéis e identificadas algumas formas possíveis de introdução do FM na estratégia dos hotéis. Seguidamente, é analisado o SLA no que se refere à sua definição, vantagens e aplicação a serviços de manutenção em hotéis, e são aprofundadas as formas de medição de desempenho, como os indicadores de desempenho e os KPI (Key Performance Indicators).

No **capítulo 4**, apresenta-se a metodologia de aplicação, que consiste na realização de um inquérito em Portugal e Espanha, via *internet*, para a caracterização dos serviços dos hotéis, na fundamentação de um modelo de elaboração de um SLA em serviços de manutenção de elementos construtivos em hotéis e na realização de entrevistas com o objectivo de melhorar e apreciar o modelo formulado. O capítulo apresenta assim o inquérito e os seus resultados obtidos, bem como os objectivos, descrição da estrutura e justificação de diversas etapas do referido modelo, e por fim, a descrição e objectivos das entrevistas.

No **capítulo 5**, realiza-se a apreciação e melhoria do modelo desenvolvido no capítulo 4, bem como a apresentação da proposta final do modelo. Inicialmente, tecem-se comentários relativos à relação entre a entrevista e as etapas do modelo e apresentam-se os resultados das entrevistas e respectivas conclusões a aplicar no modelo. Por último, é apresentada a proposta de modelo, distinguindo as várias etapas.

O **capítulo 6** compreende as principais conclusões resultantes deste trabalho de investigação, assim como as propostas de desenvolvimentos futuros.

Por fim, é apresentada a **bibliografia** utilizada como referência neste trabalho de investigação, assim como os **anexos** de complemento à informação do corpo do texto, constituídos pelos anexos A.4.1, A.4.2 e A.4.3 com a apresentação, respectivamente, dos inquéritos a gestores de hotéis, da lista de factores de sucesso em hotéis identificados por Brotherton e Shaw (1996), e da entrevista a gestores de hotéis; e pelo anexo A.5.1, com um exemplo de uma entrevista.



## **2. O FACILITY MANAGEMENT E A SUA APLICAÇÃO A HOTÉIS**

### **2.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS**

Este capítulo procura apresentar o estado da arte sobre o *Facility Management* (FM) em geral, gestão de edifícios e manutenção, assim como a gestão hoteleira e as características do sector, com especial interesse em Portugal e Espanha. Adicionalmente, apresenta ainda uma análise da aplicação do FM aos hotéis. Deste modo, pretende-se consolidar as bases e fundamentos da dissertação para o seu posterior desenvolvimento.

São abordados conceitos relacionados com o FM, e também a gestão de edifícios e manutenção, considerando-se o FM como uma disciplina que abrange várias áreas da engenharia e outras. Em comparação com outras áreas do FM, nesta dissertação desenvolvem-se mais os temas de gestão técnica e manutenção.

Apresentam-se as instalações hoteleiras no que diz respeito à classificação de estabelecimentos hoteleiros, em geral, à caracterização da indústria hoteleira e à análise das particularidades de um hotel.

Por fim, estabelece-se a relação entre os hotéis e o FM, enquanto oportunidade para as empresas da área melhorarem a gestão dos seus serviços.

### **2.2. FACILITY MANAGEMENT**

#### **2.2.1. Conceitos gerais sobre FM**

##### **2.2.1.1. Contextualização do FM**

*Facility Management* ou *Facilities Management*, comumente abreviado por FM, é uma disciplina em crescente expansão, ainda não muito difundida em Portugal e Espanha de uma forma estruturada, mas com grande potencial de crescimento, comparando com o que se tem verificado noutros países da Europa, e outros como os EUA e Japão. Os profissionais desta área são denominados de *facility managers*.

Segundo analistas internacionais, o FM não só é uma área em crescimento como tem previsões muito optimistas em termos de futuro. A recessão global abrandou um pouco esse crescimento, mas no entanto nunca o colocou em níveis preocupantes para o sector, atribuindo a isso a razão

do FM ter um contributo importante para o crescimento das empresas. Acrescentam ainda que, a nível mundial, o mercado do FM deverá alcançar os 395 mil milhões de dólares em 2017 [w1].

### **2.2.1.2. Definição de FM**

Existem diversas definições de FM, todas elas aceites por entidades da área. A norma europeia EN 15221-1 (CEN, 2006a) define FM como “a integração dos processos, dentro de uma organização, para manter e desenvolver os serviços acordados que apoiam e melhoram a eficácia das suas actividades principais”.

A *British Institute of Facility Management* (BIFM), uma associação de importância muito relevante a nível internacional, na sua página de *internet*, acrescenta que “O FM engloba actividades multidisciplinares dentro do ambiente construído e da gestão do seu impacto sobre as pessoas e o local de trabalho” [w2].

A nível nacional, a Associação Portuguesa de *Facility Management* (APFM), a associação pioneira em Portugal nesta temática, refere que o FM “visa uma gestão integrada dos locais e ambientes de trabalho, com o objectivo de otimizar os espaços, os processos e as tecnologias envolventes, sendo esta, vocacionada para todos aqueles que se dedicam à gestão de imóveis, aos que têm esta função subcontratada e para os que prestam serviços relacionados com esta área” [w3].

De alguma forma todas as definições têm em comum que o FM é uma disciplina que apoia a actividade principal da organização (*core business*) através da aplicação de conceitos para a gestão de actividades não consideradas essenciais à actividade principal (*non-core business*), mas que podem ter uma grande consequência no desempenho geral da organização.

As vantagens deste processo começam com o alinhamento das estratégias da organização e da gestão dos espaços e recursos, que permitem o aproveitamento e gestão eficiente dos recursos existentes; minimização de custos; desenvolvimento sustentável com a poupança de energia e outros; contribuição significativa para o desenvolvimento da responsabilidade social corporativa; possibilidade de alcançar economias de escala; e retirada de assuntos *non-core* da responsabilidade de directores executivos, permitindo que se concentrem na actividade principal da organização (RICS, 2009; Silva, 2010; w1).

### 2.2.1.3. Âmbito, objectivos e alcance do FM

Segundo o presidente da *Sociedad Española de Facility Management* (SEFM), o FM gere quatro dos principais recursos de uma organização: a) financeiros; b) humanos; c) activos fixos (património construído e equipamentos); d) informação e conhecimento (Pociña, 2005).

Nesta perspectiva, o FM abrange e integra uma larga extensão de processos, serviços, actividades e instalações (espaços), que estão inerentes à actividade da organização, e cuja relação entre actividade principal e serviços de apoio dependem da estratégia admitida por cada organização (CEN, 2006a).

Os objectivos do FM compreendem assim (CEN, 2006a; Pociña, 2005; RICS, 2009):

- integração de pessoas, espaços, processos e tecnologia;
- conhecimento e informação transparente sobre os níveis de serviço e custos, que pode ser claramente comunicado aos utilizadores finais;
- uso mais eficiente de sinergias entre diferentes serviços, contribuindo para melhoria do desempenho e redução de custos;
- simplificação e articulação de conceitos de responsabilidades (internas e externas) dos serviços, para facilitar decisões estratégicas de contratar ou não serviços exteriores à organização (*outsourcing*);
- integração, coordenação e redução de conflitos entre todos os serviços de apoio necessários (internos ou externos);
- clarificação da comunicação entre oferta e procura de serviços, ao estabelecer pessoas destinadas para esse efeito;
- desenvolvimento da estratégia corporativa no que diz respeito aos recursos imobiliários;
- optimização do desempenho dos espaços, instalações técnicas, e contratação de produtos e serviços a eles associados;
- melhoria da sustentabilidade da organização através da implementação de uma análise do ciclo de vida para as instalações;
- cumprimento de normas aplicáveis, como por exemplo, no que se refere a manutenção de instalações e engenharia;
- optimização dos gastos e melhoria do valor do património da organização;
- melhoria na gestão de riscos.

Sendo uma área muito abrangente, o FM é aplicável a diversos tipos de organizações públicas ou privadas, e com os mais variados tipos de actividades. Assim, as oportunidades de aplicação do FM consideram-se serem em organizações ligadas a (Silva, 2010):

- edifícios inteligentes;
- centros comerciais;

- hotéis;
- hospitais;
- condomínios de habitação;
- espaços de escritórios / serviços;
- indústria.

Dividindo a gestão de uma organização em estratégica, tática e operacional, o FM pode ser aplicado a cada uma destas partes de gestão, mas de abrangência diferente em cada uma. A hierarquia da gestão pode ser representado pela Figura 2.1, constatando-se a aplicação do FM nos diferentes níveis de gestão.

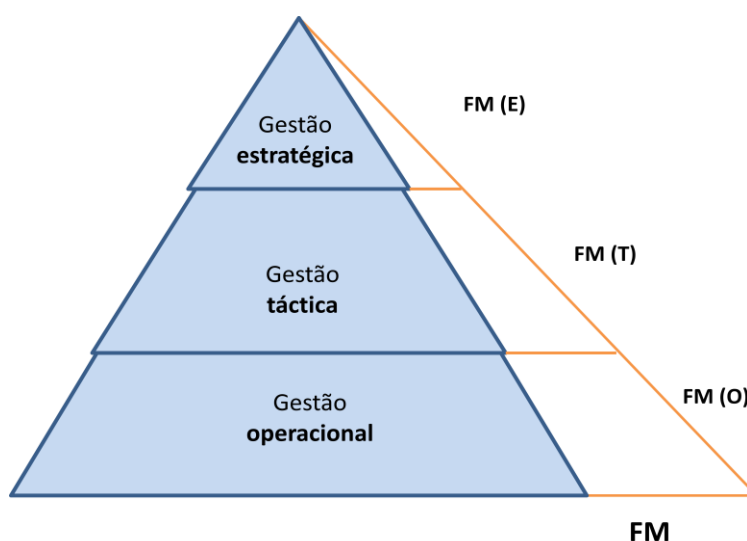


Figura 2.1 – O FM nos diversos níveis de gestão (adaptado de Flores-Colen, 2010 e CEN, 2009)

#### 2.2.1.4. História do FM

O FM, sendo uma área da gestão relacionada com os edifícios, surgiu com o aparecimento de edifícios complexos de gerir. A crescente complexidade dos mesmos, em termos de utilização e de processos de manutenção, por exemplo, levou à necessidade de uma actividade que se preocupasse em mantê-los e geri-los da melhor forma conforme os desafios apresentados pelo edifício e o nível de desempenho pretendido pela organização.

Nos Estados Unidos da América, por volta dos anos 70, o desenvolvimento das tecnologias, incluindo as de informação, começa a alterar o ambiente dos negócios, surgindo numa nova escala que necessita de uma aposta na gestão enquanto visão integrada sob diversos aspectos (administrativos, técnicos, inovação, entre outros). Em termos de manutenção e administração

de edifícios, houve a necessidade de gerir os edifícios que surgiam cada vez mais imponentes e complexos.

Precisamente, segundo a *International Facilities Management Association* (IFMA) [w4], com origem nos EUA, o FM começou a tomar o seu curso evolutivo quando, por volta dos anos 70, os edifícios de escritório começaram a alterar o conceito de local de trabalho, e a preocuparem-se com a optimização do espaço. De facto, segundo a fonte, as alterações feitas a propósito do aparecimento das divisórias entre secretárias nos escritórios, que mais tarde levaria aos cubículos, e à introdução do computador no local de trabalho veio modificar conceitos sobre estes edifícios e exigir novas formas de os gerir.

Na perspectiva britânica da BIFM [w2], os factores que mais influenciaram o desenvolvimento do FM foram os seguintes:

- iniciativas de redução de custos por volta dos anos 70, 80 em que as organizações começaram a terciarizar as suas actividades “non-core”;
- integração no planeamento e na gestão de um conjunto de serviços, tanto os denominados “hard” (por exemplo, estrutura do edifício) como os “soft” (por exemplo, serviços de limpeza, *catering*, segurança);
- a formação de associações de FM, como a BIFM em Inglaterra, impulsionou a formação e qualificação de profissionais na área;
- a mudança verificada com o surgimento das agora chamadas Parcerias Público-Privadas, tornando-se parte integrante de projectos de grande envergadura para gerir, substituir e modernizar as infra-estruturas e instalações de serviço público. Esta nova abordagem foi rapidamente seguida no sector privado e em diversos países.

O país pioneiro em FM foi os EUA. A IFMA iniciou-se à escala nacional americana, pelo que começou por se chamar *National Facility Management Association* (NFMA). Na primeira reunião anual de NFMA em Outubro de 1980, houve 47 participantes, sendo 25 os membros directos da associação. Porém, cerca de um ano após a sua fundação, em 1980, alterou o nome para IFMA para incluir a forte adesão do Canadá [w4]. O crescimento da nova organização começou a acelerar.

Ainda nos EUA, foi no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) que surgiu o primeiro curso de *Facilities Management*, nos anos 80 (Rodrigues, 2001).

O FM entra na Europa em 1984 por parte do interesse britânico na área; estende-se à Holanda por volta de 1986; alcança a Noruega, Suécia e restantes países escandinavos em 1992; chega a

Alemanha e passa para a Itália e França por volta de 1995; em Espanha começa a desenvolver-se em 1998 (Martínéz, 2010).

No caso português, Martínéz (2010) indica que se aceitou o modelo britânico desde 1990. No entanto, não se verificou o seu desenvolvimento nos anos seguintes, estando ainda hoje na fase inicial de reconhecimento da profissão de *facility manager*.

## **2.2.2. Gestão de edifícios**

### **2.2.2.1. Âmbito da gestão de edifícios**

Não é plausível admitir que os processos dispendiosos e complexos de um edifício terminam definitivamente com o fim da sua construção. Pelo contrário, normalmente é ao longo da vida útil que o edifício acarreta mais despesas (Chanter e Swallow, 2007).

Ao assumir-se uma vida útil de um edifício por volta dos 50 anos ou superior, é natural que se lide com mais encargos em relação à construção, pois a construção tem uma duração muito curta quando comparada com a longevidade total do edifício. Edifício esse que necessita de ser abastecido por água, energia, gás, e que requer algumas actividades de manutenção e reparação durante todo esse período em serviço.

Em termos de custos globais, Perret (1995) refere que um edifício com uma vida útil de 50 anos apresenta apenas 20 a 25% de custos relativos à construção e projecto enquanto que a utilização e manutenção representa cerca de 75 a 80% dos custos do ciclo de vida do edifício.

Por exemplo, relativamente à energia gasta por um edifício, Gaspar (2010) refere que representa uma grande fatia das despesas, sendo a energia consumida num edifício durante a vida útil (energia operacional) superior a 50% da energia total gasta pelo edifício, estando incluídas a energia para a sua construção, remodelações, demolição e para obtenção dos materiais utilizados na construção.

Desta forma, assim que termina a construção de um edifício, existem custos e actividades associadas que necessitam de ser dirigidas e controladas, de modo a obter-se o nível de serviço pretendido a custos aceitáveis.

Gomes (1992) refere que a necessidade de obtenção do máximo de benefícios a partir dos recursos disponíveis leva a entidade detentora do edifício a procurar um serviço ou um

indivíduo que se encarregue de tais funções. No entanto, à exploração e manutenção dos edifícios relaciona-se uma incerteza e uma diversidade de factores que dificultam o desempenho dessas funções. É neste contexto que surge a gestão de edifícios.

Para Hampton (1986) e Coe (1987), citados por Gomes (1992), a gestão permite trabalhar com informação de maior incerteza baseada em poucos factos, com menos resultados mensuráveis, com muitos objectivos simultâneos e lidando com grande quantidade de variáveis e organizações.

### **2.2.2.2. Objectivos da gestão de edifícios**

Segundo Rodrigues (2001) a gestão de edifícios é caracterizada pelo conjunto de acções e procedimentos, que é necessário afectar a um edifício após a sua construção de forma a otimizar o seu desempenho.

Lopes (2005) considera a gestão de edifícios como uma ferramenta fundamental para se otimizar a vida útil dos edifícios, em que se programam as intervenções necessárias e minimizam os custos globais do edifício, para que este cumpra as exigências que lhe foram prescritas, no maior período de tempo possível.

A aplicação da gestão de edifícios implica que se vejam os edifícios como bens e recursos susceptíveis de serem geridos. Na aceção de um recurso, o edifício é visto como um imóvel, ou elemento físico, com as suas características técnicas. Para maximizar o desempenho de um edifício durante a sua vida útil coordena-se a resposta funcional do edifício com o desempenho pretendido, durante o maior período de tempo possível e com o menor custo. De modo a obter-se esse objectivo devem ser tomadas as seguintes atitudes por parte do gestor, e de certa forma do utilizador (Rodrigues, 2001; Falorca, 2004):

- otimizar a utilização;
- promover acções de manutenção;
- observar comportamentos e agir em conformidade;
- proteger.

Na óptica de um edifício enquanto bem, toma-se o edifício como uma valia material com valor e longevidade. Em termos da longevidade do edifício, os aspectos mais relevantes são a durabilidade dos elementos e a importância da vida útil do edifício sob o ponto de vista económico. Pelo seu lado, o valor económico dispendido com as actividades de optimização de

desempenho devem ser tomadas na perspectiva de gestão, para passar de uma conotação de despesa, para ser tida como um investimento (Rodrigues, 2001; Falorca, 2004).

Nesta perspectiva, a gestão de edifícios pode cingir-se à dualidade entre o desempenho e o valor do edifício. O desempenho está relacionado com a garantia de funcionamento do edifício para o nível de serviço que foi planeado, e com o enquadramento cultural, social e histórico; enquanto que o valor prende-se com a qualificação do edifício como um bem económico, devendo assim procurar-se manter o valor económico do edifício durante o maior período de tempo e fazendo incrementos de valor para evitar a sua desvalorização perante o mercado imobiliário (Rodrigues, 2001; Lopes, 2005).

A prática da gestão de edifícios pode ser dividida em três actividades (Rodrigues, 2001):

- actividade técnica: corresponde às acções com o objectivo de conferirem um bom desempenho ao edifício, estando assim relacionada com as acções de manutenção;
- actividade económica: interligada aos processos contabilísticos e financeiros do edifício que advêm dos custos de funcionamento do edifício;
- actividade funcional: apoia o funcionamento do edifício em relação à sua utilização e promove e viabiliza a actividade técnica.

### **2.2.2.3. Gestão técnica de edifícios**

A gestão técnica engloba as acções necessárias para garantir o desempenho funcional das soluções construtivas de um edifício. Assim, analisa as condições de funcionamento e corrige perdas de desempenho se estas se verificarem.

Com o objectivo de atingir o máximo valor e desempenho de um edifício são efectuados os processos de gestão técnica apresentados na Figura 2.2. Como se pode verificar, a manutenção é um dos processos a ter em conta.

### **2.2.3. Manutenção**

#### **2.2.3.1. Âmbito e definição de manutenção**

A manutenção pode estender-se às mais variadas áreas, tendo aplicação, por exemplo, em máquinas industriais, automóveis e edifícios.





Figura 2.2 – Os processos de gestão técnica (adaptado de Rodrigues, 2001)

Esta encontra-se em constante desenvolvimento pois é continuamente crescente a importância atribuída ao acto de manter, especialmente se o alvo for algo dispendioso, se tiver um processo de fabrico demorado, ou um impacto ambiental importante. Os edifícios englobam-se nesta problemática pois usualmente apresentam simultaneamente as três particularidades referidas.

Em relação à área da construção, o objectivo principal da manutenção é garantir níveis adequados de desempenho aos edifícios. Para tal recorrem-se a intervenções ligeiras, abrangendo acções correntes e reparações ocasionais, de modo a serem garantidos níveis adequados de desempenho dos edifícios (Flores-Colen, 2009).

Segundo Flores-Colen (2009) existem três principais estratégias de manutenção: reactiva, preventiva e predictiva, apresentando as seguintes definições:

- manutenção reactiva: também denominada de correctiva, é uma estratégia de manutenção realizada após o aparecimento de anomalias, em que se actua de acordo com a patologia identificada; é normalmente mais dispendiosa, principalmente quando as anomalias implicam a degradação ou perda de funcionalidade de elementos ou sistemas;
- manutenção pró-activa:
  - manutenção preventiva: consiste na elaboração de um plano de actividades de acções periódicas (limpezas, reparações e substituições locais, entre outros);

- manutenção predictiva: consiste na elaboração de inspecções periódicas com vista à avaliação da condição e definição posterior da necessidade ou não de intervenção.

### **2.2.3.2. A manutenção e o desempenho**

Dividindo a elaboração de um edifício nas fases simples de 1) Projecto, 2) Construção, 3) Utilização, sabe-se que tanto a fase de projecto como a de construção devem ter como alvo a fase de utilização, porém, tradicionalmente esta é a fase mais negligenciada. A dificuldade reside nos escassos recursos, da sensibilização geral para a necessidade de manutenção (por exemplo nos edifícios habitacionais os condóminos nem sempre entendem a importância da manutenção pró-activa), e da falta de conhecimento de todo o comportamento do edifício ao longo do tempo, por alguns factores serem caracterizados pela incerteza (Gomes, 1992).

Apesar desta tendência no acto de manter, está demonstrado que a correcta manutenção de um edifício promove a durabilidade e qualidade das suas instalações e consequentemente a qualidade dos serviços inerentes ao edifício, logo eficácia na satisfação dos seus utilizadores, que é o objectivo final da fase de utilização.

Para haver uma correcta manutenção é necessário que esta seja o mais pró-activa possível e que inclua uma metodologia de planeamento da actividade de manutenção de modo a maximizar a sua produtividade. O planeamento consiste em identificar quais os instrumentos de manutenção, identificando as acções e respectivas frequências. Nesta fase, podem também ser escritas instruções de onde e como fazer a manutenção, poupando tempo à pessoa que efectivamente faz o trabalho. Esta metodologia pode ajudar bastante na eficiência da manutenção visto que em todo o tipo de edifícios existe uma série de diferentes elementos alvos de manutenção, e a sua documentação, preparação de ferramentas e descrição estruturada do trabalho a ser feito pode aumentar em grande medida a produtividade (Palmer, 1999).

Em termos práticos, usualmente a manutenção é quase somente aplicada ao nível operacional, pelo que a gestão de decisões fica praticamente apenas dependente de limites financeiros, uma vez que as pessoas que tomam as decisões a este nível não têm controlo sobre tais questões (Chanter e Swallow, 2007). Por isso é também importante a sensibilização para integrar o processo da manutenção nas hierarquias mais altas das organizações, nomeadamente ao nível estratégico.

#### **2.2.4. Relação entre FM, gestão técnica e manutenção**

Em Portugal e Espanha, a gestão técnica de edifícios e a manutenção sempre foram disciplinas abordadas na área da engenharia, e com o propósito comum de obtenção de bons níveis de desempenho em edifícios. No entanto, até recentemente, apesar de interligadas entre si, eram de alguma forma tidas como independentes de qualquer outra actividade decorrente da utilização do edifício.

Tomando o caso de um edifício de uma empresa (da área da indústria ou serviços), é natural que a gestão técnica de edifícios e a manutenção tenham o seu papel no que toca a manter a sua funcionalidade. No entanto, por exemplo, não é usual incluir no seu âmbito uma relação próxima com a gestão relacionada com novas necessidades das empresas, motivadas pela constante crescimento e renovação de objectivos, ou seja, a sua estratégia. Pensando na existência de um departamento específico da empresa para a gestão técnica de edifícios e manutenção, este colocar-se-ia assim de fora das decisões a tomar para a criação de mudanças no edifício ou espaço construído, já que a referida área tradicionalmente tende para se preocupar apenas com o espaço já construído, e não os espaços por construir.

Não obstante, a tendência geral indicada, por exemplo, pela preocupação com o meio ambiente e segurança dos trabalhadores da manutenção, a partir da qual se realizaram normas internacionais, sugere que se deve inverter esta orientação da área de se restringir ao edifício construído. Deverá também participar nas decisões sobre o que se construirá, procurando sempre uma vantagem para a empresa, nomeadamente a nível funcional e económico.

Como as mudanças ou remodelações dos espaços edificados constituem uma importante parte do desenvolvimento, desempenho e crescimento dessas empresas, o ideal seria que houvesse uma coordenação entre as áreas de gestão técnica de edifícios e manutenção e as restantes áreas da empresa, assim como um alinhamento com a estratégia da mesma. Como se pode verificar pelo exemplo fornecido da alteração da estratégia da empresa e aumento das instalações, a interligação entre as diversas actividades da empresa pode ser muito vantajosa.

É neste contexto que surge o FM; como uma parte capaz de gerir e integrar todos os processos da empresa, para que trabalhem como um todo apesar de constituírem áreas distintas. Chanter e Swallow (2007) referem precisamente que a rápida tendência de evolução da manutenção enquanto parte de uma operação mais abrangente de FM conduz a uma integração muito mais sofisticada de toda a gama de funções da gestão em edifícios.

Nos países mais desenvolvidos (EUA, UK, entre outros), ao longo do tempo, foi tornando-se clara a ligação da gestão de edifícios com o que se tornou conhecido como FM. No entanto, o âmbito do FM alargou-se para além desta ligação, tendo vindo a abranger o pensamento estratégico na área da gestão de edifícios até ao ponto em que qualquer estudo aprofundado sobre gestão da manutenção não dispensa a referência ao FM (Chanter e Swallow, 2007). Contudo, em Portugal e Espanha o reconhecimento do FM encontra-se num estado mais prematuro, mas inclinando-se para a tendência verificada nos outros países. Em Portugal, apesar desta actividade existir, não tem estado organizada e interligada no seio das organizações.

Genericamente, a gestão de edifícios e a manutenção são áreas profundamente estudadas e com definições semelhantes entre os países. No entanto, com o FM não acontece exactamente o mesmo: a sua definição está associada a uma rápida evolução temporal e espacial do termo (as definições têm sofrido alterações e também variam conforme o país como é o caso dos EUA e do Reino Unido, sem que houvesse oportunidade de conciliar os conceitos devido à rapidez de evolução da área), o que contribuiu para o aparecimento de diversas definições, por exemplo pelas instituições da área. Apesar destas definições não serem muito díspares e terem sempre pontos em comum, existe uma preocupação em harmonizar os termos de FM, para o qual contribuem muito as normas europeias publicadas da família EN 15221.

### **2.2.5. A evolução do FM em diversos países**

Em termos globais, o termo de FM encontra-se bastante difundido por muitos países, naturalmente, sobretudo nos mais desenvolvidos. Os países que apresentam fortes políticas de manutenção e maiores desenvolvimentos em termos de FM são EUA, Reino Unido, Japão, Canadá, Alemanha, França e Itália.

Presentemente, a IFMA serve mais de 19.000 membros distribuídos por 60 países. Esta associação detém de um programa de certificação de profissionais baseado numa análise que visa testar habilidades e conhecimentos em nove competências essenciais (planeamento e gestão de projectos; operações e manutenção; avaliação imobiliária; avaliação de qualidade e inovação; liderança e gestão; factores humanos e ambientais; finanças; comunicação; e tecnologia). São mais de 3.200 os profissionais com esta certificação [w4]. Para além de outros programas com periodicidade variável, a IFMA desenvolve também um evento anual, o *World*

*Workplace Conference & Expo* e as suas conferências atraem milhares de pessoas todos os anos, continuando a contribuir para a importância da profissão de *facility manager* por todo o mundo.

A BIFM, por seu lado tem 12.000 membros (profissionais e organizações). No ano de 2010 deu um grande passo na tentativa de estabelecer uma clara via de progressão na carreira do *facility manager* ao atribuir 8 níveis de qualificação [w2].

A nível da União Europeia, o CEN (*Comité Européen de Normalisation*) tem seis normas publicadas:

- EN 15221-1 – *Facility Management – Terms and Definitions*
- EN 15221-2 – *Guidance in how to prepare Facility Management agreements*
- EN 15221-3 – *Quality in Facility Management*
- EN 15221-4 – *Taxonomy of Facility Management*
- EN 15221-5 – *Processes in Facility Management*
- EN 15221-6 – *Space Measurement in Facility Management*

Esta organização privada sem fins lucrativos produz directrizes técnicas, que no entanto são à partida voluntárias, cabendo a cada país adoptá-las, ao torná-las normas oficiais do próprio país.

Em Espanha a EN 15221-1 e EN 15221-2 já passaram a normas nacionais ao tornarem-se UNE-EN 15221/1 "Términos y definiciones" e 15221/2 "Directrices para la elaboración de acuerdos", estando traduzidas para o próprio idioma e aprovadas por um organismo específico da estrutura de normalização nacional espanhola, a *Asociación Española de Normalización y Acreditación* (AENOR) [w5].

Actualmente, o mercado espanhol direccionado para o FM está a passar por uma fase de consciencialização, a um início de desenvolvimento. O crescimento da disciplina está a ser muito rápido e de carácter exponencial. Na verdade, embora a percentagem de empresas com departamentos de FM seja muito baixa, cada vez mais organizações requerem assistência profissional nesse âmbito (Martínéz, 2009).

Em relação a Portugal, o FM não se encontra tão reconhecido, mas embora um pouco mais atrás, pensa-se estar a seguir os passos de Espanha em termos da consciencialização e início de desenvolvimento.

## 2.3. AS INSTALAÇÕES HOTELEIRAS

### 2.3.1. Classificação dos estabelecimentos hoteleiros

Os estabelecimentos hoteleiros fazem parte de um sector da indústria denominada de hotelaria. Em inglês, *hospitality*, a hotelaria corresponde a uma actividade que oferece essencialmente dois tipos de serviço: alojamento e alimentação. Desta forma, dentro desta actividade englobam-se os estabelecimentos hoteleiros, restaurantes, casinos entre outros. No entanto, na presente dissertação apenas serão abordados os estabelecimentos hoteleiros, e mais precisamente os hotéis.

As classificações dos estabelecimentos hoteleiros não são coincidentes entre países, podendo variar mais ou menos as suas nomenclaturas e até divisão de categorias. Em Portugal, o Decreto Regulamentar 36/97 de 25 de Setembro de 1997 (DR, 1997) define um estabelecimento hoteleiro como um empreendimento turístico destinado a proporcionar, mediante remuneração, alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições.

O Artigo 2º. do mesmo decreto apresenta a classificação dos estabelecimentos hoteleiros pelos seguintes grupos:

- a) Hotéis;
- b) Hotéis-apartamentos (aparthotéis);
- c) Pensões;
- d) Estalagens;
- e) Motéis;
- f) Pousadas.

Em cada grupo, a classificação dos estabelecimentos hoteleiros é atribuída de acordo com a sua localização, a qualidade das suas instalações, os seus equipamentos e mobiliário e os serviços que oferecem. De acordo com estes factores os hotéis são classificados nas categorias de 1, 2, 3, 4 ou 5 estrelas, ou ainda em hotéis rurais. Pelo referido regulamento português, um hotel, qualquer que seja a categoria, deve ter no mínimo 10 unidades de alojamento (quartos, suites ou apartamentos).

Por outro lado, em Espanha, os estabelecimentos hoteleiros não têm uma classificação regular, pois variam entre algumas comunidades autónomas (Planas, 2007). Neste sentido apresenta-se

o definido na legislação estatal por ter um carácter mais generalista, isto é, a que consta do *Real Decreto 1634/83 de 15 de junio* (RD, 1983). Segundo esta legislação os estabelecimentos hoteleiros classificam-se em dois grupos:

a) Hotéis, dentro do qual existem três modalidades:

- Hotéis;
- Aparthotéis;
- Motéis.

b) Pensões.

Apesar da separação por grupos dos tipos de alojamento ser bastante diferente entre Portugal e Espanha, e até se verificar a inexistência de alguns tipos (pousadas, estalagens), constata-se pelos regulamentos de ambos os países que as definições dos tipos de alojamento de nomenclatura similar são bastante idênticas.

Com a intenção de harmonizar as designações por toda a Europa, a norma ISO 18513 (ISO, 2003) apresenta definições gerais de alguns estabelecimentos hoteleiros. Ao hotel refere-se como “estabelecimento com recepção, serviços e instalações adicionais onde se disponibiliza alojamento e na maioria dos casos refeições”. Em Portugal e Espanha, assim como em quase toda a Europa, os hotéis são classificados segundo o mesmo sistema de estrelas.

No seguimento desta dissertação a palavra hotel será utilizada com o significado do conjunto das três alíneas a), b) e f) do Decreto Regulamentar português acima referido. Ou seja, hotel poderá significar também aparthotel e pousada, como de resto é habitual encontrar-se na bibliografia do tema.

## **2.3.2. O mercado hoteleiro e o turismo**

### **2.3.2.1. Dimensão e potencialidades**

O turismo caracteriza-se por ser a mais importante actividade económica a nível mundial, envolvendo cerca de 7,6% dos trabalhadores de todo o mundo (cerca de 220 milhões de empregos) e gerando aproximadamente 9,5% do rendimento global (Figueiredo, 2009; Sousa, 2008, OECD, 2010). Por sua vez, o sector hoteleiro é o maior sector dentro do turismo, e dá um importante contributo ao seu desenvolvimento por constituir uma estrutura de apoio ao destino turístico (Brito, 2007).

O sector do turismo pode ter uma grande importância para o desenvolvimento de um país, pois, dependendo do potencial turístico do país, o contributo para o desenvolvimento económico nacional pode ser bastante rápido e eficaz (Antunes, 2007; OECD, 2010).

O turismo é considerado um sector chave para a economia europeia, abrangendo uma vasta variedade de produtos e destinos, envolvendo diferentes partes interessadas, públicas e privadas, com áreas de competência descentralizadas, e comumente de nível regional e local. Na Europa verifica-se uma grande diversidade de tipos de alojamento destinados ao turismo, sendo no entanto os hotéis que representam a maior percentagem [w6].

Apesar da importância, o turismo é bastante sensível a fenómenos económicos, culturais ou acidentais a nível global. Desta forma, foi gravemente sentida a crise económica e financeira de 2008 e o aparecimento da gripe A/ vírus H1N1, cujo impacto se mostrou pela diminuição do emprego na área da hotelaria (OECD, 2010).

A nível global, prevê-se a continuação da expansão do turismo como manifestação do crescimento da economia e do aumento dos rendimentos *per capita*, o que, por sua vez, pode contribuir para o aumento da actividade económica nas zonas que recebem os turistas, potenciando assim o aumento da qualidade de vida da população dessas zonas e o seu rendimento disponível (Sousa, 2008).

Como actividade de grande importância em termos de crescimento, investimento e rentabilidade, o sector hoteleiro toma actualmente a sustentabilidade como uma das principais preocupações e valores a desenvolver. A sustentabilidade prende-se com o respeito pelo ambiente e com a criação de emprego e riqueza, todos estes de grande importância para um país (IFTS, 2010).

### **2.3.2.2. Associações e instituições**

Existem diversas instituições ligadas ao turismo e hotelaria em Portugal e Espanha. Estas instituições promovem e divulgam o turismo a nível nacional e internacional, apoiando o desenvolvimento do sector através de conferências e outros, assim como divulgam, defendem e fomentam a união profissional.

Em Portugal, as principais instituições são:

- Turismo de Portugal ([www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt))



- Confederação do Turismo Português ([www.confederacaoturismoportugues.pt](http://www.confederacaoturismoportugues.pt))
- Associação Empresas Turísticas Portuguesas ([www.aetportugal.pt](http://www.aetportugal.pt))
- Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo ([www.ipdt.pt](http://www.ipdt.pt))
- Associação da Hotelaria de Portugal ([www.hoteis-portugal.pt](http://www.hoteis-portugal.pt))
- Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal ([www.aresp.pt](http://www.aresp.pt))
- Associação Nacional de Empresas de Turismo Activo ([www.anetura.com](http://www.anetura.com))
- Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo ([www.aphort.com](http://www.aphort.com))
- Associação de Profissionais de Turismo de Portugal ([www.profissionaisdeturismo.pt](http://www.profissionaisdeturismo.pt))
- Associação dos Directores de Hotéis de Portugal ([www.adhp.org](http://www.adhp.org))

Em Espanha, as principais instituições são:

- Instituto de Turismo de España ([www.tourspain.es](http://www.tourspain.es))
- Federación Española de Hostelería ([www.fehr.es](http://www.fehr.es))
- Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos ([www.cehat.com](http://www.cehat.com))
- Asociación de Directivos de Empresas Turísticas ([www.adetur.com](http://www.adetur.com))
- Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo ([www.aecit.org](http://www.aecit.org))
- Asociación Española de Profesionales del Turismo ([www.aept.org](http://www.aept.org))
- Asociación Española de Directores de Hotel ([www.aedh.es](http://www.aedh.es))

### **2.3.2.3. Número de hotéis em Portugal e Espanha**

No âmbito desta dissertação considerou-se apropriado analisar o número de hotéis em Portugal e Espanha. Em Portugal, o Instituto Nacional de Estatística (INE) apresenta alguns estudos dos quais se pode adquirir a informação pretendida [w7]. Em 2009, o número de hotéis (considerados os hotéis, apart-hotéis e pousadas) teve o total de 4158 unidades.

Relativamente a Espanha, o *Instituto Nacional de Estadística* (INE) também apresenta alguns estudos. Pelos estudos encontrados [w8], conclui-se que em 2009 existiam 7389 hotéis em Espanha, sendo que 4337 eram de 3 ou mais estrelas.

Verifica-se um número considerável de hotéis em ambos os países, o que aparenta a existência de uma actividade desenvolvida, assim como um mercado de oportunidades nomeadamente para o crescimento de uma indústria de FM aplicada aos hotéis.

### **2.3.3. O hotel como negócio**

A hotelaria faz parte do sector de prestação de serviços, caracterizado geralmente por um produto intangível (visto se tratar de um serviço para o cliente). Ao contrário de outras

indústrias, em que o produto é palpável e o consumidor sabe o que está a adquirir, na hotelaria isso não se verifica, e o consumidor fica com uma falta de garantia do “produto” que irá obter, a não ser a própria confiança no serviço (Popp *et al.*, 2007). É desta forma essencial passar uma imagem de confiança ao cliente desde os primeiros momentos em que entra no hotel (bom atendimento, bons espaços), ou mesmo antes dele chegar (*marketing*).

A estrutura de um hotel caracteriza-se essencialmente pelas seguintes áreas (Popp *et al.*, 2007):

- alojamento: quartos, apartamentos e suites;
- áreas sociais ou públicas: salas de estar, salas de TV, restaurantes, bares, salões de eventos e de festas;
- administração: recepção, gerência, reservas, contabilidade, recursos humanos e, em grandes empresas, o sector de *marketing*;
- áreas de serviço: cozinha, lavandaria, vestiários e arrecadações;
- área de alimentos e bebidas (A&B): câmara frigorífica, cozinhas, e outros;
- equipamentos e estrutura: central de águas geladas, caldeiras, gerador de energia, entre outros;
- recreação, desporto e lazer: campos de ténis, futebol e golfe, piscinas, parques aquáticos e salões de jogos.

Em todas as áreas acima referidas é importante atingir qualidade, seja para cumprimento de regulamentos (cozinhas, equipamentos) como para chegar à satisfação do cliente, que pode ser interno ou externo.

Um cliente externo é o consumidor e comprador do “produto” que a empresa produz, enquanto que o cliente interno é constituído pelo conjunto de pessoas que trabalham na empresa, sendo que estas também usufruem das instalações e alguns serviços (por exemplo, limpezas). Na presente dissertação, quando não se refere se o cliente é externo ou interno, assume-se como externo.

A satisfação do cliente deve ser em tida como principal objectivo de um hotel, em detrimento da produção de lucro. Quando um negócio satisfaz os seus clientes (externos), eles pagarão o preço justo pelo produto adquirido. E pelo contrário, se e o lucro for posto em primeiro plano no processo de gestão, pode traduzir-se numa percepção do cliente enquanto lucro e não enquanto hospede, o que não é conveniente. Um bom gestor hoteleiro compreende que o lucro provém do resultado de gerir bem o negócio, não o colocando assim como seu único objectivo (Sousa, 2008).

Para além de uma gestão centralizada no cliente, um hotel tem ainda outros desafios, pois nas últimas décadas, a indústria hoteleira tem sido alvo de um enorme desenvolvimento, nomeadamente em termos de crescimento de negócio, mudanças nas exigências dos clientes, e alteração substancial dos ambientes sociais e económicos (Barrows e Powers, 2009). Segundo Cooper (2004) os desafios actuais estão relacionados nomeadamente com o facto de hoje em dia os principais riscos da indústria hoteleira prenderem-se não só com a economia mas também com incidentes globais imprevistos (como mudança de tendências globais, culturais, sociais, entre outros).

No entanto, o ambiente de negócios cada vez mais global e competitivo também constitui um elemento importante a ter em conta nos hotéis. A globalização tem impellido as empresas a definir como alvo determinados nichos de mercado, com produtos e serviços especializados, e a indústria hoteleira não é excepção. As duas últimas décadas testemunharam uma proliferação de conceitos de hotéis diferenciados, concebidos para servir segmentos de mercado específicos: hotéis de negócios, hotéis de aeroporto, centros de conferências, hotéis casino são alguns exemplos. Cada uma destas categorias de hotéis oferece características e serviços próprios que permitem ir ao encontro das necessidades do cliente de um segmento de mercado específico (Clarke e Chen, 2007).

## **2.4. FM APLICADO AOS HOTÉIS**

### **2.4.1. Relação entre FM, gestão técnica de edifícios e manutenção em hotéis**

A maioria dos edifícios representam investimentos consideráveis para as organizações e normalmente têm de acomodar e suportar diversas actividades. Dentro dessas actividades está a actividade central da organização (*core business*), para o qual deve ser criado um ambiente apropriado nos edifícios que, por sua vez, podem não ter sido projectados para os fins para os quais são agora usados. No entanto, por mais bem focada que uma organização esteja no seu *core business*, não pode descuidar os serviços de apoio – os *non-core business* (Atkin e Brooks, 2009).

Como já foi referido, o FM é uma actividade multidisciplinar que ao integrar pessoas, espaços, processos e tecnologia garante a funcionalidade dos espaços construídos. É aplicável a variados tipos de edifícios, tornando-se mais oportuna e estratégica na aplicação a edifícios de grandes dimensões e/ou de gestão complexa.

Sendo os hotéis uma área importante de negócio, de grandes investimentos e receitas, caracterizada pela competitividade e exigência, e que coordena diversas actividades (serviços), torna-se numa área que requer uma gestão exigente e integrada. É nesta perspectiva que o FM surge enquanto oportunidade para a área, como forma de criar valor, garantindo coordenação, qualidade e viabilidade para as empresas.

Num hotel, a actividade principal da empresa está intimamente ligada aos serviços gerais do mesmo. Como é natural, é impensável que num hotel falhem serviços tão básicos como a limpeza, segurança ou recepção. Estes são importantes para que qualquer tipo de organização tenha um bom funcionamento, mas para um hotel, impossibilitaria que a actividade principal da empresa fosse realizada. Por exemplo, num hotel se não houver limpeza dos quartos que vagam, não podem entrar novos clientes, e assim a actividade lucrativa é obrigada a parar.

A gestão técnica e a manutenção são os serviços aplicáveis aos hotéis que irão ser mais aprofundados no âmbito da presente dissertação. Estes têm também um importante papel na aplicação da estratégia da empresa e no apoio à sua actividade principal.

A gestão técnica e a manutenção são serviços básicos em que o hotel não pode descurar, dado que os seus equipamentos, instalações técnicas e o próprio edifício destes necessitam para continuarem a bem servir o cliente. Para além disso, basta pensar nas implicações que se teria se a caldeira de aquecimento deixasse de funcionar, ou se existissem infiltrações nas zonas comuns.

Estes serviços são usualmente contratados a entidades exteriores à empresa, e as causas residem nas necessidades de pessoal especializado em área diferente à empresa e na dificuldade de absorver picos de trabalho que estes serviços criam (Cotts *et al.*, 2010). A esta acção de recorrer a uma empresa externa para proporcionar um serviço é denominada de *outsourcing*, a qual tem muitas vantagens reconhecidas e por isso é hoje em dia muito utilizada nas mais diversas áreas.

Num hotel, no entanto, é necessário haver uma gestão dos serviços, sejam estes garantidos por *outsourcing* ou não, pois é fundamental a busca pela qualidade do serviço (alojamento) prestado ao cliente. A falta de qualidade de um dos serviços ou da gestão entre eles, por outro lado, traduz-se numa má imagem do hotel para o cliente.

No que diz respeito à manutenção, Linzmayer (2002) refere que é importante uma boa gestão, avaliando sempre o trabalho feito, para obter informações que permitam tomar boas decisões. Desta forma surge a questão: como é realizada a gestão da manutenção?

Os seguintes tópicos tentam-se aproximar do que deve ser feito para gerir a manutenção de um hotel (Linzmayr, 2002):

- avaliação dos custos directos de manutenção;
- avaliação da participação do custo de manutenção sobre a facturação;
- avaliação dos custos operacionais e de energia do hotel;
- medição dos custos de paragem;
- controlo da obsolescência e degradação do património;
- custos com multas, infracções e autuações;
- medição dos custos por acidentes causados por falhas e defeitos;
- medição do custo da má qualidade do serviço prestado;
- medição de custo de perda de imagem;
- cálculo do custo de ciclo de vida;
- avaliação de possíveis desvios no orçamento operacional.

#### **2.4.2. O caso particular do hotel**

Os hotéis são edifícios particulares no que se refere à aplicação do FM. Assim como os centros comerciais e os hospitais, os hotéis têm a sua actividade principal (*core business*) dependente das actividades consideradas *non-core*, tornando a gestão destas actividades (de que trata o FM) numa importância vital para o sucesso da empresa. Portanto, os serviços mais básicos destas empresas têm de ser cuidadosamente geridos para se poder alcançar a satisfação de ambos os clientes internos e externos.

Com a crescente competitividade (mesmo dentro de um segmento de mercado) cresce a preocupação com a capacidade de diferenciação do hotel perante os restantes à medida que se verifica que para um determinado nível de preço o tipo de “produto hoteleiro” tende a ser muito semelhante (Barrows e Powers, 2009). Uma das grandes oportunidades reside na qualidade do serviço prestado, que se pode atingir por exemplo com um bom atendimento, mas também com uma gestão integrada de serviços baseada no recurso à monitorização do desempenho e a novas abordagens de gestão.

Relativamente à monitorização do desempenho, esta pode apoiar-se num conjunto de ferramentas, das quais fazem parte os sistemas de indicadores, que podem ser financeiros ou não financeiros, mas têm igual objectivo de proporcionar informação necessária para a tomada de decisões nos diversos níveis de gestão e estratégia. O recurso a estes indicadores constitui um grande benefício para os hotéis pois as decisões tomadas a partir de indicadores tendem a ser mais acertadas e adequadas à realidade, sendo possível determinar as acções a seguir tendo em conta as causas das variações experimentadas pelos indicadores (Ferrer e Gamboa, 2004).

### **2.4.3. Os serviços de FM em hotéis**

A aplicação do FM aos hotéis prende-se com a gestão e integração dos serviços de um hotel, sendo assim oportuno ponderar sobre o que é um serviço na perspectiva do FM.

Segundo a norma europeia EN 15221-3 (CEN, 2008) um produto é o resultado de um processo, e os serviços são uma categoria de produto. Estes são definidos como uma experiência intangível para o consumidor e perecíveis no tempo. Para além disso caracterizam-se pela produção ser inseparável do seu consumo (Vicens, 2008).

Brito (2007) resume um serviço nas seguintes características:

- intangibilidade: não se pode sentir, provar, ouvir ou cheirar antes de ser adquirido;
- perecibilidade: não é armazenável;
- inseparabilidade: o consumo é inevitavelmente realizado no mesmo local da produção;
- variabilidade (pode sofrer diferenças consoante as situações e os clientes);
- falta de propriedade: a sua propriedade não é permanente, o cliente só usufrui por tempo limitado;
- participação do cliente no processo do serviço: esta característica está presente em algumas das anteriores.

Um hotel presta essencialmente dois serviços a um cliente: alojamento e restauração, que estão relacionados com duas actividades fisiológicas essenciais: dormir e comer (Jones, 2002). No entanto para que o cliente seja satisfeito existe um largo conjunto de acções que vai desde a limpeza até ao atendimento ao público.

Existe assim um vasto grupo de serviços inerentes ao hotel que necessitam de ser coordenados para atingirem a estratégia da empresa. Estes podem ser fornecidos internamente ou externamente à empresa (*outsourcing*).

Os serviços que se podem encontrar num hotel são:

- recepção;
- limpezas;
- segurança;
- cozinha;
- *catering*;
- manutenção técnica;
- jardinagem;
- desinfestações;
- estacionamento;
- *marketing*;
- planos de emergência;
- certificação e eficiência energética;
- seguros;
- qualidade do ar;
- recursos humanos;
- entre outros.

Todos estes serviços são importantes para a estratégia e bom funcionamento de um hotel. É a complexidade de gestão e integração dos referidos serviços que constitui uma oportunidade para a difusão do FM pela área da gestão de hotéis.

## **2.5. SÍNTESE DO CAPÍTULO**

O FM é uma área em crescente expansão, muito desenvolvida em países como os EUA, Reino Unido, Japão, entre outros. Como foi possível reconhecer, é vantajosa a sua aplicação a Portugal e Espanha no sentido de se alcançarem melhorias na gestão de edifícios e serviços e respectiva relação com as estratégias das organizações.

Incluídas na abrangência do FM, estão as actividades de gestão e manutenção de edifícios, que ao serem envolvidas numa visão integrada de gestão, podem aumentar o seu contributo e desempenho numa organização.

Os hotéis fazem parte da indústria hoteleira, que é um sector em constante evolução e com uma dimensão alargada a nível mundial. Pela sua contribuição no turismo, este pode ser considerado estratégico para um país desenvolver, nomeadamente pela criação de emprego.

Em Portugal e Espanha a área do turismo, e mais precisamente a hotelaria, tem um importante contributo nacional, que se pôde comprovar pela existência de um número considerável de hotéis em ambos os países: 4158 hotéis em Portugal e 7389 em Espanha.

Sendo os hotéis constituídos por um conjunto de serviços de importância vital para a sua actividade central, o FM, enquanto integrador e dinamizador de serviços, pode dar um importante contributo às empresas hoteleiras.

No capítulo seguinte procede-se à apresentação e análise de ferramentas do FM para aplicação às empresas e seus edifícios, com o objectivo de posterior utilização no modelo a ser proposto para hotéis.



### **3. FERRAMENTAS PARA APLICAÇÃO DO FM NOS HOTÉIS**

#### **3.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS**

Findo o capítulo 2, com a caracterização do FM, apresentação das particularidades dos hotéis e sua potencial relação, surge a necessidade de aprofundar as ferramentas de aplicação do FM aos hotéis.

Nesse sentido, o presente capítulo começa por abordar as necessidades dos hotéis, e consequentemente, as oportunidades em termos dos modelos a aplicar, que proporcionam a introdução do FM na estratégia dos hotéis.

Será aprofundada uma forma de acordo entre organização e prestador de serviço que promove o controle do desempenho dos serviços de manutenção: o *Service Level Agreement* (SLA). Este acordo inclui o estabelecimento de formas de medição do desempenho para que a qualidade do serviço seja assegurada.

As medições de desempenho também são alvo de análise, especificando-se os conceitos de indicadores de desempenho e *Key Performance Indicators* (KPI). Apresenta-se ainda uma lista de indicadores, que servirá para de base à proposta de indicadores de desempenho a propor para a avaliação do desempenho do serviço de manutenção.

Este capítulo tem assim o objectivo de estabelecer as bases para definição e elaboração do modelo de aplicação do FM aos hotéis, a propor nesta dissertação.

#### **3.2. OBJECTO DE ESTUDO**

Como referido, os hotéis constituem uma área de negócio peculiar, e por isso têm sido estudados sob diferentes aspectos.

Da pesquisa bibliográfica realizada sobre hotéis conclui-se que existem diversos estudos sobre a gestão económica estratégica e contabilidade, *marketing*, e sustentabilidade ambiental e social. Relativamente à sustentabilidade, têm particular relevância as análises no âmbito da estratégia ambiental, o que deu origem a variados artigos e dissertações através de estudos sobre poupança de recursos, especialmente energia e água, com vista ao controlo dos custos em serviço.

Na presente dissertação, pretendendo-se relacionar o FM com os serviços de hotel, irá estabelecer-se uma relação entre as particularidades e desempenho dos serviços com a gestão global do hotel. Fazendo, assim, que a gestão global do hotel seja apoiada pela gestão particular de cada serviço, desenvolvendo-se métodos para que a nível da gestão estratégica haja informação do estado dos mesmos, sem falta nem sobrecarga de informação. Essa informação final deverá ser simples e susceptível de potenciar a relação com os diversos serviços (Figura 3.1 (a)).

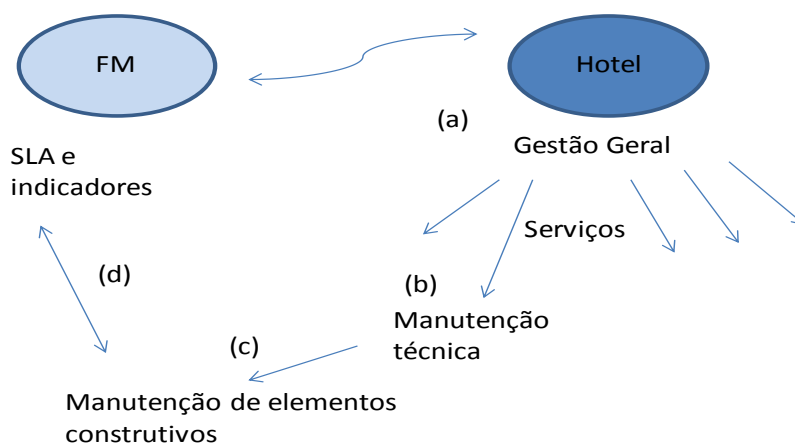


Figura 3.1 – Esquema da justificação da vertente tomada pela dissertação

Dos vários serviços existentes no hotel é difícil estabelecer um que seja de maior importância para o negócio, e a bibliografia consultada não indica um serviço de justificado especial interesse. No entanto, dada a relação deste trabalho com a engenharia, a manutenção técnica surge com maior interesse de estudo.

A consulta de artigos sobre a manutenção técnica e a sua relação com o desempenho das empresas adicionou interesse a essa área, especialmente ao fazer-se a analogia dos casos descritos nos artigos com os hotéis.

Pinjala *et al.* (2004) referem que, pelo seu estudo, as empresas de maior qualidade competitiva têm mais políticas de manutenção pró-activa, maior planeamento e controlo dos sistemas, canalizando maiores verbas para a actividade de manutenção. O estudo diz respeito à manutenção dos equipamentos de empresas industriais, e conclui que, em geral, há uma relação directa entre o desempenho das empresas e a manutenção dos seus equipamentos.

Partindo do princípio que na indústria é essencial a manutenção pró-activa dos equipamentos (máquinas industriais), pois destes dependem as receitas do negócio, então, nos hotéis,

estando os equipamentos técnicos e elementos construtivos do edifício também relacionados com as receitas do hotel, a manutenção dos referidos elementos tem também relevância para o negócio. É no entanto de salientar-se que a importância da manutenção técnica é relativa, e depende nomeadamente da estratégia tomada pela administração do hotel (Figura 3.1 (b)).

Em relação à manutenção técnica, foi encontrada alguma bibliografia relativa a instalações eléctricas em hotéis (Lai e Yik, 2011), e a outras áreas como AVAC e canalizações, abordadas no entanto de forma menos directa, pois normalmente analisam os recursos a elas associadas (energia ou água), com o objectivo de redução do seu consumo. Os sistemas de elevação, pelo contrário, não aparentam ser alvo de estudo no âmbito dos hotéis.

Dado que, aparentemente a manutenção técnica de elementos construtivos é então uma área não particularmente abordada em estudos no âmbito dos hotéis, e que, além disso está relacionada com a engenharia civil, torna-se numa boa perspectiva de estudo da presente dissertação (Figura 3.1 (c)).

Para se aplicar o FM ao serviço descrito irá propor-se um modelo de SLA, isto é, um acordo do nível de serviço, com inclusão de indicadores de desempenho, facilitando assim a monitorização ou controlo do desempenho do serviço (Figura 3.1 (d)). Estes últimos são aspectos chave na indústria hoteleira, pois, como refere Weissman [w9] existe ainda algumas falhas na gestão dos hotéis:

- falta de clareza quanto às operações de instalações que devem ser monitorizadas;
- quem é responsável pela monitorização;
- qual é o meio mais barato e coerente para avaliar, analisar e acompanhar os objectivos não financeiros de desempenho exigidos pelos investidores e clientes.

O SLA e os indicadores de desempenho serão abordados de forma a tentar solucionar estes problemas, contribuindo para o controlo do desempenho do serviço em análise.

### **3.3. SERVICE LEVEL AGREEMENT**

#### **3.3.1. Definição de SLA**

Num hotel ou em qualquer outro ramo de actividade a atribuição de serviços pode ser dirigida a prestadores de serviço externos à empresa (por *outsourcing*), ou a certos departamentos da empresa (prestadores de serviço interno, ou seja, serviço *in-house*). Em qualquer uma destas

situações, quando se procura um prestador de serviço, é indispensável que o cliente tenha uma especificação clara e detalhada do que pretende do serviço prestado. Isto é dispendioso e consome tempo mas tem a vantagem de atingir um nível de clareza elevado, descrições inequívocas de acções, e resultados e requisitos de desempenho quantificáveis.

Num serviço contratado (prestador de serviço externo), pelo facto de se estabelecer relações com outra empresa, que são de alguma forma mais complexas, é essencial que as regras do que é acordado estejam claramente definidas, e que o acordo seja enquadrado na perspectiva de um *Service Level Agreement* (SLA) (Chanter e Swallow, 2007).

O SLA é um acordo (que pode estar associado a um contrato) que formaliza uma relação de negócios entre o prestador de serviço e cliente, em que se estabelece um nível específico de desempenho, acordando-se as medições, as condições de execução e as bonificações e multas conforme o desempenho obtido (Lee e Ben-Natan, 2002; OSDC, 2010). De uma forma geral, o SLA pode ser utilizado em diversas áreas de negócio, contudo, para o âmbito da dissertação é abordado como um acordo de serviços de FM, e considera-se como um caso particular de um *Facility Management Agreement* (FMA).

Um FMA é um acordo de serviços de FM que a norma europeia EN 15221-1 (CEN, 2006a) define como “acordo de FM legalmente vinculativo entre diferentes entidades legais”. A mesma norma caracteriza os SLA como partes ou cláusulas específicas de um FMA aplicadas a um serviço, podendo assim um FMA conter diversos SLA’s.

Contudo, na bibliografia do tema, é recorrente os autores referirem o SLA como um acordo independente, e incluindo aspectos gerais do contrato, que no FMA são abordados à parte do SLA. A Figura 3.2 exprime a relação descrita entre um FMA e um SLA tido como um acordo independente.

### **3.3.2. Características e objectivos do SLA**

O SLA é formalizado através da produção de um documento que descreve o seguinte (Atkin e Brooks, 2009):

- nomes das partes;
- funções e responsabilidades de cada parte;
- âmbito dos serviços a serem prestados;
- objectivos relacionados com a qualidade e desempenho;

- objectivos relacionados com o tempo;
- preços e taxas;
- recursos necessários;
- método de comunicação e interacção entre cliente e prestador de serviços;
- procedimentos para alterações.

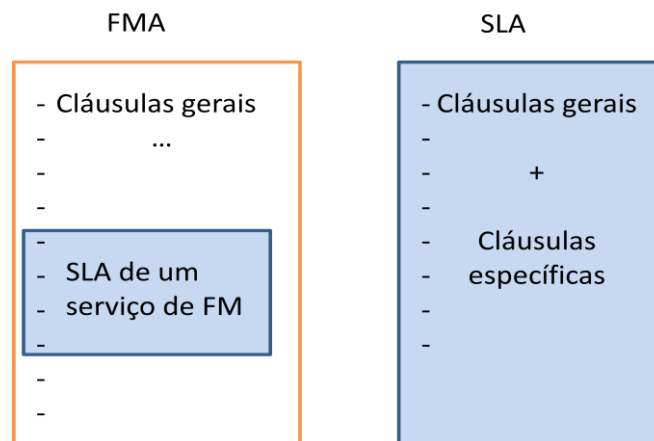


Figura 3.2 – Relação entre um FMA e um SLA independente

Os SLA são acordos largamente utilizados em serviços contratados ao exterior (*outsourcing*), fazendo parte do contrato (normalmente em anexo). No entanto, também são bastante utilizados em serviços internos à organização (*in-house*) de forma a estabelecer os requisitos pretendidos pelo serviço, funcionando como um tipo de acordo, mesmo que não haja cobrança pelo serviço (Atkin e Brooks, 2009).

Segundo Lee e Ben-Natan (2002) o SLA comumente desempenha funções que se podem agrupar nas seguintes seis áreas:

- i) Definição de papéis e responsabilidades:  
É importante que estejam bem estabelecidos para garantir o bom resultado do serviço. Os factores técnicos dos serviços tendem a tornar complexo estabelecer os papéis, deveres, e responsabilidades (incluindo financeiras) relativas ao desempenho.
- ii) Gestão de expectativas:  
Em geral, a execução de um SLA define contratualmente as expectativas do cliente relacionadas com o fornecimento de um produto/serviço. Uma vez definido, acordado, e executado, os termos e condições que compõem a maior parte do contrato de SLA, tornam-se nos direitos dos clientes (empresa) relacionados com o produto/serviço. Esta garantia permite o cliente planear e operar o seu negócio com um nível razoável de confiança na disponibilidade, desempenho, ou prazo de um produto ou serviço contratado.

- iii) Controlo da implementação e execução:  
O documento do SLA serve como referência para a gestão da execução do contrato e garantia de entregas atempadas e do desempenho contínuo do produto/serviço dentro do acordo estabelecido. O prestador de serviços necessita de garantir a disponibilidade de recursos suficientes para constantemente ir de encontro, ou mesmo superar o SLA. Este deve também ter plena consciência dos compromissos assumidos e de como os requisitos de realização do serviço afectam a organização (cliente).
- iv) Verificação da qualidade:  
Depois ou durante a fase de execução, o prestador de serviço é responsabilizado pelo desempenho estar em conformidade com o acordo. Deste modo, a verificação da qualidade do serviço é uma componente crítica da maioria dos SLA's. Muitas vezes isto exige um forte planeamento na recolha de dados para fornecer relatórios de SLA.
- v) Possibilitar a comunicação:  
A comunicação entre as partes é essencial para a coordenação e alcance do nível de qualidade pretendido. Existem três alturas críticas que necessitam de comunicação: 1) durante a negociação/elaboração de um SLA; 2) durante a implementação do SLA; 3) durante avaliações com base no cliente. O SLA fornece uma estrutura que permite tanto o prestador de serviço como o cliente endereçarem as suas necessidades, expectativas, desempenhos e progresso das acções, que podem ser utilizados para melhorar o próprio SLA ou o desempenho do serviço prestado.
- vi) Avaliação do retorno do investimento:  
Por ser um factor estratégico para o negócio, o retorno do investimento é a principal razão pela qual os SLA se estão a tornar cada vez mais comuns. O cliente utiliza o SLA para operar e diminuir o risco, estando disposto a gastar mais (dinheiro e tempo) para obter maior nível de conforto/ segurança empresarial.

Chanter e Swallow (2007) referem que os riscos em serviços realizados por *outsourcing* podem ser de diversos tipos, nomeadamente:

- financeiros;
- desempenho;
- confidencialidade/sensibilidade/segurança;
- desistência ou impossibilidade de continuar o negócio, por uma das partes.

Os mesmos autores defendem que o SLA é um dos mais importantes veículos para gerir estes riscos.

Do ponto de vista do prestador de serviços, os SLA devem ser encarados como uma oportunidade de controlo e identificação de possíveis melhorias das suas funções. Para isso é necessário que o prestador de serviço adopte uma abordagem organizada de gestão de SLA, em que se examina cada SLA individualmente para a tomada de decisões, nomeadamente ao nível da estratégia da sua empresa. Isto significa uma abordagem dos SLA enquanto um processo de várias etapas: *Service Level Agreement Life Cycle*, ou seja, um ciclo de vida do SLA (Lee e Ben-Natan, 2002).

Um *Service Level Agreement Life Cycle* é dividido nas etapas apresentadas na Figura 3.3 (adaptado de Lee e Ben-Natan, 2002).

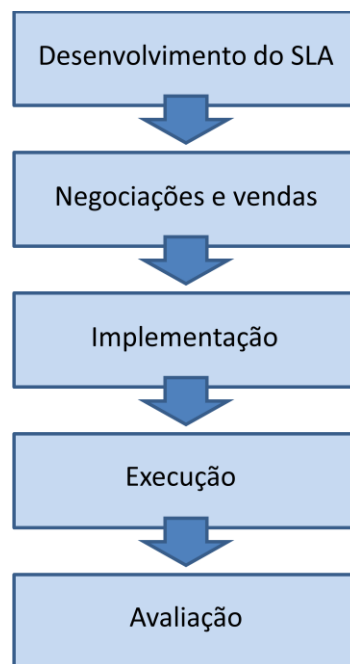


Figura 3.3 – Etapas de um *Service Level Agreement Life Cycle* (adaptado de Lee e Ben-Natan, 2002)

Adoptar uma estratégia de gestão dos SLA como referida constitui uma boa forma de controlo e melhoria da prestação de serviços, o que é do interesse de ambas as partes do acordo.

### 3.3.3. Síntese de vantagens do SLA

O SLA apresenta diversas vantagens, que se podem resumir nas seguintes (Lee e Ben-Natan, 2002; Chanter e Swallow, 2007; Shah, 2007; Atkin e Brooks, 2009):

- o cliente tem oportunidade de transmitir expressamente as suas expectativas em relação ao serviço prestado no que diz respeito a níveis pretendidos de qualidade,

desempenho e valor do serviço pretendido, assim como a descrição detalhada do serviço, de modo a minimizar falhas;

- maior facilidade de gestão de expectativas dos clientes por parte do prestador de serviços, envolvendo também o estabelecimento de níveis mínimos aceitáveis para o serviço prestado;
- prestador de serviço e cliente com mais capacidade para planear devido à colmatação de possíveis dúvidas como volume de trabalho, qualidade exigida e custos, esclarecidas no SLA;
- simplificação, clarificação e também amplificação de responsabilidades entre o cliente e prestador de serviço, potenciando um maior sentido de responsabilidade e consequentemente melhor desempenho, assim como facilidade de apurar responsáveis no caso de incumprimento do contrato;
- atribuição clara de funções dentro de cada uma das organizações (colaboradores responsáveis por cada parte do projecto/contrato) promovendo o diálogo entre as partes de forma inequívoca e rápida;
- acesso a informação detalhada do desempenho do serviço (através de relatórios) ao longo da prestação do serviço e no final do mesmo;
- diminuição do risco para o cliente;
- diminuição de complexidade e maior facilidade de gestão, especialmente para empresas (clientes) de grandes dimensões;
- possibilidade de melhoramento constante do contrato;
- maior controlo da satisfação contínua do cliente;
- integração de aspectos como gestão ambiental do serviço e verificação de legislação por parte do prestador de serviço, o que pode ser vantajoso no caso do cliente ter falta de conhecimentos sobre esses aspectos.

#### **3.3.4. Modelo de um SLA em FM**

O SLA deve constituir um acordo mútuo entre as duas partes com as expectativas de ambos os lados definidos e acordados, bem como o curso das acções a ser tomadas quando ocorrem desvios a essas expectativas (OG, 2004).

A forma exacta de um SLA depende das duas entidades que vão entrar em acordo ou contrato. Em particular, a forma do SLA será diferente (especialmente na área das sanções) se o SLA é realizado entre uma empresa e uma parte externa (*outsourcing*), ou entre partes internas (*in-house*).

Atkin e Brooks (2009) indicam um modelo de aplicação do SLA a uma prestação total de serviços de FM, que se apresenta na Tabela 3.1. Neste exemplo foi formulado um SLA para os diversos



serviços de uma empresa de serviços genérica, e sendo fornecidos por um único prestador de serviços.

Tabela 3.1 – Modelo de SLA para uma prestação total de serviços de FM em edifícios de serviços (Atkin e Brooks, 2009)

| <b>Modelo de SLA em edifícios de serviços</b> |   |
|---|---|
| <b>1.</b>                                     | <b>Detalhes do acordo</b>                               |
| 1.1   | Nomes das partes  |
| 1.2   | Data da assinatura do acordo                            |
| 1.3   | Data efectiva do acordo                                 |
| 1.4   | Período do acordo                                       |
| <b>2.</b>                                     | <b>Âmbito dos serviços – especificação dos serviços</b> |
| 2.1   | Gestão da manutenção do edifício, planta e equipamentos |
| 2.2   | Gestão de pequenos serviços de reparação                |
| 2.3   | Gestão de serviços de alojamento                        |
| 2.4   | Gestão de serviços públicos e telecomunicações          |
| <b>3.</b>                                     | <b>Prazos de entrega e taxas</b>                        |
| 3.1   | Serviço de categorias prioritárias e tempos             |
| 3.2   | Taxas e pagamento                                       |
| <b>4.</b>                                     | <b>Desempenho</b>                                       |
| 4.1   | Apresentação de relatórios de desempenho                |
| 4.2   | Medições de desempenho                                  |
| <b>5.</b>                                     | <b>Interface entre cliente e prestador de serviço</b>   |
| 5.1   | Comunicação   |
| 5.2   | Incentivos e sanções                                    |
| 5.3   | Classificação do cliente e <i>feedback</i>              |
| 5.4   | Procedimentos de revisão SLA                            |

De seguida, apresenta-se um modelo um pouco mais geral de um SLA, proposto pela norma EN 15221-2 (CEN, 2006b). Neste modelo, para cada serviço existe um SLA distinto. Esta norma divide um *Facility Management Agreement* (FMA) em duas partes: cláusulas gerais e cláusulas específicas de SLA, sendo as segundas focadas em aspectos mais técnicos e operacionais. As cláusulas específicas do SLA propostas pela norma são as apresentadas na Tabela 3.2.

### 3.3.5. Aplicação do SLA a serviços de manutenção em hotéis

Os SLA podem ser realizados para diversos serviços e são aplicáveis a todo o tipo de indústria. A indústria hoteleira, e mais especificamente, os hotéis podem beneficiar com a sua aplicação, pois os SLA contribuem para um maior controlo do desempenho, e portanto, também do controlo da satisfação do cliente.

Tabela 3.2 – Cláusulas específicas de SLA propostas pela norma EN 15221-2 (CEN, 2006b)

| <b>Cláusulas específicas de SLA propostas pela norma EN 15221-2</b> |  |
|---|--|
| <b>1.</b>   | <b>Descrição geral</b>   |
| 1.1   | Descrição do serviço de FM   |
| <b>2.</b>   | <b>Processos comuns da organização</b>                                 |
| 2.1   | Influência do serviço  |
| <b>3.</b>   | <b>Condições gerais</b>  |
| 3.1   | Definições da terminologia específica                                  |
| <b>4.</b>   | <b>Estrutura e comunicação</b>   |
| 4.1   | Organização e partes envolvidas  |
| 4.2   | Comunicação e documentação específica para o serviço                   |
| 4.3   | Descrição dos processos  |
| 4.4   | Rotinas específicas para exigências do serviço                         |
| 4.5   | Rotinas específicas para a prestação de serviço                        |
| 4.6   | Medições de desempenho e aceitação                                     |
| 4.7   | Sistema de garantia de qualidade e processo de melhoria contínua       |
| 4.8   | Participação e compromissos do cliente                                 |
| 4.9   | Mudanças no SLA  |
| <b>5.</b>   | <b>Definição e clarificação</b>  |
| 5.1   | Propriedades e valores relativos ao serviço                            |
| 5.2   | Especificação do serviço   |
| 5.3   | Resultados/objectivos acordados  |
| 5.4   | Especificações dos serviços/outputs/serviços parciais não incluídos    |
| 5.5   | Equipamentos, materiais e meios de comunicação                         |
| 5.6   | Serviços opcionais   |
| 5.7   | Processo de resolução de conflitos e procedimentos de não-conformidade |
| <b>6.</b>   | <b>Obrigações e requerimentos</b>                                      |
| 6.1   | Segurança, saúde e ambiente  |
| 6.2   | Início dos trabalhos e processo de implementação                       |
| 6.3   | Finalização do serviço   |
| <b>7.</b>   | <b>Preços, pagamento e contabilidade</b>                               |
| 7.1   | Preços   |
| 7.2   | Requerimentos específicos de facturação                                |
| 7.3   | Sistema de pagamento conforme o desempenho                             |
| 7.4   | Retenção de pagamento  |
| 7.5   | Gestão da facturação   |
| Anexos  |  |

Devido à elevada exigência associada a esta indústria, os hotéis terão uma grande vantagem em sistematizar um processo de elaboração de contratos, que permitam um melhor controlo de desempenho dos serviços e simplificação da gestão dos mesmos.

Se cada serviço for gerido por meio de contratos de SLA, a gestão de todos os serviços é facilitada, assim como a integração entre os diversos serviços. Como referido, a integração dos serviços é a chave para se estabelecer o FM, e com ele se promover uma gestão de excelência nos hotéis.

Essa integração pode nomeadamente ser realizada por introdução de cláusulas específicas no contrato de SLA de cada serviço. Por exemplo, o serviço de manutenção de ar-condicionado deve prever a limpeza dos locais objecto de acções de manutenção, no final da sua actuação. Pode prever-se que cada vez que mudam de local de actuação, os técnicos da manutenção sejam obrigados a informar o departamento de gestão, ou directamente a direcção da equipa de limpezas, para procederem a eventuais limpezas e arrumações, e evitando assim ao máximo o tempo de perturbação do funcionamento normal do hotel e respectiva satisfação do cliente.

### **3.4. MEDIÇÕES DE DESEMPENHO**

#### **3.4.1. O conceito de desempenho**

Desempenho é uma palavra muito difundida no âmbito da gestão – incluindo a gestão de edifícios – porém o seu significado preciso nem sempre é esclarecido pelos autores, mesmo que seja esse o tema principal da literatura (Pinheiro, 2011).

No âmbito do desempenho de edifícios, Flores-Colen (2009) refere diversos autores e até normas e documentos técnicos com um significado de desempenho com algumas diferenças, assim como variações de aplicação (métodos utilizados e elementos considerados). Isso dificulta a clarificação genérica do termo, e inclusivamente as abordagens exigenciais integradas perante o desempenho dos vários elementos dos edifícios.

Da bibliografia, depreende-se que o conceito de desempenho surge comumente relacionado à avaliação e análise da eficácia e eficiência assim como a gestão da qualidade de um processo. É um conceito associado a um modo de pensar e proceder em termos de fins e não de meios, ou seja, na perspectiva dos edifícios; encontra-se relacionado com as funções exigidas aos edifícios e seus elementos e não com a forma de prescrição destes para a construção (Flores-Colen, 2009).

O desempenho de um serviço está relacionado com o resultado que é obtido, e no caso da manutenção de elementos construtivos está por sua vez relacionado com o desempenho

apresentado pelos respectivos elementos. Assim, para se analisar o desempenho do serviço de manutenção há que examinar o desempenho dos elementos objecto de acções de manutenção.

### **3.4.2. Definição e importância das medições de desempenho**

As medições de desempenho são um mecanismo pelo qual as organizações são geridas e controladas. Isso é realizado equilibrando diversas medições de qualidade, custo e tempo em vários níveis da organização, processos e pessoas, e de modo a ir ao encontro da necessidade de integração e melhoria contínua (Hamwi, 2009). Sendo assim, as medições de desempenho são ferramentas que não só promovem acções favoráveis perante um desempenho que foi diminuído, mas também apoiam o processo de melhoria de desempenho de uma organização (RICS, 2009).

Como é compreensível, as medições são realmente relevantes para potenciar o desenvolvimento das organizações e evitar a sua desvalorização uma vez que “o que não se mede não se pode controlar, e o que não se controla não se pode gerir” (Martínéz, 2010a). A sua utilização ajuda os gestores a avaliarem as medidas tomadas, identificando atempadamente situações de risco (Heizer e Render, 2011).

As medições de desempenho têm, assim, as vantagens de permitirem estabelecer padrões para comparações de negócios; de fornecerem transparência e formas de avaliação para monitorização individual do desempenho; e de identificarem problemas de qualidade que exigem atenção prioritária. Também indicam os custos da qualidade deficiente, justificam a utilização dos recursos, e fornecem o *feedback* para dirigir o esforço de melhoria (Amaratunga *et al.*, 2005).

### **3.4.3. Medições de desempenho em geral e no FM**

As medições de desempenho são utilizadas em diversos serviços e tipos de organizações, públicas ou privadas, da área da indústria ou de serviços, existindo uma extensa bibliografia sobre medições de desempenho a nível geral. No entanto, segundo Amaratunga *et al.* (2005), os estudos de aplicação das medições de desempenho no âmbito do FM ainda se encontram de alguma forma superficiais nomeadamente pela falta de passagem das técnicas encontradas em bibliografia geral para bibliografia de FM.

Na bibliografia de FM encontrada é comum a referência a medições de desempenho com recurso a indicadores de desempenho, dos quais ressaltam os KPI (*Key Performance Indicators*). É de sublinhar que nem todos os indicadores são KPI (Martínez, 2010a), no entanto, estes são os mais referidos pela importância, quantidade e qualidade de informação que fornecem. Os KPI são um caso particular dos indicadores de desempenho, constituindo os indicadores chave para o sucesso da organização, e sendo desenvolvidos ao nível estratégico.

As medidas de desempenho integram os indicadores de desempenho e os KPI de acordo com o esquema da Figura 3.4. Uma das formas correntes de medição de desempenho são os indicadores de desempenho, em que os KPI são um tipo de indicadores muito usuais.

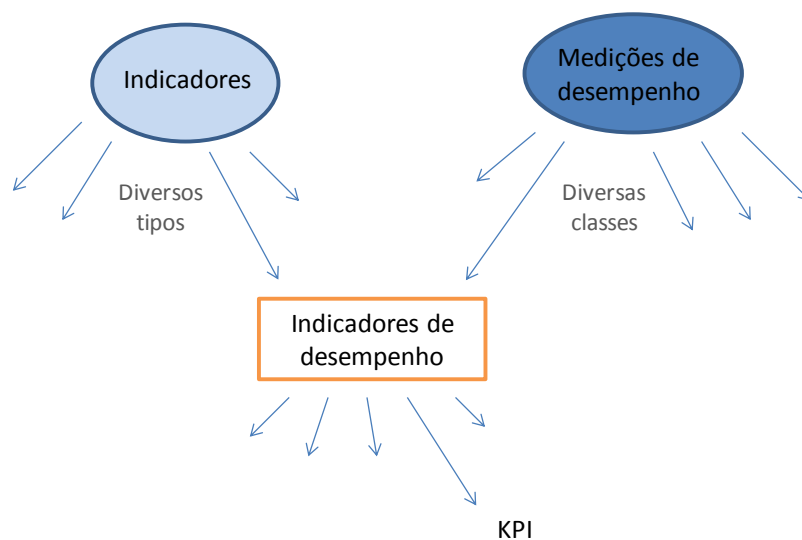


Figura 3.4 – Esquema elucidativo da relação entre KPI, indicadores de desempenho e medições de desempenho

Instrumentos como o *Benchmarking* e o *Post-Occupancy Evaluation* podem também ser considerados como medições de desempenho na medida em que ajudam a organização a classificar e avaliar o seu desempenho (Hamwi, 2009).

No *Benchmarking*, isso realiza-se através da comparação do desempenho com outras organizações (por exemplo com indicadores). Este é um processo pró-activo que visa a identificação de melhorias nos processos de uma organização, pela troca de informação com outra organização. O *Benchmarking* identifica as diferenças entre práticas correntes das organizações, os níveis de desempenho presentes e a melhor prática possível, aplicando processos que mudam as formas de operações e de estruturas com o objectivo de alcançar um melhor desempenho (Hamwi, 2009; Atkin e Brooks, 2009).

Por outro lado, o *Post-Occupancy Evaluation* é um processo sistemático de avaliação de edifícios depois destes serem construídos e ocupados durante algum tempo. Este estabelece bases que permitem a comparação do desempenho, dentro da mesma empresa ou não (Hamwi, 2009).

#### **3.4.4. Indicadores de desempenho e sua relação com os *Critical Success Factors***

Os indicadores são casos particulares das medições de desempenho, sendo elementos de medida, que quantificam o funcionamento ou progresso de uma actividade. Segundo Martínéz (2010a) os indicadores podem ser classificados quanto à sua natureza como:

- indicadores de cumprimento: índices de alcance de tarefas/trabalhos, relacionados com o cumprimento do acordo e prazos;
- indicadores de avaliação: relacionados com o rendimento que se obtém de um processo ou trabalho, permitindo identificar as forças, debilidades e oportunidades de melhoria;
- indicadores de eficiência: indicam o tempo gasto na realização de tarefas/trabalhos, identificando o tempo de resposta/resolução de problemas;
- indicadores de eficácia: indicam a capacidade ou o sucesso na realização de tarefas/trabalhos, estando relacionados com o grau de satisfação de clientes/utilizadores;
- indicadores de gestão: relacionados com administração e/ou estabelecimento de acções concretas para tornar realidade as tarefas/trabalhos planeados.

Seja qual for a natureza de um indicador, este é tanto mais importante para a gestão da empresa quanto mais informação contiver. No entanto, nem todos os tipos de indicadores têm capacidade de fornecer a mesma quantidade e qualidade de informação. Por isso é importante que os gestores saibam eleger os seus indicadores e concentrem-se nos mais relevantes para a empresa, que habitualmente estão relacionados com os factores críticos de sucesso da empresa – os *Critical Success Factors* (CSF).

Os CSF motivam acções que garantem a concretização satisfatória dos objectivos da organização (Atkin e Brooks, 2009). No âmbito do FM estes factores são frequentemente associados aos KPI, sendo por isso estes indicadores considerados indispensáveis para uma boa gestão em FM.

Da mesma forma que os KPI são casos particulares de indicadores de desempenho, também os CSF são casos particulares de factores de sucesso genéricos, ou seja, em geral os indicadores de desempenho estão relacionados com os factores de sucesso, e os KPI com os CSF (sendo estes últimos mais importantes para a organização).

Na óptica do FM, a norma europeia EN 15221-3 (CEN, 2008) define que os indicadores de desempenho são aplicados em diferentes níveis – estratégico, tático e operacional – como se pode constatar pela Figura 3.5.

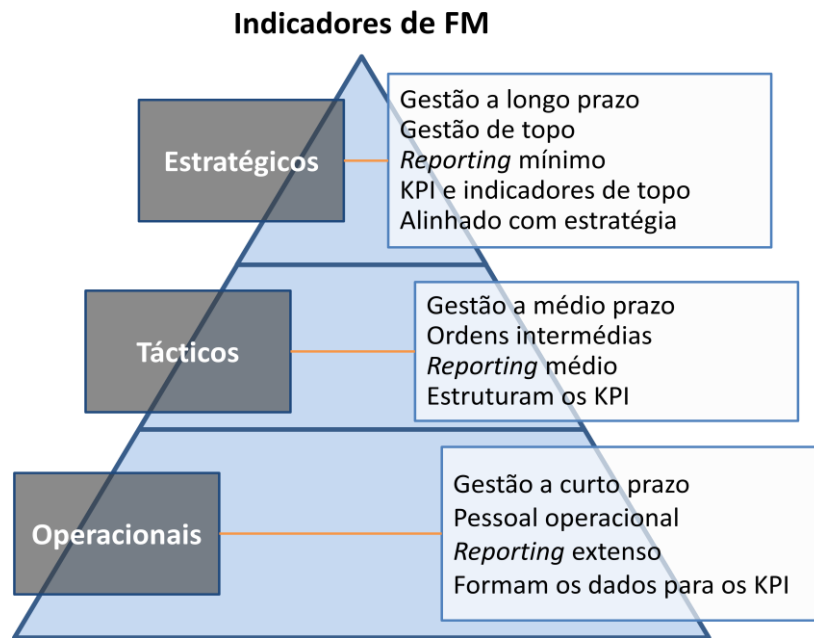


Figura 3.5 – Caracterização dos indicadores de FM (adaptado de CEN, 2008 e Martínéz, 2010a)

Em cada nível, os indicadores de FM têm diferentes características. Os indicadores estratégicos distinguem-se pelo seu carácter de longo prazo e de alinhamento com a estratégia da organização; os indicadores táticos pela gestão a médio prazo e características intermédias; e os operacionais pelo curto prazo e pela constante geração de dados, o que se repercute num número grande de distintos indicadores e de maior frequência temporal. Para além disso, na Figura 3.5 também é referido o tipo de *reporting* em cada nível.

*Reporting* é um termo recorrente na bibliografia de FM que corresponde à criação e gestão de relatórios e documentos (Martínéz, 2010b). Este favorece a passagem de informação por meio dos relatórios/documentos, que resumem a situação de um processo, actividade ou conjunto deles; agindo assim como uma forma de gestão dos canais de informação e como um mecanismo de controlo periódico (RICS, 2009).

### 3.4.5. Key Performance Indicators

Como já foi referido, os *Key Performance Indicators* (KPI) são dos indicadores mais importantes, e amplamente referidos nomeadamente no campo do FM.

O estudo e análise cuidada de Parmenter (2010) permitiu-lhe concluir que existem sete características principais dos KPI, de acordo com o seguinte:

- são medidos frequentemente (diariamente, semanalmente);
- não são estritamente custos (geralmente não se encontram expressas em euros, dólares ou outros);
- têm a atenção do director executivo (CEO) e da equipa de gestão, influenciando as suas acções;
- indicam claramente quais as acções requeridas aos colaboradores (estes entendem as medições e o que se deve alterar/ajustar);
- são medições que vinculam as responsabilidades a equipas (o CEO pode facilmente chamar um chefe de equipa específico para lhe solicitar as acções necessárias);
- têm um impacto significativo (dizem respeito a pelo menos um factor crítico de sucesso (CSF));
- estimulam a tomada de acções apropriadas (foram testados para terem um impacto positivo no desempenho).

### 3.4.6. Indicadores para a manutenção

Apresentadas as definições de medições, indicadores de desempenho e KPI, pretende-se agora explorar os indicadores em termos práticos, ou seja, analisar os indicadores efectivamente utilizados para avaliar o desempenho dos serviços de manutenção em edifícios.

Apresenta-se na Tabela 3.3 uma lista de indicadores de desempenho retirados da bibliografia, dividida em duas partes: perspectiva do serviço e perspectiva do edifício. A primeira parte diz respeito aos indicadores adequados para a caracterização do desempenho de um serviço de manutenção em particular e a segunda a indicadores referentes a uma perspectiva geral do edifício. Os indicadores de desempenho foram seleccionados por proporcionarem informação relevante sobre a manutenção e desempenho e por permitirem uma acessível recolha periódica de resultados.

Foi encontrado um número maior de indicadores, que no entanto não são apresentados por serem complexos de se obterem (por exemplo, relativos à formulação de um modelo tipo de



edifício, para posterior comparação), ou limitativos perante a necessidade de criação de um grupo específico de edifícios ao qual são aplicáveis.

Na tabela não são especificados quais dos indicadores são KPI pois estes requerem uma análise mais aprofundada para a sua classificação, e dependem da empresa ou actividade que está a ser analisada. Para algumas actividades, alguns dos indicadores apresentados podem ser considerados KPI, sem no entanto o serem para outros casos, pois depende da estratégia assumida e da importância de determinada actividade para a empresa.

Tabela 3.3 – Lista de indicadores de desempenho para a manutenção

| Indicadores de desempenho  | Unidades             | Bibliografia                        |
|--|----------------------|-------------------------------------|
| <b>Perspectiva do serviço</b>  |                      |                                     |
| Custo do serviço por cliente   | €/cliente            | Parmenter (2010)                    |
| Nº de reclamações por unidades vendidas  | Nº/unid. de produção |                                     |
| MTBF ( <i>Mean Time Between Failures</i> ): Tempo médio entre falhas   | Unidade de tempo     | Muchiri <i>et al.</i> (2010); [w10] |
| MTTR ( <i>Mean Time To Repair</i> ): Tempo médio de reparação  | Unidade de tempo     | [w10]                               |
| Disponibilidade = $\frac{MTBF}{MTBF + MTTR}$   | -                    | Muchiri <i>et al.</i> (2010)        |
| Frequência de falhas = $\frac{\text{Número de falhas}}{\text{Unidade de tempo}}$   | Nº/ unidade de tempo |                                     |
| $\frac{\text{Período de tempo em funcionamento}}{\text{P. tempo em funcionam.} + \text{Período de tempo de manutenção}}$     | -                    | CEN (2005); (Maurício, 2011)        |
| $\frac{\text{Período de tempo em funcionamento}}{\text{P. tempo em funcionam.} + \text{Período de paragem devido a falhas}}$ | -                    |                                     |
| $\frac{\text{Período de tempo em funcionamento}}{\text{Número total de falhas}}$   | Unidade de tempo/Nº  |                                     |
| $\frac{\text{Nº de ordens de trabalho realizado dentro do prazo previsto}}{\text{Nº de ordens de trabalho previstas}}$       | -                    |                                     |

Tabela 3.3 – Lista de indicadores de desempenho para a manutenção (continuação)

| Indicadores de desempenho   | Unidades            | Bibliografia                             |
|---|---------------------|--|
| <b>Perspectiva do serviço</b>   |                     |  |
| $\frac{\text{Período de tempo em funcionamento}}{\text{P. tempo em func. + P. paragem devido a manut. planeada}}$   | -                   | CEN (2005)                               |
| $\frac{\text{Período de paragem devido a manut. preventiva}}{\text{Período de paragem devido a manutenção}}$  | -                   |  |
| $\frac{\text{Período de tempo em funcionamento}}{\text{Número de trabalhos de manutenção}}$   | Unidade de tempo/Nº |  |
| <p>OEE (<i>Overall Equipment Effectiveness</i>): eficácia geral do equipamento</p> <p>OEE = Disponibilidade × índice de desempenho × índice de qualidade</p>  | -                   | Muchiri <i>et al.</i> (2010); [w10]      |
| Custo de manutenção directo   | €                   | Muchiri <i>et al.</i> (2010)             |
| $\text{Gravidade de avaria} = \frac{\text{Custo de avaria}}{\text{Custo de manutenção directo}}$  | -                   |  |
| $\text{Intensidade de manutenção} = \frac{\text{Custo de manutenção}}{\text{Unidades de produtos}}$   | €/unid. de produção |  |
| <p>ERV (<i>Equipment Replacement Value</i>): valor de substituição de equipamento</p> <p><math display="block">\text{ERV} = \frac{\text{Custo de manutenção}}{\text{Valor de nova condição}}</math></p> | -                   |  |
| $\text{Rácio de custo de pessoal} = \frac{\text{Custo de pessoal}}{\text{Custo de manutenção}}$   | -                   |  |
| $\text{Rácio de custo de subcontratados} = \frac{\text{Despesa com subcont.}}{\text{Custo de manutenção}}$  | -                   |  |
| $\text{Rácio de manutenção pró-activa} = \frac{\text{Homens hora para manut. pró-activa}}{\text{Homens hora total de manutenção}}$  | -                   |  |
| $\text{Rácio de manutenção reactiva} = \frac{\text{Homens hora para manut. reactiva}}{\text{Homens hora total de manutenção}}$  | -                   | Muchiri <i>et al.</i> (2010); CEN (2005) |
| $\frac{\text{Custo de manutenção}}{\text{Custo de substituição}}$   | -                   | CEN (2005)                               |
| $\text{Rácio de manutenção preventiva} = \frac{\text{Homens hora para manut. preventiva}}{\text{Homens hora total de manutenção}}$  | -                   |  |

Tabela 3.3 – Lista de indicadores de desempenho para a manutenção (continuação)

| Indicadores de desempenho  | Unidades         | Bibliografia                   |
|--|------------------|--------------------------------|
| <b>Perspectiva do serviço</b>  |                  |                                |
| Intensidade de planeamento = $\frac{\text{Trabalho planeado}}{\text{Trabalho realizado}}$  | -                | Muchiri <i>et al.</i> (2010)   |
| Qualidade de planeamento<br>= $\frac{\text{OT que requerem novos trabalhos devido ao planeam.}}{\text{Ordens de trabalho totais}}$     | -                |                                |
| Cumprimento de agenda = $\frac{\text{OT completas a tempo}}{\text{OT totais}}$   | -                |                                |
| Eficiência da mão – de – obra<br>= $\frac{\text{Tempo atribuído a tarefas}}{\text{Tempo dispendido nas tarefas}}$                      | -                |                                |
| Qualidade de execução<br>= $\frac{\text{Trabalhos de manutenção que requerem novos trabalhos}}{\text{Trabalhos de manutenção totais}}$ | -                |                                |
| $\frac{\text{Relatórios de desempenho concluídos a tempo}}{\text{Relatórios de desempenho a realizar}}$                                | -                | Parmenter (2010)               |
| <b>Perspectiva do edifício</b>   |                  |                                |
| $\frac{\text{Custo de ciclo de vida}}{\text{m}^2 \text{ de } A_b}$<br><i>A<sub>b</sub></i> – área bruta de construção                  | €/m <sup>2</sup> | Silva (2011)                   |
| $\frac{\text{Custo de ciclo de vida}}{\text{m}^2 \text{ de } A_u}$<br><i>A<sub>u</sub></i> – área útil de construção                   | €/m <sup>2</sup> |                                |
| Custo de manutenção anual médio por utente   | €                | Silva (2011);<br>Shohet (2006) |
| $\frac{\text{Custo de manutenção}}{\text{Custo de construção}}$  | -                | Silva (2011)                   |
| Custo de manutenção anual dos elementos de construção<br>(dividido por: envolvente, cobertura, interior, revestimentos)                | €                |                                |
| Custo de manutenção anual das instalações e equipamentos   | €                |                                |

Tabela 3.3 – Lista de indicadores de desempenho para a manutenção (continuação)

| Indicadores de desempenho  | Unidades | Bibliografia         |
|--|----------|----------------------|
| <b>Perspectiva do edifício</b>   |          |                      |
| Número de intervenções de manutenção a realizar no sistema de construção<br>(dividido por: envolvente, cobertura, interior, revestimentos)   | Nº       | Silva (2011)         |
| Número de intervenções de manutenção a realizar sobre os equipamentos  | Nº       |                      |
| $\frac{\text{Custo total de manutenção correctiva}}{\text{Custo total de manutenção}}$   | -        | CEN (2005)           |
| $\frac{\text{Custo total de manutenção preventiva}}{\text{Custo total de manutenção}}$   | -        |                      |
| $\frac{\text{Número de falhas que causaram ferimentos}}{\text{Número total de falhas}}$  | -        |                      |
| $\frac{\text{Número de falhas que causaram perigos ambientais}}{\text{Número total de falhas}}$  | -        |                      |
| Indicador de desempenho do edifício ( <i>Building Performance Indicator</i> )<br>$BPI_i = \sum_{j=1}^{10} (AP_{ij} \times \frac{LCC_{ij}}{LCC_i})$<br>Para o edifício i,<br>AP <sub>ij</sub> é o valor do desempenho físico actual para o sistema j do edifício i, medido de zero a 100;<br>LCC <sub>ij</sub> é o custo de ciclo de vida do sistema j no edifício i;<br>LCC <sub>i</sub> é o custo total de ciclo de vida do edifício. | -        | Lavy e Shohet (2008) |
| Indicador de eficiência da manutenção ( <i>Maintenance Efficiency Indicator</i> )<br>$MEI = \frac{AME}{BPI \times FAC(y)}$<br>AME é a despesa anual em manutenção;<br>BPI é o indicador de desempenho do edifício;<br>FAC(y) é o coeficiente do edifício.  | €        |                      |

Os indicadores foram retirados de diversos autores com perspectivas e objectos de análise diferentes, pelo que se encontram indicadores que abordam temas como os equipamentos e a

produção ou unidades produzidas. Estes aspectos são ainda assim relevantes pois podem ser adaptados ao contexto desta dissertação.

Em alguns dos indicadores apresentados surge o conceito de falha para se referir ao fim da capacidade de um item ou componente para desempenhar a função pretendida, sendo que após a sua ocorrência, o item pode apresentar uma anomalia total ou parcial (Silva, 2011).

Em relação ao conceito de custo de ciclo de vida de um edifício, este corresponde à soma dos custos de construção, manutenção preventiva, manutenção correctiva, de substituição e de exploração (Silva, 2011).

#### **3.4.7. Sistema de medição para a manutenção dos hotéis**

Nos hotéis, o sistema de medição da actividade de manutenção de elementos construtivos deve ser simples, envolver aspectos da sua estratégia, e apoiar-se preferencialmente em dados não dispendiosos de fácil recolha. Para tal, deve recorrer-se a um conjunto de indicadores de desempenho, que preferencialmente, devem ser divididos consoante o nível hierárquico da empresa a que diz respeito: estratégico, tático ou operacional, como refere a norma EN 15221-3 (CEN, 2008).

Os indicadores de desempenho estratégicos (KPI) são os mais complexos e difíceis de obter pois têm de condensar, de forma clara e objectiva, informação relativa aos serviços da organização.

No entanto, devido à necessidade de uma análise mais profunda e cuidada para encontrar os KPI, nesta dissertação serão apenas estudados os indicadores de desempenho em geral, sem particularizar quais são KPI.

Para se obterem os indicadores de desempenho do serviço em análise, primeiro é necessário obterem-se os factores de sucesso do hotel, incluindo os relativos ao serviço. Os indicadores são posteriormente obtidos analisando a capacidade dos mesmos para avaliar os factores de sucesso.

### **3.5. SÍNTESE DO CAPÍTULO**

A manutenção técnica, apesar de ser uma área com assumida importância para os hotéis não é comumente objecto de estudo neste tipo de edifícios. Os estudos correntes sobre hotéis centram-se nas análises económicas gerais e ambientais, com vista a reduções de custos e

adopções de estratégias sustentáveis. Assim, o serviço de manutenção, geralmente realizado por via de *outsourcing*, não tem sido alvo de análises quanto ao seu custo, desempenho ou sustentabilidade.

A dissertação irá incidir o seu estudo no serviço de manutenção, podendo um modelo de aplicação de FM contribuir para relacionar este serviço com a estratégia e restantes serviços do hotel.

Estabelecidas as necessidades dos hotéis e interligando-as ao propósito da dissertação, verificou-se que o SLA constitui uma oportunidade para aplicação do FM aos hotéis.

O SLA é um acordo entre duas partes que estabelece um nível de desempenho de um serviço prestado, apresentando diversas vantagens, nomeadamente:

- o cliente transmite claramente as suas expectativas ao prestador de serviços;
- definem-se mínimos aceitáveis de desempenho;
- existe um aumento de responsabilidades e exigência;
- melhoria da comunicação;
- diminuição do risco.

Por outro lado, as desvantagens prendem-se maioritariamente com a necessidade de mobilizar recursos e tempo para realizar o SLA. Para que se possa estabelecer o SLA são necessárias medições quantitativas de desempenho. As medições de desempenho constituem uma forma de avaliar a qualidade final do serviço prestado, e geralmente recorrem a indicadores de desempenho (seus casos particulares) para quantificar o nível de desempenho.

Os indicadores de desempenho são elementos de medida que permitem quantificar o funcionamento ou progresso do serviço. Dos indicadores de desempenho é de salientar os considerados mais importantes, pela qualidade e quantidade de informação transmitida: os *Key Performance Indicators*. Estes estão directamente relacionados com a estratégia da organização e seus factores críticos de sucesso (CSF), e por isso requerem uma análise cuidada para serem obtidos.

No entanto, uma vez que os KPI estão associados à estratégia da organização, são difíceis de tipificar, sendo necessária uma análise mais aprofundada para os determinar em cada organização. Deste modo, este tipo de indicadores não serão especificados na dissertação.

Os indicadores de desempenho apresentados foram dispostos em dois grupos: os relativos ao serviço de manutenção e os relativos ao edifício em geral.

Prevê-se que os hotéis possam tirar vantagens da aplicação do SLA e dos indicadores de desempenho ao serviço de manutenção técnica dos seus elementos construtivos, pois a actividade e seus processos são mais facilmente controlados e geridos.

No próximo capítulo será formulado um modelo que possibilite a sistematização da aplicação do SLA e respectivos indicadores de desempenho ao serviço de manutenção de elementos construtivos nos hotéis.





## **4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **4.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS**

No presente capítulo pretende-se identificar e apresentar uma metodologia para aplicação dos conceitos de FM a hotéis, com base na pesquisa bibliográfica realizada.

Como referido no capítulo anterior, isso será realizado pela definição de um modelo para implementação de um SLA em serviços de manutenção de elementos construtivos em hotéis. De modo a se obter uma caracterização da forma de actuação dos hotéis relativamente às actividades de manutenção, realiza-se um inquérito destinados a gestores de hotéis. Adicionalmente, realizam-se ainda entrevistas com o propósito de aperfeiçoar e avaliar aspectos do modelo.

O capítulo começa por apresentar os referidos inquéritos e a informação que se pretende retirar deles, seguido da apresentação dos resultados obtidos, em Portugal e Espanha, assim como a comparação entre os resultados e algumas conclusões.

Seguidamente procede-se à justificação do modelo de implementação de um SLA em serviços de manutenção de elementos construtivos em hotéis, tecendo-se alguns comentários sobre os seus objectivos e descrição da sua estrutura, e fundamentando-se as diversas etapas a incluir no modelo.

A primeira etapa do modelo diz respeito aos factores de sucesso e indicadores de desempenho a aplicar no SLA. Nesta etapa, é descrito um método para identificação dos factores de sucesso e sugerida uma forma de obtenção dos indicadores a partir dos factores referidos. Na segunda etapa propõe-se uma análise à forma de prestação de serviço, que se adequa ao hotel e ao serviço em estudo. A última etapa é respeitante ao SLA propriamente dito, sendo analisadas algumas cláusulas consideradas relevantes, retiradas da norma europeia EN 15221-2 (CEN, 2006b).

Por fim, refere-se a forma de apreciação do modelo, realizada com recurso a entrevistas junto de gestores de hotéis, e apresentam-se os objectivos e descrição das entrevistas.

## 4.2. INQUÉRITO REALIZADO PARA CARACTERIZAÇÃO DOS HOTÉIS

### 4.2.1. Apresentação do inquérito

Da pesquisa bibliográfica realizada anteriormente, não foi obtida informação sobre a forma de actuar dos hotéis em Portugal e Espanha, no que diz respeito à gestão do edifício e dos serviços existentes. Deste modo, sentiu-se a necessidade de elaborar um inquérito dirigido a pessoas com cargos de gestão nos hotéis (relacionadas com o edifício e seus serviços, como director do hotel e director da manutenção), para obtenção de alguma informação.

Para permitir um maior número de respostas optou-se pela elaboração de um inquérito *on-line* de rápida resposta e com um número limitado de questões. O termo *on-line* significa que o inquérito é respondido via *internet*, e não presencialmente, o que por outro lado faz aumentar o risco quanto à qualidade dos resultados.

Adicionalmente a uma versão em língua portuguesa, foi ainda produzida uma versão do inquérito na língua espanhola para se poder aplicar a ambos os países em estudo. A versão do inquérito em língua portuguesa encontra-se no Anexo 4.1, onde se pode verificar as perguntas completas, e divididas nas respectivas partes.

O inquérito realizado estrutura-se nas seguintes três partes: a) dados do hotel; b) dados específicos relativos à gestão do hotel; e c) o *Facility Management* aplicado à gestão do hotel.

Na primeira parte (Figura 4.1) recolhem-se algumas características do hotel como a localização, a associação a cadeias hoteleiras, o tempo de funcionamento, o número de estrelas e o número de quartos.

Na segunda parte do inquérito são explorados alguns aspectos relativos à gestão do hotel. Para saber que serviços são comumente realizados por *outsourcing*, entre vários serviços de FM que se podem encontrar no hotel (nomeadamente manutenção, limpezas, segurança, *catering*, jardinagem, *marketing*, certificação e eficiência energética, qualidade do ar, recursos humanos), pergunta-se quais são realizados por essa via (Figura 4.2).

Por outro lado, com vista a conhecer o nível de manutenção habitualmente praticado nos hotéis, pergunta-se se são desenvolvidos planos de manutenção, e pede-se ao inquirido para classificar as acções de manutenção (em preventivas, predictivas e correctivas) do hotel em relação a alguns elementos/sistemas (elementos construtivos na fachada, cobertura, zonas

comuns, e quartos, elevadores, canalizações, instalações eléctricas, instalações de aquecimento, ventilação e ar condicionado (AVAC), e instalações de telecomunicações), como se pode verificar pela Figura 4.3.

### 1.- Dados do hotel

#### \*1. Localização do hotel

- Portugal  
 Espanha  
 Outro (Por favor especifique)

#### \*2. Qual a cidade?

#### 3. Nome do hotel (esta informação não será divulgada na dissertação; serve apenas para organização dos dados)

#### \*4. O hotel pertence a alguma cadeia/grupo de hotéis?

- Sim  
 Não

#### \*5. Qual o tempo de funcionamento do hotel?

- <7 anos  >7 anos  >15 anos  >25 anos  >40 anos

#### \*6. Qual o nº de estrelas?

- 1  2  3  4  5

#### \*7. Qual o nº de quartos (incluindo suites/ apartamentos)?

- <30  >30  >60  >80  >100  >150

Figura 4.1 – Primeira parte do inquérito

### 2.- Dados específicos relativos à gestão do hotel

#### \*8. O hotel tem serviços realizados por outsourcing?

- Sim  
 Não

#### 9. Se respondeu "Sim", que serviços são realizados por outsourcing?

- Manutenção  
 Limpezas  
 Segurança  
 Catering  
 Jardinagem  
 Marketing  
 Certificação e eficiência energética  
 Qualidade do ar  
 Recursos humanos  
 Outro (Por favor especifique)

Figura 4.2 – Perguntas n.º 8 e 9 da segunda parte do inquérito

**\*10. São desenvolvidos planos de manutenção no hotel?  
(como descrição de periodicidades, elementos a controlar, patologias)**

Sim  Não

**\*11. Como classificaria as acções de manutenção do hotel, em relação a...?**

|   | Preventivas           | Predictivas           | Correctivas           |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Elementos construtivos na fachada                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Elementos construtivos na cobertura                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Elementos construtivos nas zonas comuns                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Elementos construtivos nos quartos                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Elevadores  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Canalizações  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Instalações eléctricas  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Instalações de aquecimento, ventilação e ar condicionado (AVAC) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Instalações de telecomunicações                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**\*12. No seu ponto de vista, quais os elementos construtivos com mais importância em termos de manutenção?**

- Fachadas
- Cobertura
- Zonas comuns
- Quartos
- Outro (Por favor especifique)

**\*13. Nos custos totais do hotel, qual a percentagem aproximada destinada à manutenção técnica?**

- <15%
- >15%
- >30%
- >40%

Figura 4.3 – Perguntas n.º 10 a 13 da segunda parte do inquérito

Para se tentar identificar as perspectivas de manutenção dos hotéis, pergunta-se quais os elementos construtivos com mais importância em termos de manutenção para os hotéis, de entre um conjunto de respostas possíveis (fachadas, zonas comuns, cobertura, quartos, ou especificar outro), e ainda qual a percentagem aproximada destinada à manutenção técnica, dos custos totais dos hotéis (Figura 4.3).

A terceira parte pretende verificar se existem conhecimentos e/ou prática do FM no âmbito dos hotéis. Para tal pergunta-se ao inquirido se conhece o termo de FM, e em caso afirmativo, se o aplica ao hotel e se existe algum departamento de FM no hotel. Pergunta-se ainda qual a razão para não aplicar o FM, no caso de conhecer o conceito e não o aplicar ao hotel (Figura 4.4).

#### 4.2.2. Resultados obtidos em Portugal e Espanha

Em Portugal, o inquérito foi respondido por uma amostra de 28 gestores de hotéis, enquanto que em Espanha a amostra foi bastante mais reduzida, contando apenas com 13 inquéritos respondidos.

### 3.- O Facility Management aplicado à gestão do hotel

**\*14. Está ambientado com o termo Facility Management ou Facilities Management?**

**(Se responder "Não" a esta pergunta ignore as restantes)**

- Sim  
 Não

**15. É aplicado ao hotel?**

- Sim  
 Não

**16. Se respondeu "Sim" à pergunta 14 e "Não" à pergunta 15: Porque não é aplicado o FM ao hotel?**

- Falta de conhecimentos práticos  
 Falta de verbas  
 Complexidade de aplicação  
 Outra (Por favor especifique)

**17. No hotel existe algum departamento de FM?**

- Sim  
 Não

Figura 4.4 – Terceira parte do inquérito

A dimensão da amostra do estudo não permite generalizar as práticas dos hotéis portugueses ou espanhóis, de dimensão de 4158 e 7389 unidades hoteleiras, respectivamente em Portugal e Espanha [w7] e [w8]. No entanto, a análise dos resultados obtidos nesta amostra permite ter acesso a alguma informação relevante, que não se encontra divulgada.

Os resultados obtidos por este inquérito em Portugal e Espanha são os dispostos em seguida, segundo a ordem das questões colocadas no inquérito.

#### 1. Localização do hotel

Esta pergunta tinha como objectivo garantir que apenas seriam consideradas repostas relativas a hotéis do país considerado (Portugal ou Espanha), pelo que toda a amostra considerada em Portugal (28) respondeu "Portugal" nesta questão, e toda a amostra considerada em Espanha (13) respondeu "Espanha". As respostas com outras opções foram eliminadas da amostra, por não contribuírem para o estudo dos hotéis do país. Estas respostas foram apenas 3, com origem em Moçambique, São Tomé e Príncipe e França.

#### 2. Qual a cidade?

Nesta pergunta as respostas revelaram ser bastante diversas, obtendo-se, em Portugal, respostas de todo o país, como Lisboa, Porto, Faro, Nazaré, Mangualde, Funchal, entre outros.

Em Espanha as respostas também foram bastante variadas: Granada, Valencia, Benidorm, Barcelona, León, Almansa, Madrid, Calatayud, Llanes e Sevilha, algumas das quais repetidas apenas uma vez. Esta dispersão de respostas é vantajosa pois revela que a amostra não está centrada numa região de cada país. Ainda assim, em Portugal verificou-se um maior número de respostas (total de 71%) na zona de Lisboa, Porto e Algarve (Tabela 4.1); relação que não se verificou nas respostas de Espanha.

Tabela 4.1 – Respostas à pergunta n.º 2 (Portugal)

| Zona    | Nº de respostas | Percentagem |
|---------|-----------------|-------------|
| Lisboa  | 8               | 29%         |
| Porto   | 5               | 18%         |
| Algarve | 7               | 25%         |
| Outro   | 8               | 29%         |

### 3. Nome do hotel

Para esta pergunta não são apresentados os resultados, pois tinha apenas o objectivo de verificar que o inquérito era respondido só uma vez por cada hotel.

### 4. O hotel pertence a alguma cadeia/grupo de hotéis?

As repostas obtidas em Portugal e Espanha encontram-se na Tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Respostas à pergunta n.º 4

| Opções | Portugal        |             | Espanha         |             |
|--------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
|        | Nº de respostas | Percentagem | Nº de respostas | Percentagem |
| Sim    | 12              | 43%         | 6               | 46%         |
| Não    | 16              | 57%         | 7               | 54%         |

Como se pode verificar na tabela, as respostas a esta questão foram bastante equilibradas, indicando um número semelhante de hotéis pertencentes a grupos hoteleiros e hotéis não pertencentes, tanto nas respostas em Portugal como em Espanha.

### 5. Qual o tempo de funcionamento do hotel?

A Figura 4.5 apresenta a percentagem de respostas relativamente ao total da amostra de cada país (28 em Portugal e 13 em Espanha).

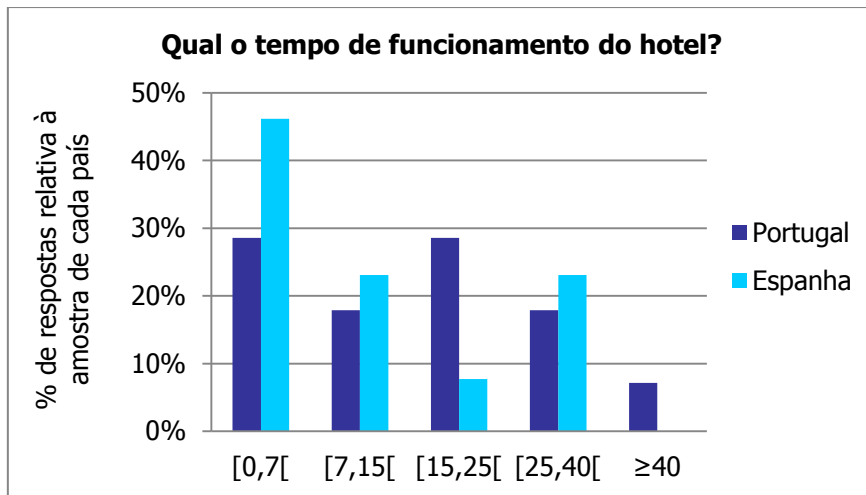


Figura 4.5 – Respostas à pergunta n.º 5,

Tanto em Portugal como em Espanha verificou-se um tempo de funcionamento variado da amostra de hotéis, com um número considerável de respostas para hotéis mais recentes (inferior a 7 anos), principalmente em Espanha; 29% para a amostra de Portugal e 46% para a amostra de Espanha.

#### 6. Qual o nº de estrelas?

Para esta questão obtiveram-se os resultados apresentados na Figura 4.6, para o total da amostra de cada país.

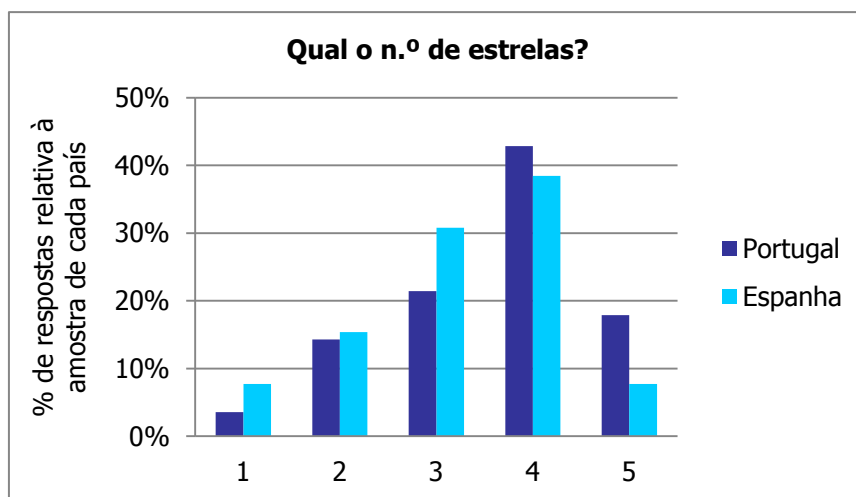


Figura 4.6 – Respostas à pergunta n.º 6

Em Portugal, 43% da amostra corresponde a hotéis de 4 estrelas, e 61% corresponde ao conjunto de hotéis de 4 e 5 estrelas.

Em Espanha, existe também um número significativo de hotéis de 4 estrelas (38% do total da amostra), no entanto o número de hotéis de 3 estrelas também é expressivo, pelo que o conjunto de hotéis de 4 e 5 estrelas é mais reduzido (46%) que o obtido no caso português.

### 7. Qual o nº de quartos (incluindo suites/ apartamentos)?

Como se pode verificar pela Figura 4.7, o número de quartos dos hotéis presentes na amostra portuguesa e espanhola varia bastante, havendo um elevado número de respostas correspondentes ao primeiro (menos de 30 quartos) e último intervalo (mais de 150 quartos). Este elevado número poderá indicar que os intervalos deveriam ter sido mais alargados, ou que simplesmente, houve muitas respostas de hotéis com semelhante número de quartos. De facto, o primeiro intervalo corresponde a respostas entre 10 e 30 quartos, uma vez que, pela definição de hotel (DR, 1997), só a partir de 10 quartos podem ser considerados hotéis.

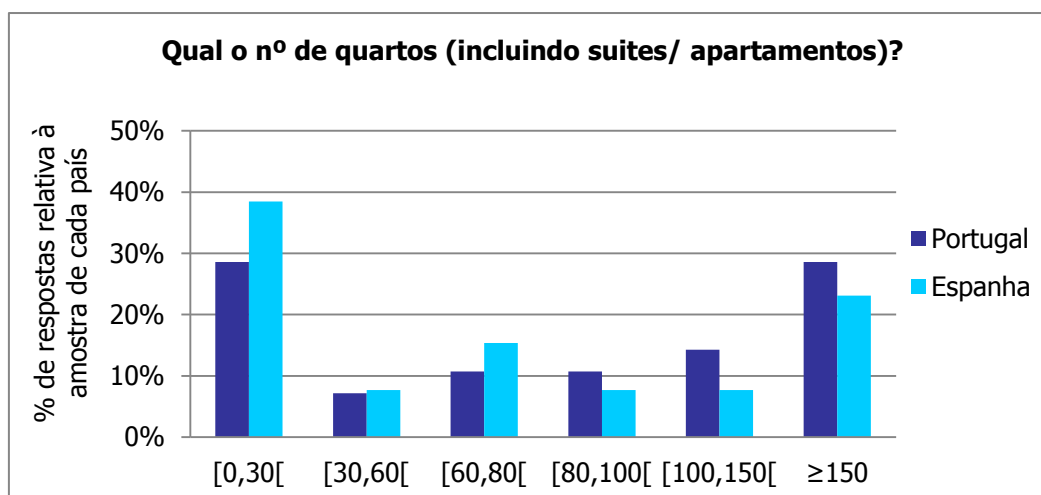


Figura 4.7 – Respostas à pergunta n.º 7

### 8. O hotel tem serviços realizados por *outsourcing*?

Em Portugal, 89% dos inquiridos respondeu afirmativamente e em Espanha 85% (Tabela 4.3).

Tabela 4.3 – Respostas à pergunta n.º 8

| Opções | Portugal        |             | Espanha         |             |
|--------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
|        | Nº de respostas | Percentagem | Nº de respostas | Percentagem |
| Sim    | 25              | 89%         | 11              | 85%         |
| Não    | 3               | 11%         | 2               | 15%         |

Os resultados obtidos em ambos os países indicam que existe uma larga percentagem de hotéis com serviços realizados por *outsourcing*.



### 9. Que serviços são realizados por *outsourcing*?

Os 25 inquiridos, em Portugal, e 11 em Espanha, que afirmaram na pergunta anterior que o hotel tem serviços realizados por *outsourcing*, identificaram os serviços realizados por *outsourcing* como o disposto na Figura 4.8, para um total de 54 respostas em Portugal e 30 em Espanha.

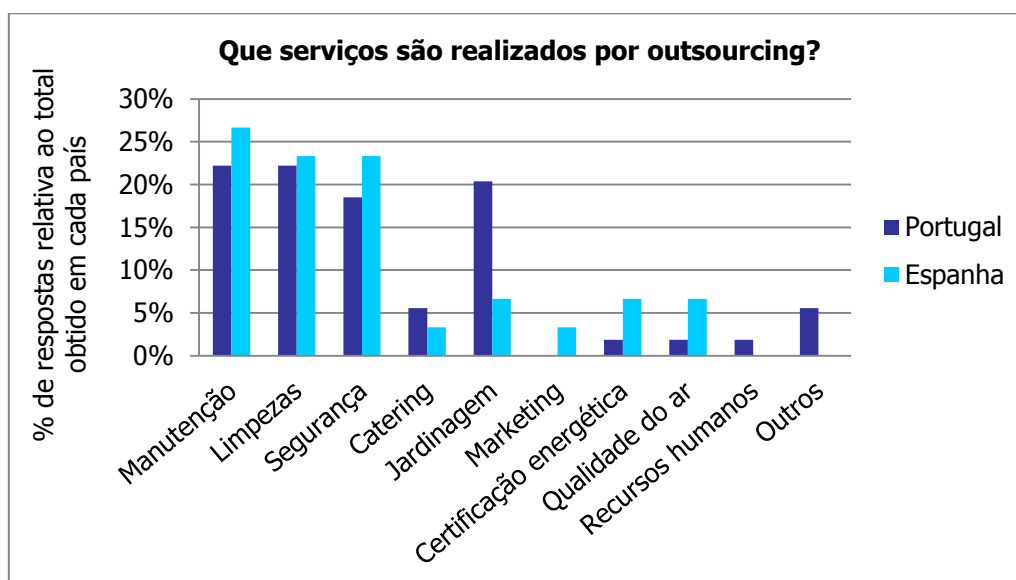


Figura 4.8 – Respostas à pergunta n.º 9

Em Portugal, como se pode verificar, os serviços de manutenção, limpezas, jardinagem e segurança foram os mais seleccionados, correspondendo a um total de 83%. Para além dos serviços considerados na questão, na opção “outros”, foram apontados serviços como lavandaria, operadores turísticos e segurança alimentar.

No caso espanhol, os serviços mais apontados como sendo realizados por *outsourcing* são a manutenção, limpeza e segurança (total de 73%), de forma semelhante a Portugal. Apenas se verifica uma diferença considerável para a jardinagem, que no entanto, depende bastante do tipo de hotel considerado, pelo que não se torna indicativo de diferentes práticas em ambos os países.

### 10. São desenvolvidos planos de manutenção no hotel?

Esta questão, de carácter genérico, não permite obter informação sobre os tipos e conteúdo dos planos de manutenção, ou que elementos ou sistemas englobam. Esta informação mais detalhada seria difícil de obter num inquérito via *internet* de resposta rápida. No entanto, a

questão possibilita saber a dimensão da amostra que demonstra apetência para a actividade de manutenção do seu edifício. A Tabela 4.4 apresenta as respostas obtidas em Portugal e Espanha.

Tabela 4.4 – Respostas à pergunta n.º 10

| Opções | Portugal        |             | Espanha         |             |
|--------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
|        | Nº de respostas | Percentagem | Nº de respostas | Percentagem |
| Sim    | 25              | 89%         | 11              | 85%         |
| Não    | 3               | 11%         | 2               | 15%         |

As respostas negativas depreendem menores níveis de manutenção nos hotéis, verificando-se 11% e 15% para Portugal e Espanha, respectivamente.

Uma análise mais pormenorizada e selectiva das respostas, através dos resultados da pergunta n.º 6, permitiu ainda saber que o conjunto de hotéis de 4 e 5 estrelas responderam todos positivamente a esta questão, para ambas as amostras de Portugal e Espanha. Tal como expectável, os resultados indicam que os hotéis de 4 e 5 estrelas têm uma maior preocupação com a manutenção dos seus edifícios.

### 11. Como classificaria as acções de manutenção do hotel?

A resposta a esta questão estava condicionada pelos diversos elementos dispostos, e dividida em acções preventivas, predictivas e correctivas (Figuras 4.9 e 4.10).

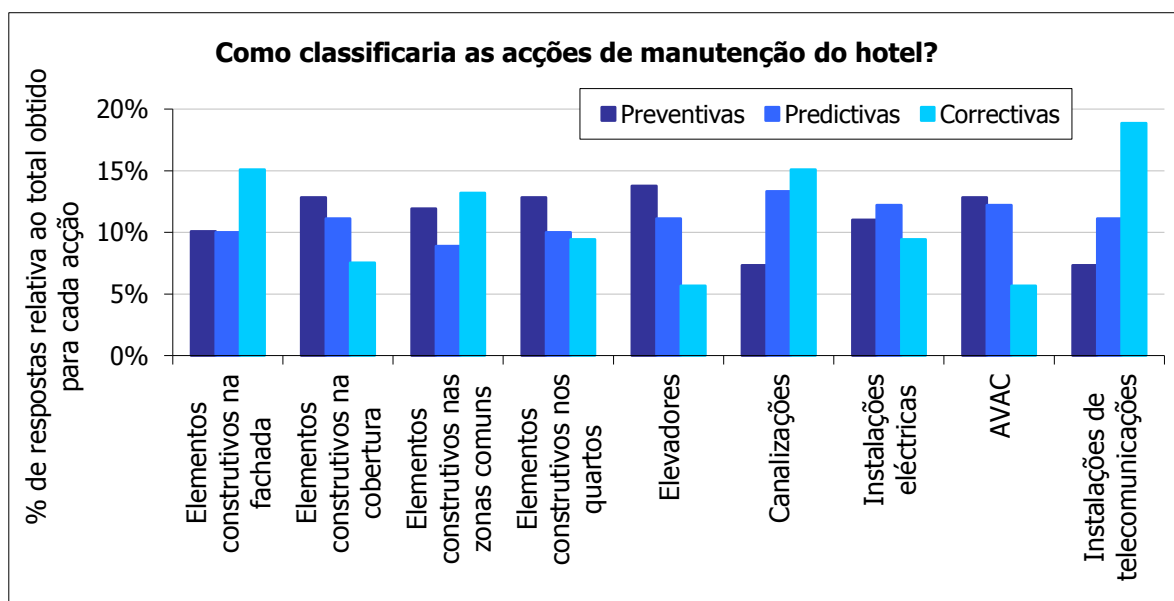


Figura 4.9 – Respostas à pergunta n.º 11 (Portugal)

Em Portugal, para cada tipo de acção de manutenção, verifica-se que os principais elementos alvo são (Figura 4.9):

- preventivas: elevadores, AVAC, elementos construtivos na cobertura, os elementos construtivos nos quartos;
- predictivas: canalizações, instalações eléctricas e AVAC;
- correctivas: instalações de telecomunicações, elementos construtivos na fachada e canalizações.

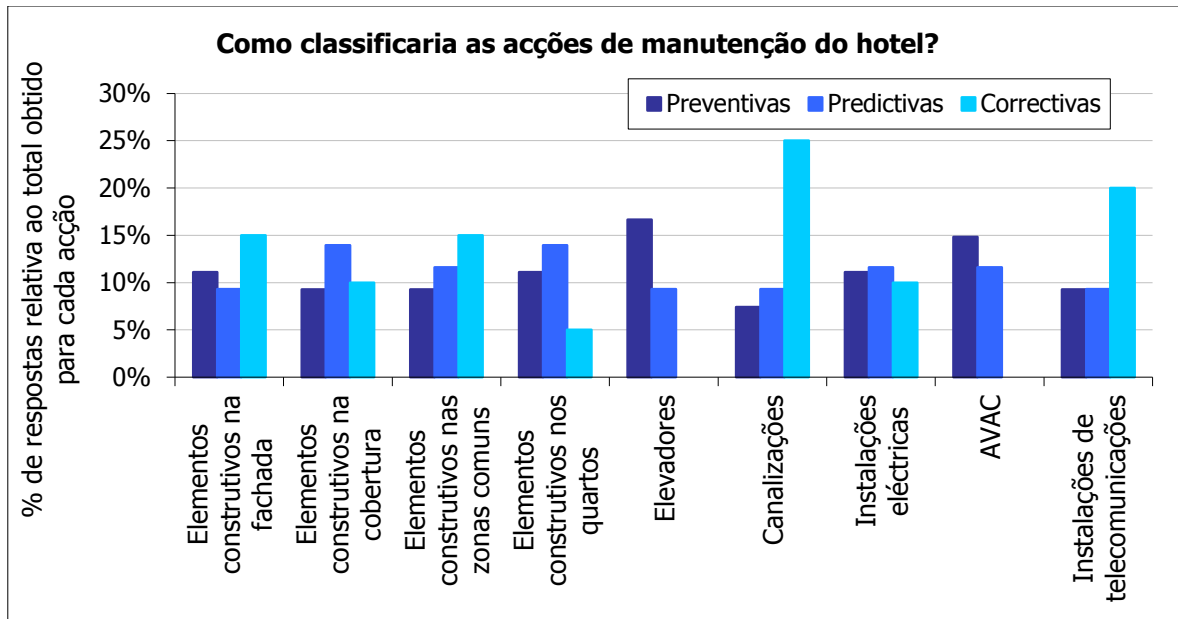


Figura 4.10 – Respostas à pergunta n.º 11 (Espanha)

Para o caso espanhol, segundo os três tipos de acções, os principais elementos seleccionados são (Figura 4.10):

- preventivas: elevadores e AVAC, principalmente, e ainda elementos construtivos na fachada, elementos construtivos nos quartos e instalações eléctricas;
- predictivas: elementos construtivos na cobertura, elementos construtivos nos quartos, elementos construtivos nas zonas comuns, AVAC e instalações eléctricas;
- correctivas: canalizações e instalações de telecomunicações.

Ao se realizar uma análise aos resultados mais aprofundada verifica-se que as acções pró-activas (preventivas e predictivas) correspondem aos mesmos elementos para ambos os países: elevadores, AVAC, elementos construtivos nos quartos e cobertura e instalações eléctricas.

O número de respostas relativas às acções pró-activas foi consideravelmente superior ao número de respostas às acções correctivas, correspondendo a uma percentagem média (de todos os elementos) de 79% para acções pró-activas contra 21% de acções correctivas, em

Portugal, e 83% para acções pró-activas contra 17% de acções correctivas, em Espanha. Este resultado indica que a manutenção nos hotéis é tendencialmente pró-activa nos dois países, no entanto, é centrada em elementos como os elevadores, AVAC, elementos construtivos nos quartos, elementos construtivos na cobertura e instalações eléctricas.

No respeitante às acções correctivas, os resultados demonstram um menor empenho dos hotéis na manutenção de elementos como instalações de telecomunicações, elementos construtivos na fachada e canalizações.

## 12. No seu ponto de vista, quais os elementos construtivos com mais importância em termos de manutenção?

Nesta questão, os resultados obtidos em Portugal e Espanha (Figura 4.11) ditam os elementos construtivos dos quartos como os de maior preocupação por parte dos gestores dos hotéis. O número de respostas para as outras opções foi bastante menor e equilibradas entre elas. À opção “outro” foi respondido restaurante, em Portugal, e piscina e bares, em Espanha.

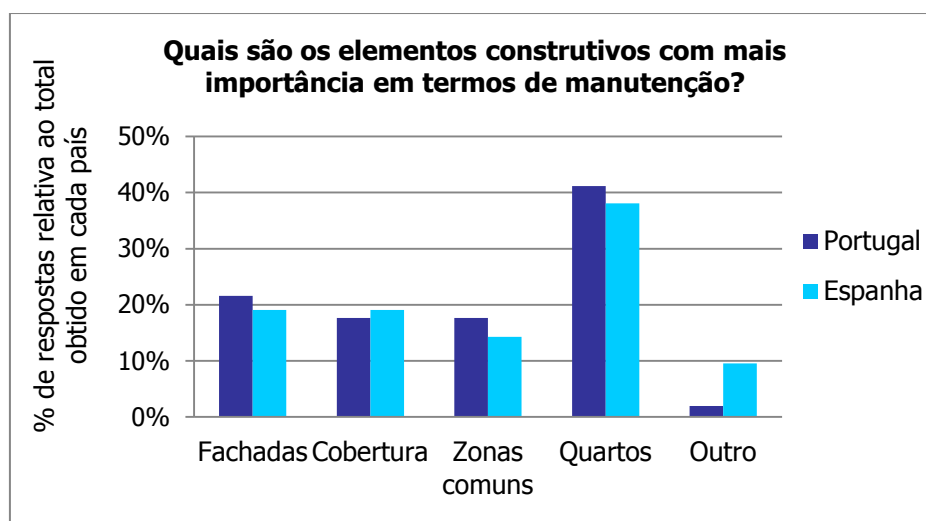


Figura 4.11 – Respostas à pergunta n.º 12

As diferentes hipóteses desta questão foram consideradas conforme a localização do grupo de elementos construtivos, pelo que, as hipóteses se resumiram a fachada, cobertura, zonas comuns e quartos. Embora os quartos compreendam distintos tipos de elementos construtivos, os resultados indicam que, efectivamente, o conjunto de elementos dos quartos é valorizado, podendo dever-se ao facto dos quartos estarem directamente relacionados com uma parte significativa do conforto dos clientes, assim como ao produto de venda do hotel, em que se houver alguma falha grave num dos elementos do quarto, este não pode ser comercializado.

**13. Nos custos totais do hotel, qual a percentagem aproximada destinada à manutenção técnica?**

Para esta questão obtiveram-se os resultados apresentados na Figura 4.12, para o total da amostra de cada país.

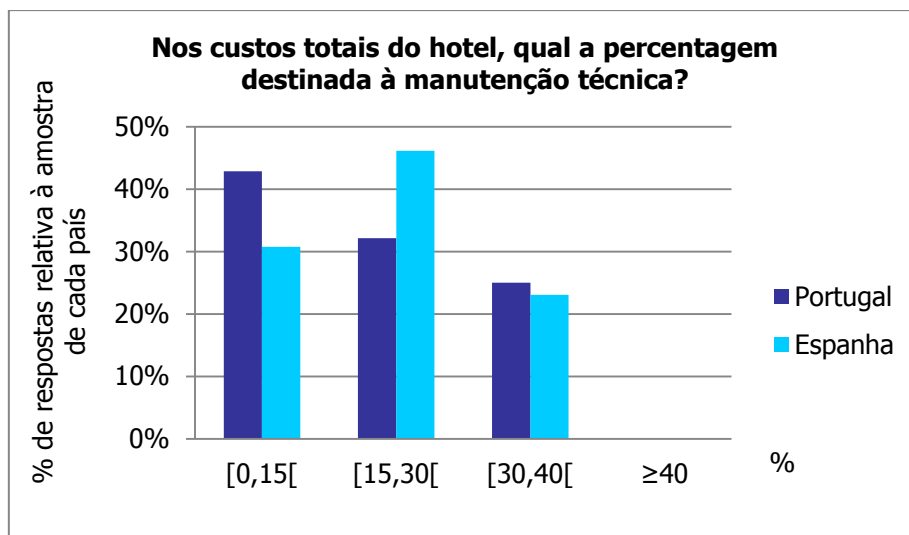


Figura 4.12 – Respostas à pergunta n.º 13

Em ambos os casos, houve ausência de respostas para uma percentagem de custos de manutenção superior a 40%, o que indica que normalmente os custos relativos à manutenção nos hotéis não excedem os 40% dos custos totais.

Verificou-se ainda que a maioria das respostas indica uma percentagem de custos de manutenção inferiores a 30%, em relação aos custos totais de exploração dos hotéis. A percentagem de respostas nessas condições foi de 75% para a amostra portuguesa, e de 77% para a amostra espanhola.

**14. Está ambientado com o termo *Facility Management* ou *Facilities Management*?**

Em Portugal, apenas 36% dos inquiridos afirmou estar ambientado com o FM, e em Espanha essa percentagem foi 46% (Tabela 4.5).

Tabela 4.5 – Respostas à pergunta n.º 14

| Opções | Portugal        |             | Espanha         |             |
|--------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
|        | Nº de respostas | Percentagem | Nº de respostas | Percentagem |
| Sim    | 10              | 36%         | 6               | 46%         |
| Não    | 18              | 64%         | 7               | 54%         |

Os resultados apontam para um maior conhecimento do conceito de FM em Espanha, relativamente a Portugal. No entanto, em ambos os países, há um importante conjunto de gestores de hotéis que afirmam não estar ambientados com o FM (64% em Portugal e 54% em Espanha), ou seja, apesar da existência dos diferentes serviços, estes não estão integrados e organizados de forma a potenciar benefícios para o hotel.

### **15. O FM é aplicado ao hotel?**

Esta questão vem no seguimento da anterior, pelo que apenas os inquiridos que responderam “sim” na questão anterior podiam responder.

Para o caso de Portugal, dos 10 inquiridos que afirmaram, na pergunta anterior, conhecer o FM, apenas 4 indicam que é efectivamente aplicado ao hotel. Relativamente ao caso de Espanha, dos 6 inquiridos que afirmaram conhecer o FM, 2 indicam que é aplicado ao hotel.

Os resultados indicam que mesmo sendo conhecido por alguns gestores, o FM é aplicado, de forma estruturada, a uma minoria de hotéis em ambos os países, isto é, envolvendo a gestão dos processos, pessoas, espaços e tecnologia, conforme a norma europeia EN 15221.

### **16. Porque não é aplicado o FM ao hotel?**

Com esta questão pretendia-se saber qual a razão para os inquiridos que conhecem o FM não o aplicarem no hotel, pelo que apenas os inquiridos que responderam “não” na questão anterior poderiam responder. As respostas obtidas encontram-se na Figura 4.13.

Em Portugal, os 6 inquiridos que responderam estar familiarizados com o FM e não o aplicam ao hotel, justificaram esse facto maioritariamente (67%) com falta de verbas.

Em Espanha, os 4 inquiridos que não aplicam o FM ao hotel, justificaram esse facto com a falta de conhecimentos práticos (50%) e com complexidade de aplicação (50%).

Em geral, não se pode concluir uma razão para os gestores que conhecem o FM não o aplicarem no hotel, no entanto, tanto a falta de conhecimentos práticos, falta de verbas, e complexidade de aplicação são razões apontadas como dificuldades à introdução do FM nos hotéis.

Neste contexto, metodologias simplificadas de fácil aplicação aos serviços, tendo por base os princípios de FM, podem minimizar os condicionalismos apontados.

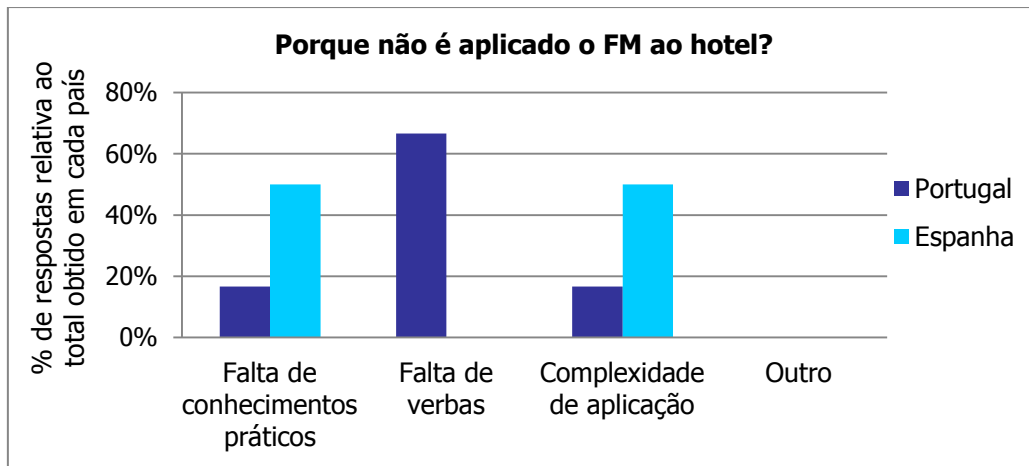


Figura 4.13 – Respostas à pergunta n.º 16

### 17. No hotel existe algum departamento de FM?

De forma análoga às perguntas anteriores, esta questão foi apenas respondida pelos inquiridos que afirmaram aplicar o FM ao hotel.

Em Portugal, dos 4 inquiridos que afirmaram que o FM é aplicado ao hotel, 2 responderam que existe um departamento de FM no hotel, e em Espanha, os 2 inquiridos que o afirmaram responderam que existe um departamento de FM.

Os resultados permitem concluir que do total da amostra portuguesa (28) apenas 2 afirmaram que o hotel tem um departamento de FM, ou seja, 7% da amostra. Para a amostra espanhola (13), por outro lado, os inquiridos que o afirmaram correspondem a 15% da amostra. Conclui-se que o FM, quando aplicado, ainda carece de organização e estruturação face às especificidades do hotel e seus serviços, e de disponibilidade de meios.

#### 4.2.3. Síntese de resultados e algumas conclusões

Os inquéritos realizados em Portugal e Espanha obtiveram uma amostra de estudo reduzida (28 e 13, respectivamente), pelo que as ilações retiradas dos seus resultados devem ser efectuadas com alguma reserva.

A comparação dos resultados obtidos nos dois países permite verificar alguns aspectos em comum:

- respostas de vários pontos do país em estudo;

- hotéis pertencentes e não pertencentes a grupos hoteleiros, e de proporção em cerca de metade;
- tempo de funcionamento dos hotéis variado e com elevado número de respostas para hotéis mais recentes (inferior a 7 anos);
- número de estrelas dos hotéis entre 1 e 5, com maior incidência para os hotéis de 4 estrelas;
- maioria dos hotéis com serviços realizados por *outsourcing*, maioritariamente para serviços de manutenção, limpezas e segurança;
- a maioria afirma serem desenvolvidos planos de manutenção nos hotéis;
- manutenção pró-activa em elevadores, AVAC, quartos, cobertura e instalações eléctricas;
- manutenção correctiva, ou seja, menor empenho dos hotéis na manutenção elementos como instalações de telecomunicações, elementos construtivos na fachada e canalizações.
- elementos construtivos dos quartos mais importantes em termos de manutenção, relativamente a zonas comuns e envolvente do edifício;
- maioria das respostas indica uma percentagem de custos de manutenção inferiores a 30%, em relação aos custos totais dos hotéis;
- maioria dos inquiridos não está ambientada com o conceito de FM;
- FM aplicado a uma minoria de hotéis e sem existência de departamentos de FM.

Para além destas semelhanças entre os resultados, verificam-se também algumas disparidades:

- os elementos com mais acções de manutenção preventiva são os elevadores, as instalações de AVAC e os elementos construtivos dos quartos, para os dois casos. No entanto, em Portugal destacaram-se ainda os elementos construtivos da cobertura, enquanto que em Espanha destacaram-se as instalações eléctricas e os elementos construtivos da fachada;
- em Espanha há uma maior percentagem de inquiridos que conhecem o FM, mas não atinge os 50%;
- dos inquiridos que conhecem o FM e não o aplicam ao hotel justificam o facto principalmente com falta de verbas, no caso de Portugal, e com falta de conhecimentos práticos e complexidade de aplicação, no caso de Espanha;
- em Espanha verificou-se uma percentagem maior de hotéis que têm departamento de FM, mas mesmo assim muito reduzida (15% da amostra total de Espanha).

Uma análise aos resultados permite concluir que a amostra, apesar de reduzido tamanho, é variada, pois foram obtidas respostas de hotéis de várias localizações, com diversos número de estrelas, tempo de funcionamento e número de quartos.



Os resultados obtidos indicam ainda que os hotéis têm maioritariamente serviços realizados por *outsourcing*, nomeadamente os serviços de manutenção, e que é dada alguma importância a estes serviços pois a maioria dos inquiridos afirmou serem desenvolvidos planos de manutenção nos hotéis.

Os elementos construtivos dos quartos são os mais tidos em consideração no acto da manutenção, sendo estes também um dos elementos com mais manutenção pró-activa, para além dos elevadores e AVAC, sendo estes últimos alvos de disposições regulamentares. O desempenho dos quartos, no entanto, não depende apenas dos elementos construtivos presentes, podendo depender também do desempenho da fachada ou cobertura do edifício, pois se houver, por exemplo, uma infiltração por um destes elementos, o desempenho dos quartos pode estar comprometido.

O facto dos elementos construtivos dos quartos serem mais tidos em consideração pelos gestores de hotéis reside no maior desgaste a que estão sujeitos pela sua utilização frequente por diversos clientes, ficando assim susceptíveis a uma maior degradação que qualquer outro elemento, quando comparando a edifícios com outras utilizações. O facto dos quartos serem o principal produto de venda do hotel, o qual está relacionado com o conforto, também conduz aos resultados obtidos, uma vez que necessitam de estar em conformidade com as expectativas dos clientes.

Relativamente ao FM, os resultados indicam que esta área não está muito difundida pelos hotéis, principalmente os portugueses, e que seria necessária maior informação de como aplicar, facilmente e com poucos custos, o FM aos hotéis. Ou seja, apesar de existirem vários serviços nos hotéis, eles não estão integrados e orientados para melhorar o *core business* do hotel, segundo a norma europeia EN 15221.

Em suma, verifica-se que poderia haver maior difusão do FM na gestão dos hotéis, sendo interessante introduzir o tema nomeadamente para a gestão dos contratos de serviços realizados por *outsourcing*, dado o elevado número de hotéis da amostra que têm este tipo de realização de serviços. A aplicação a elementos construtivos também se revela interessante especialmente se forem elementos que estão directa ou indirectamente relacionados com o desempenho dos quartos.

### 4.3. FUNDAMENTAÇÃO DO MODELO

#### 4.3.1. Considerações sobre o modelo

Como metodologia da presente dissertação propõe-se também um modelo para a elaboração de um SLA aplicado a serviços de manutenção de elementos construtivos em hotéis.

Este modelo será formulado com base na pesquisa bibliográfica realizada e nos resultados dos inquéritos anteriores, tendo ainda em conta a adaptação à actividade dos hotéis, e sendo posteriormente apreciado e melhorado por meio de entrevistas a gestores de hotéis, como directores gerais e da manutenção.

Os principais objectivos do modelo a propor prendem-se com:

- método simples e de fácil aplicação para elaboração de um SLA;
- adaptação a hotéis e a serviços de manutenção de elementos construtivos;
- definição da informação necessária sobre o hotel e o serviço para aplicação do modelo;
- apoio à decisão da forma de prestação do serviço (*in-house* ou *outsourcing*);
- aproximação, dentro do possível, ao modelo de SLA apresentado pelas normas europeias.

Como ponto de partida para definição deste modelo tomou-se o SLA apresentado pela norma EN 15221-2 (CEN, 2006b). No entanto, a elaboração de um SLA completo, como o da norma, é um processo algo moroso e complexo de implementar em hotéis onde ainda não são promovidos processos de FM, como se verifica em grande parte dos hotéis portugueses e espanhóis.

De facto, numa área onde o FM não é dominante, é mais benéfica uma definição concreta da informação necessária para elaborar o SLA (reforço das bases de FM e suas formas de serem obtidas) em detrimento da elaboração de um SLA muito específico mas de difícil e complexa implementação em casos reais.

Para que o modelo tenha, então, uma função prática e cumpra objectivos da dissertação como a promoção da aplicação deste processo de FM nas organizações, o modelo necessita de ser simples e fácil de aplicar. Assim, não será aprofundado o modelo fornecido pela norma, do qual se analisam apenas algumas cláusulas consideradas importantes, e dá-se um maior relevo à informação necessária para a realização dessas cláusulas.

Desta forma, o âmbito do modelo compreende apenas o início da implementação de processos de FM nos hotéis, pelo que não se verificará processos como a melhoria contínua, mudanças no SLA, entre outras, apesar da sua importância.

Com a diminuição do número de cláusulas de SLA consideradas, a estrutura do SLA proposto e a denominação das suas cláusulas também foram modificadas (a estrutura das cláusulas de SLA da norma EN 15221-2 encontra-se apresentada no capítulo 3, secção 3.3.4).

Como referido, para a definição das cláusulas de SLA é necessária alguma informação prévia. Esta informação inclui os indicadores de desempenho a aplicar na medição de desempenho, uma análise ao hotel para a adaptação do SLA ao hotel em particular, e análise do serviço e da sua melhor forma de prestação.

Como defendem Parmenter (2010) e Atkin e Brooks (2009), os indicadores de desempenho e os KPI podem ser mais facilmente encontrados pela definição dos factores de sucesso e dos *Critical Success Factors* (CSF) do hotel em análise, pelo que se opta por iniciar o modelo com a identificação de factores de sucesso do hotel para posterior definição dos indicadores de desempenho do serviço de manutenção de elementos construtivos. No entanto, os KPI dependem da estratégia do hotel, sendo necessária uma análise profunda para a sua definição, pelo que não serão analisados.

Para Ancarani e Capaldo (2005), recentemente os serviços de FM tendem a ser realizados por meio de *outsourcing*, o que se confirma pelos inquéritos anteriores para o caso dos hotéis, pois os resultados indicam que estes têm diversos serviços realizados por *outsourcing*, nomeadamente a manutenção. Para os mesmos autores, esta decisão deve, no entanto, ser alvo de uma análise mais cuidada, analisando as vantagens e desvantagens a diversos níveis. Assim, a forma de prestação de serviço será também alvo de análise devido à necessidade de decidir adequadamente.

#### **4.3.2. Estrutura do modelo**

O modelo de implementação de um SLA (Figura 4.14) encontra-se dividido em três etapas, organizadas da seguinte forma:

- identificação dos factores de sucesso e indicadores de desempenho: define-se a forma de obtenção dos factores de sucesso e identificam-se os factores que têm interesse para a

análise, assim como a forma de obtenção dos indicadores de desempenho relacionados com a manutenção de elementos construtivos.

- escolha da forma de prestação do serviço: definição de uma metodologia para decisão da forma de prestação do serviço de manutenção de elementos construtivos;
- especificações relevantes para um SLA: definição de cláusulas importantes para obtenção de um SLA simples, e com uso da informação obtida das etapas anteriores; as quatro cláusulas são: a) o serviço e terminologia específica; b) interação com outros serviços; c) comunicação; e d) medição de desempenho e obtenção de requisitos mínimos.

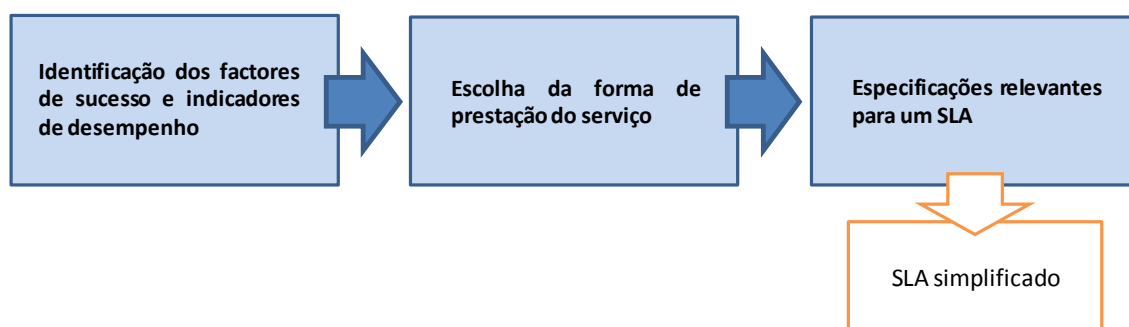


Figura 4.14 – Etapas do modelo

Seguidamente são apresentadas e justificadas as etapas do modelo que contribui para a elaboração de um SLA simplificado em hotéis, para os serviços de manutenção de elementos construtivos.

#### 4.3.3. Identificação dos factores de sucesso e indicadores de desempenho

Segundo Atkin e Brooks (2009), ao se determinar o critério de medição de desempenho a incluir num SLA, devem ser considerados os factores de sucesso críticos (CSF) da organização. Cada um destes factores dá origem a um ou mais KPI, cujo objectivo é permitir compreender, controlar e medir o progresso e cumprimento de cada CSF.

Os CSF são, assim, comumente mencionados por contribuírem para a obtenção de KPI mas, além disso, uma procura por estes factores tem ainda a vantagem de obtenção de uma análise prévia aos objectivos, características e actividades do hotel, pelo que favorece a definição de indicadores de desempenho (não só KPI) e cláusulas específicas de SLA, aplicados a um hotel em particular.

De facto, a análise necessária para encontrar os CSF inclui a procura de outros factores de sucesso genéricos, que não são factores críticos para a actividade do hotel (CSF), mas contribuem igualmente para a análise e caracterização do hotel e obtenção de conclusões necessárias para a aplicação do modelo a propor. Para o propósito deste modelo, estes factores de sucesso serão denominados de factores de sucesso gerais do hotel.

Uma vez que se pretende alcançar os indicadores de desempenho relacionados com o serviço de manutenção de elementos construtivos em hotéis, será necessário obter também os factores de sucesso relativos a essa actividade.

Nesta etapa do modelo pretende-se, assim, obter três tipos de factores de sucesso:

- os factores de sucesso gerais do hotel: estão relacionados com todos os factores do hotel, ou seja, relativos a todas as suas actividades;
- os CSF do hotel: são um caso particular dos anteriores, pois são igualmente factores de sucesso gerais, mas são os mais críticos/de maior importância para o hotel;
- os factores de sucesso relativos à actividade de manutenção de elementos construtivos: são também um caso particular dos primeiros, na medida em que estão englobados nos factores de sucesso gerais do hotel, mas são relativos apenas a um serviço do hotel.

Para a obtenção de todos os factores de sucesso referidos propõe-se os seguintes passos adaptados de Parmenter (2010) para aplicação a um hotel e aos objectivos propostos pelo modelo:

- 1) listar os factores de sucesso conhecidos ou já identificados pelo hotel, por exemplo, através de documentos estratégicos anteriores e da experiência de alguns gestores do hotel (como director do hotel);
- 2) reunir com colaboradores dos vários departamentos do hotel para juntos detectarem novos factores de sucesso;
- 3) construir uma listagem actualizada dos factores de sucesso gerais obtidos;
- 4) definir os factores de sucesso gerais mais importantes para o hotel, ou seja os seus CSF, recorrendo à listagem do passo anterior, e escolhendo os 5 a 8 factores mais importantes;
- 5) definir os factores de sucesso relativos à actividade de manutenção de elementos construtivos do hotel, partindo da listagem obtida na alínea 3);
- 6) rever os três tipos de factores obtidos junto de gestores de topo, como o director do hotel e gestor da manutenção.

A fiabilidade dos resultados destas etapas depende consideravelmente da experiência das pessoas encarregues pela análise, assim como a sua ligação ao hotel. O ideal seria, assim, que a análise fosse realizada pelo menos por um colaborador do hotel e também por uma pessoa com experiência em análises de gestão de empresas, que poderá ser colaborador do hotel ou não. De forma a alcançar uma boa produtividade na obtenção dos factores de sucesso, Parmenter (2010) refere que o grupo de trabalho elegido para realizar esta análise deverá ser constituída no máximo por quatro pessoas.

Brotherton e Shaw (1996) estudaram os factores de sucesso de hotéis britânicos, os quais classificaram consoante os seguintes grupos (tradução proposta): recepção; comodidade; serviço de restauração; confecção de comida; serviços de conferências e banquetes; serviços de apoio; vendas e *marketing*; recursos humanos; contabilidade e controlo; e alojamento.

Neste estudo, a realização de um inquérito no qual participaram 15 hotéis britânicos permitiu-lhes atribuir a cada grupo os factores de sucesso mais relevantes, como se pode constatar do Anexo A.4.2. A título de exemplo, na Tabela 4.6 apresentam-se os factores de sucesso encontrados para o grupo “comodidade”.

Tabela 4.6 – Exemplo de factores de sucesso em hotéis (Brotherton e Shaw, 1996)

| Grupo      | Factores de sucesso  |
|------------|--|
| Comodidade | Oferta de instalações de qualidade                           |
|            | Gerir o funcionamento de um conjunto adequado de instalações |
|            | Manutenção dos níveis de fidelização de clientes             |
|            | Melhoria do aspecto das instalações                          |
|            | Assegurar colaboradores de alta qualidade                    |
|            | Alcance de níveis elevados de limpeza e higiene              |

De entre os factores de sucesso encontrados por Brotherton e Shaw (1996), os passíveis de serem aplicados à actividade de manutenção são os apresentados na Tabela 4.7.

Para a obtenção dos factores de sucesso sugeridos anteriormente para o modelo propõe-se portanto a utilização das tabelas apresentadas no Anexo A.4.2.

Depois de encontrados os factores de sucesso relativos aos três tipos de factores de sucesso sugeridos podem então ser obtidos os respectivos indicadores de desempenho.

Tabela 4.7 – Alguns factores de sucesso relativos à actividade de manutenção em hotéis (adaptado de Brotherton e Shaw, 1996)

| Grupo             | Factores de sucesso  |
|-------------------|--|
| Comodidade        | Oferta de instalações de qualidade                           |
|                   | Gerir o funcionamento de um conjunto adequado de instalações |
|                   | Melhoria do aspecto das instalações                          |
| Serviços de apoio | Executar programas claros de manutenção planeada             |
| Alojamento        | Assegurar qualidade consistente                              |
|                   | Minimização de custos  |

Para a obtenção dos indicadores de desempenho, deve fazer-se corresponder, a cada factor de sucesso da actividade da manutenção de elementos construtivos, um ou mais indicadores de desempenho, que sejam eficientes a avaliar se o objectivo ditado pelo factor de sucesso está a ser cumprido, podendo utilizar-se para tal os indicadores listados no capítulo 3 (secção 3.4.6, Tabela 3.3), de diversos autores.

#### 4.3.4. Escolha da forma de prestação do serviço

De forma geral, os serviços de FM tendem a ser realizados por *outsourcing*, no entanto, a relevância desses serviços para o desempenho global da organização requer uma análise precisa do que deve ser realizado por *outsourcing* ou não (Ancarani e Capaldo, 2005).

De uma forma simplificada, podem ser consideradas várias hipóteses de forma de prestação de serviços, tais como (adaptado de Atkin e Brooks, 2009; Ancarani e Capaldo, 2005):

- *in-house*: o serviço é realizado por recursos humanos directamente contratados pela organização;
- *outsourcing*: o serviço é da responsabilidade de empresas externas à organização, normalmente sob os termos de um contrato, que nomeadamente transfere riscos para as empresas externas;
- parceria: parte do serviço é realizada por recursos humanos da organização e outra parte por empresas externas à organização, sobre acordo mútuo de partilha de responsabilidades do desempenho do serviço;
- *total facilities management* (FM total): todos os serviços de FM (agregados em um ou mais contratos) são da responsabilidade de apenas uma empresa externa.

Esta última forma (FM total), no entanto, não será considerada no âmbito do presente modelo, pois não se pretende estudar todos os serviços de FM do hotel.

O *outsourcing* é uma estratégia de prestação de serviços frequentemente escolhida como meio de aumentar a eficiência e eficácia de uma organização, e que permite diminuir os riscos para a organização associados ao serviço (Ancarani e Capaldo, 2005). No entanto, as vantagens ou desvantagens do *outsourcing* dependem consideravelmente das particularidades do serviço e da organização (neste caso, o hotel), por isso, para se decidir sobre a forma de prestação do serviço deve ser realizada uma análise do serviço em questão.

Desta forma, não basta ter em conta as diversas hipóteses de formas de prestação de serviços para os serviços em geral do hotel, necessitando-se de uma análise particular do serviço de manutenção de elementos construtivos, consoante as suas características e o seu papel no hotel.

O IFMA Italia (2004) desenvolveu uma matriz que relaciona a forma de serviço consoante as necessidades específicas e as competências requeridas nos serviços de FM (Figura 4.15). Na parte superior da matriz estão representadas as actividades que requerem um grande conhecimento da organização (hotel) e que têm grande impacte na sua actividade principal. Da esquerda para a direita, aumentam as competências requeridas (incluindo o nível tecnológico) para a realização da actividade. No canto superior direito estão representadas as actividades que requerem um processo de produção complexo, por serem bastante específicas. Nestes casos deve ser considerada a realização de uma parceria, onde os recursos são internos e externos, ou seja, só parte do serviço é realizado por uma empresa externa (Ancarani e Capaldo, 2005).

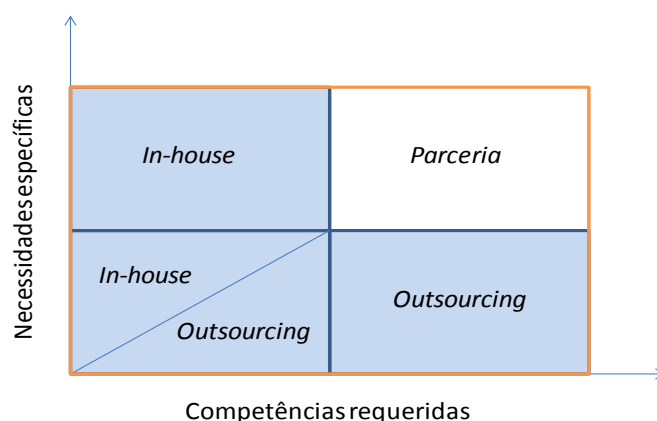


Figura 4.15 – Forma de serviço consoante as necessidades específicas da organização e as competências nos serviços de FM (adaptado de IFMA Italia, 2004)



Como metodologia para decisão da forma de prestação do serviço de manutenção de elementos construtivos a adoptar propõe-se o apresentado por Atkin e Brooks (2009) para serviços, em geral, de uma organização. Adaptando para hotéis, as características chave do serviço devem ser identificadas e analisadas, nomeadamente no que diz respeito a:

- satisfação do cliente: deve ser analisado o impacto que o serviço tem na satisfação do cliente;
- especificidade do serviço: as necessidades específicas do hotel e as competências requeridas para a execução do serviço devem ser tidas em conta;
- prioridades, flexibilidade e rapidez de resposta: a prioridade do serviço deve ser distinguida em relação a outros serviços do hotel, analisando se o serviço em questão exige flexibilidade (depende da situação existente) ou elevada rapidez de resposta;
- implicações na gestão e custos indirectos: a capacidade do prestador de serviço em relação ao hotel, e o esforço requerido para gerir a actividade (tanto no caso de serviço *in-house* ou *outsourcing*) deve ser analisado, assim como os custos indirectos resultantes (como a gestão de contratos externos, formação de colaboradores internos, complexidade da administração completa dos procedimentos dos serviços, reunir a tecnologia necessária);
- custos directos: estes custos são consideravelmente mais fáceis de obter, mas não devem ser considerados isoladamente. No caso de *outsourcing*, o custo é o total apresentado no contrato, e por serviço *in-house* o custo inclui os salários e benefícios dos colaboradores internos;
- controlo da actividade: uma das preocupações relacionadas com o *outsourcing* é a percepção de perda do controlo da actividade. O nível de controlo que pode ser atingido é correlacionável com o método de prestação do serviço e a relação contratual celebrada (como o SLA), pelo que são aspectos a ter em conta.

Em geral, para todos os tópicos descritos, e atendendo às opções existentes no mercado, devem ser analisadas as vantagens e desvantagens da realização do serviço por *in-house*, *outsourcing* ou parceria.

O resultado desta análise não determina a existência de um SLA, pois este pode ser realizado para qualquer forma de serviço descrita. No entanto, a forma de serviço pode influenciar alguns aspectos do SLA, assim como a transferência de risco, pois as entidades envolvidas no acordo são diferentes. No caso do serviço ser realizado *in-house*, pode não existir um contrato associado ao SLA e podem existir menos aspectos a ter em conta que no *outsourcing*, apesar do controlo do nível de serviço continuar a ser um aspecto muito importante.

#### **4.3.5. Especificações relevantes para um SLA**

Para a realização de um SLA a aplicar ao modelo, propõe-se as seguintes cláusulas (com as especificações retiradas e/ou resumidas da norma EN 15221-2 (CEN, 2006b)).

##### **i) Descrição do serviço e terminologia específica**

Um SLA de um serviço deve incluir uma explicação dos trabalhos abrangidos pelo serviço, de forma a clarificar as responsabilidades e evitar possíveis dúvidas. Desta forma, deve haver uma cláusula respeitante à descrição do serviço, assim como a apresentação da respectiva terminologia específica.

Nesta cláusula do SLA deve ser realizada a descrição do serviço, clarificando a extensão da actividade que faz parte do SLA, devendo ser referida também alguma informação como (CEN, 2006b):

- fases do serviço a realizar;
- ferramentas, meios e técnicas que devem ser aplicados;
- requisitos para os especialistas/empresa externa;
- materiais;
- requisitos do equipamento e da mão-de-obra;
- requerimentos de segurança a verificar.

A terminologia específica relativa ao serviço descrito, e utilizada no corpo do SLA, deve ser exposta sobre a forma de definições, incluindo as definições retiradas de normas referidas.

##### **ii) Interação com outros serviços**

Esta cláusula, constante da norma, torna-se importante por se estar a tratar de um SLA aplicado a um hotel. Como referido, um hotel abrange diversos tipos de serviços, sendo fundamental a correcta gestão e integração de todos os seus serviços para atingir o objectivo fundamental da satisfação dos seus clientes. A integração e interacção entre serviços é assim uma parte importante a verificar nos hotéis.

A influência e importância do serviço em análise perante a actividade principal do hotel deve ser clarificada, assim como a interacção com outros serviços, para se alcançar uma prestação de acordo com os objectivos do hotel e sem entrar em conflito com outras actividades ou outros serviços prestados.

### **iii) Comunicação**

A comunicação e passagem de informação entre partes, como entre a empresa prestadora e o hotel, assim como entre colaboradores, deve ser assegurada de forma a não haver falhas no serviço ou na integração com outros serviços, por falta de informação proveniente de outra parte ou colaborador.

Para isso deve ser esclarecido quais as partes (hotel, empresa prestadora do serviço, eventuais empresas subcontratadas) e seus colaboradores envolvidos. Interessa saber nomeadamente os colaboradores envolvidos na realização do serviço (técnicos e responsáveis da empresa prestadora de serviço) assim como os responsáveis pela actividade por parte do hotel; e de cada um, as responsabilidades, tarefas e meios de contacto.

Também deve ser criado um processo eficiente de comunicação e documentação relativo ao serviço, que abranja procedimentos de informação sobre a) reuniões normais e extraordinárias, b) disponibilidade em caso de emergência, c) procedimentos para registo e actualização de dados e informação, d) actualização de documentos existentes, e) modelo de *reporting*, e f) posse dos dados (CEN, 2006b).

### **iv) Medição de desempenho e obtenção de requisitos mínimos**

Um dos objectivos principais do SLA prende-se com o controlo do nível de serviço, pelo que é fundamental que o SLA simplificado, resultante do modelo, inclua uma cláusula de medição de desempenho, assim como os requisitos mínimos a aplicar na execução do serviço.

A metodologia proposta para medição de desempenho da actividade da manutenção será baseada no cumprimento do nível de serviço proposto, controlado maioritariamente pelos indicadores de desempenho, e verificação de cumprimento de prazos.

O nível de serviço da actividade em análise engloba toda a descrição dos seus requisitos e características, apresentada ao longo do SLA. As descrições de tarefas, requisitos necessários, cuidados a ter na interacção com outros serviços, entre outros, devem ser verificados aquando da implementação do serviço. Também os resultados (*outputs*) do serviço devem ser avaliados, nomeadamente no que diz respeito ao desempenho obtido (global e dos elementos mantidos). De facto, a norma EN 15221-2 (CEN, 2006b) refere que se deve dar preferência às medições de resultados e não às tarefas, pelo que o último aspecto torna-se mais relevante.

Para que o hotel tenha acesso a informação sobre o desempenho do serviço, é necessário criar-se uma forma de avaliar o desempenho, e que se propõe ser principalmente através de indicadores de desempenho.

Assim, os indicadores de desempenho, como os factores de sucesso, encontrados anteriormente (aplicados à actividade de manutenção) são a base para a definição da medição de desempenho proposta. O cumprimento de prazos estabelecidos também será tido em conta, pelo que é importante que estejam claros e bem definidos.

No que se refere à recolha de dados para a medição de desempenho, os dados devem advir preferencialmente de ambos o cliente e prestador de serviço (CEN, 2006b). No entanto, dependerá do pretendido pelo hotel, assim como da sua disponibilidade para os obter.

Por outro lado, a informação final sobre o desempenho do serviço deve ser apresentada ao cliente da forma que este considerar adequada. No entanto, essa apresentação pode ser realizada com (adaptado de Lee e Ben-Natan, 2002):

- lista de indicadores de desempenho frequentemente actualizada: informação mais focada e sumária, que deve ser disponibilizada ao cliente (periodicidade de entrega pode ser estabelecida, ou entrega só quando solicitada, ou ainda em tempo real, através de recurso a ferramentas de *internet*), com periodicidade mínima de recolha dos dados pré-definida;
- relatórios periódicos: incluem informação mais detalhada, com justificações para os resultados obtidos, condicionantes e outras informações relevantes.

As duas formas de apresentação de resultados acima descritas completam-se mutuamente, permitindo diversos níveis de análise ao cliente.

Outro aspecto importante a considerar nesta secção é a definição de requisitos mínimos. No entanto, partindo do princípio que os indicadores de desempenho ainda não foram aplicados ao hotel, não se pode concluir à partida o que se pretende como mínimos obtidos pelos mesmos. Uma forma mais segura de se estabelecerem requisitos mínimos (nesta altura) é na definição de prazos máximos para execução do serviço ou etapas do mesmo.

#### 4.4. FORMA DE APRECIÇÃO E MELHORIA DO MODELO

##### 4.4.1. Considerações sobre a apreciação e melhoria do modelo

O modelo descrito anteriormente foi formulado com base na pesquisa bibliográfica e em algumas das conclusões retiradas dos inquéritos. No entanto, carece de uma verificação da sua validade enquanto modelo capaz de satisfazer os objectivos a que se propõe, assim como de uma melhor adaptação ao serviço de manutenção de elementos construtivos em hotéis. Desta forma, surgiu a necessidade de avaliar a aplicabilidade do modelo aos hotéis, assim como descortinar algumas particularidades associadas à manutenção de elementos construtivos, realizando-se, para tal, entrevistas a gestores de hotéis.

O modelo não será aplicado a um caso de estudo, como seria desejável, pois tornar-se-ia uma análise morosa, e seria necessária uma grande disponibilidade de um hotel, nomeadamente, para facultar documentos internos e, de certa forma, confidenciais, o que efectivamente não aconteceu em tempo útil. A natureza do modelo requeria ainda que a análise fosse realizada também por um colaborador do hotel, o que se tornava um ponto difícil de conseguir.

Deste modo, optou-se pelo recurso a entrevistas realizadas junto de gestores de hotéis de Portugal e Espanha para obtenção da informação pretendida, e de forma a obter resultados mais seguros e confiáveis que os obtidos por meio de inquéritos. Em Portugal, as entrevistas são realizadas presencialmente, enquanto que em Espanha, devido à dificuldade de deslocação, são realizadas com o envio das questões via *internet* e por telefone.

Para realização das entrevistas optou-se por se recorrer a gestores de hotéis de 4 ou 5 estrelas, pois houve um grande número de respostas ao inquérito correspondente a estes hotéis. Por outro lado, os resultados dos inquéritos demonstraram que estes hotéis têm uma manutenção mais pró-activa, pelo que haverá maior tendência para terem departamentos de manutenção e realizarem análises de indicadores de desempenho, como é proposto no modelo.

Tendo em vista a apreciação e melhoria do modelo, as entrevistas apresentam os seguintes objectivos:

- identificar alguns factores de sucesso importantes para os hotéis, relativos à manutenção de elementos construtivos, para posteriormente serem sugeridos na primeira etapa do modelo;

- identificar alguns indicadores de desempenho que avaliem o cumprimento dos factores de sucesso anteriores, também para incluir na primeira etapa do modelo;
- distinguir os factores de sucesso e os indicadores de desempenho entre diversos elementos construtivos;
- saber se a análise sugerida para encontrar os indicadores de desempenho através da formulação prévia dos factores de sucesso é indicada para os hotéis;
- saber se a metodologia proposta na segunda etapa do modelo para a decisão da forma de prestação do serviço é adequada aos hotéis;
- obter uma comparação entre cláusulas constantes nos contratos de serviços de manutenção nos hotéis e as cláusulas do SLA do modelo;
- saber se o SLA do modelo fundamentado é adequado aos hotéis.

Na Figura 4.16 apresentam-se, esquematicamente, os objectivos da entrevista segundo as etapas do modelo que pretendem avaliar ou melhorar. Cada uma das 3 etapas tem um ou mais objectivos que se pretende atingir com a entrevista. Na terceira etapa pretende-se avaliar o resultado obtido das suas especificações, ou seja, o SLA simplificado.

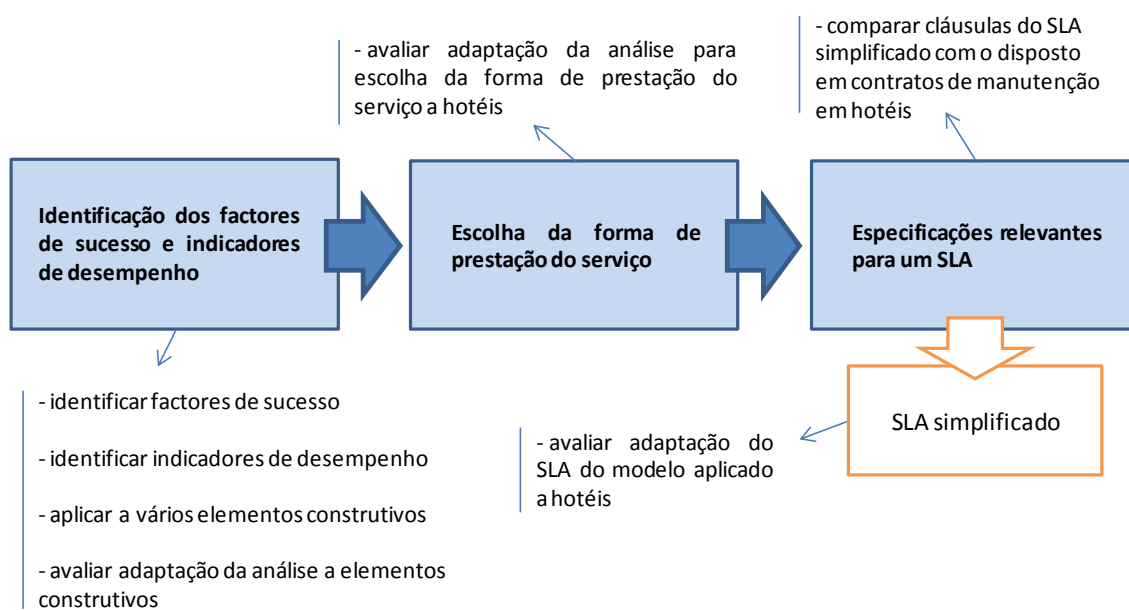


Figura 4.16 – Objectivos da entrevista divididos pelas etapas do modelo

#### 4.4.2. Entrevistas a gestores de hotéis

A entrevista a gestores de hotéis (como directores gerais e directores de manutenção) encontra-se dividida em 9 questões que tentam ir de encontro aos objectivos anteriormente especificados, aproveitando também para obter mais alguma informação sobre os hotéis. A Figura 4.17 apresenta, a título representativo, as primeiras questões da entrevista. A versão integral da entrevista, em português, pode ser consultada no Anexo A.4.3.

Tendo em vista a caracterização dos entrevistados, na entrevista começa-se por perguntar qual é a formação e a função dos mesmos. Seguidamente, com o objectivo de identificar alguns factores de sucesso importantes para os hotéis, na pergunta n.º 2 pede-se ao entrevistado para eleger os factores de sucesso do serviço de manutenção que este considera mais importantes, consoante o grupo de elementos construtivos especificado (revestimentos de paredes, revestimentos de pisos e rodapés, tectos (incluindo tectos falsos), e janelas e caixilharias), como se pode verificar pela Figura 4.17.

**1. Qual a sua formação e função?**

**2. Eleja os factores de sucesso do serviço de manutenção que considera mais importantes, consoante o grupo de elementos construtivos especificado (revestimentos de paredes, revestimentos de pisos e rodapés, tectos (incluindo tectos falsos), e janelas e caixilharias).**

| Factores de sucesso                                   | Grupos de elementos construtivos |                                  |                                  |                        |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
|   | Revestimentos de paredes         | Revestimentos de pisos e rodapés | Tectos (incluindo tectos falsos) | Janelas e caixilharias |
| Boa aparência   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Fácil limpeza   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Rapidez das intervenções                              |                                  |                                  |                                  |                        |
| Minimizar custos                                      |                                  |                                  |                                  |                        |
| Permitir facilidade e rapidez em intervenções futuras |                                  |                                  |                                  |                        |
| Acabamentos de qualidade                              |                                  |                                  |                                  |                        |
| Outros?<br>Quais?                                     |                                  |                                  |                                  |                        |

**2.1 Modificaria os grupos, ou acrescentaria algum grupo de elementos construtivos adicional?**

**2.2 Acrescentaria algum factor de sucesso do serviço de manutenção dos**

Figura 4.17 – Exemplo de uma parte da entrevista

Adicionalmente, pergunta-se ao entrevistado se modificaria os grupos, ou acrescentaria algum grupo de elementos construtivos, e ainda, se acrescentaria algum factor de sucesso do serviço de manutenção dos elementos construtivos.

De forma a identificar alguns indicadores de desempenho, na pergunta n.º 3 pede-se ao entrevistado para eleger os indicadores de desempenho que melhor avaliam cada factor de sucesso anteriormente referido (Tabela 4.8).

Tabela 4.8 – Parte da tabela de respostas para a pergunta n.º 3 da entrevista

| Indicadores de desempenho   | Grupos de elementos construtivos |                                  |                              |                        |
|---|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------|
|   | Revestimentos de paredes         | Revestimentos de pisos e rodapés | Tectos (incluindo t. falsos) | Janelas e caixilharias |
| Boa aparência   |                                  |                                  |                              |                        |
| Satisfação/ opinião dos clientes  |                                  |                                  |                              |                        |
| N.º de reclamações por unidade de tempo   |                                  |                                  |                              |                        |
| N.º de reclamações por quarto vendido   |                                  |                                  |                              |                        |
| Fácil limpeza   |                                  |                                  |                              |                        |
| Custo da limpeza por custo de manutenção  |                                  |                                  |                              |                        |
| N.º total de horas dispendidas pelo serviço de limpeza  |                                  |                                  |                              |                        |
| Utilização de materiais adequados a fácil limpeza   |                                  |                                  |                              |                        |
| Rapidez das intervenções  |                                  |                                  |                              |                        |
| N.º total de horas anual das intervenções   |                                  |                                  |                              |                        |
| Tempo médio de reparação  |                                  |                                  |                              |                        |
| (Período de tempo em funcionamento) / (P. de tempo em func. + período de tempo de manutenção) |                                  |                                  |                              |                        |



Dos indicadores de desempenho apresentados, alguns foram retirados da lista disposta no capítulo 3 (Tabela 3.3), e outros foram formulados para se adaptarem ao caso particular dos hotéis, e a cada factor de sucesso. Nesta pergunta, questionava-se os indicadores de desempenho relativamente aos factores de sucesso de acordo com o seguinte exemplo: o indicador “N.º de reclamações por unidade de tempo” consegue avaliar o factor de sucesso “Boa aparência”?

Com as perguntas n.º 4 e 5 pretende-se obter informação sobre a forma de actuação dos hotéis relativamente à avaliação do nível de serviço, perguntando-se para isso se são utilizados normalmente indicadores de desempenho, e como estes são formulados.

Para saber se a análise sugerida para encontrar os indicadores de desempenho através da formulação prévia dos factores de sucesso é indicada para os hotéis, na pergunta n.º 6 pergunta-se esse aspecto de forma directa.

A pergunta n.º 7 é relativa à escolha entre a forma de prestação do serviço, pelo que se pede para identificar quais dos parâmetros incluídos no modelo, e retirados da bibliografia, são analisados no hotel, perguntando-se também se todos são relevantes para a análise (Tabela 4.9).

Tabela 4.9 – Tabela de respostas para a pergunta n.º 7 da entrevista

|   |  |
|---|--|
| 1. Competências requeridas para elaborar o serviço (conhecimentos técnicos, entre outros) |  |
| 2. Necessidades específicas do hotel  |  |
| 3. Impacto na satisfação do cliente   |  |
| 4. Prioridades, flexibilidade e rapidez de resposta                                       |  |
| 5. Implicações na gestão e custos indirectos  |  |
| 6. Custos directos  |  |
| 7. Controlo da actividade   |  |
| Outros? Quais?  |  |

De forma a saber se as cláusulas do SLA proposto são adequadas aos hotéis, e quais destas cláusulas estão presentes nos contratos existentes nos hotéis, na pergunta n.º 8, é solicitada a identificação dos aspectos incluídos nos contratos dos serviços de manutenção realizados no hotel, segundo o constante na Tabela 4.10.

Finalmente, na última pergunta pede-se ao entrevistado para caracterizar a evolução da manutenção e dos contratos nos hotéis respectivos.

Tabela 4.10 – Tabela de respostas para a pergunta n.º 8 da entrevista

|  |  |
|--|--|
| 1. Descrição detalhada do serviço                                    |  |
| 2. Terminologia específica   |  |
| 3. Aspectos de interacção com outros serviços                        |  |
| 4. Ficha/lista de contactos  |  |
| 5. Forma de medição de desempenho e de avaliação do nível de serviço |  |
| 6. Forma de apresentação de resultados periódicos (relatórios)       |  |
| 7. Bonificações e multas consoante o serviço prestado                |  |

#### 4.5. CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Neste capítulo foi proposta uma metodologia de investigação, para obtenção de resultados, que inclui a elaboração de um inquérito dirigido a gestores hoteleiros, a formulação de um modelo para elaboração de um SLA em serviços manutenção de elementos construtivos em hotéis, e ainda entrevistas a gestores de hotéis com o propósito de avaliar e melhorar o modelo anterior.

A realização do inquérito deveu-se à falta de informação sobre a gestão dos edifícios e dos serviços dos hotéis em Portugal e Espanha. Desta forma, elaborou-se um pequeno inquérito via *internet* destinado a gestores de hotéis que englobou questões específicas relativas à gestão do hotel e questões sobre a possível aplicação do FM à gestão do hotel, para além da identificação das características de cada hotel.

A amostra dos resultados obtidos para este inquérito foi 28 em Portugal e 13 em Espanha. Esta amostra, por ser reduzida, não torna os resultados conclusivos quanto à caracterização, em geral, da forma de actuação dos hotéis relativamente às actividades de manutenção, mas permite mesmo assim compreender alguns aspectos. Os resultados obtidos indicam que:

- os hotéis têm serviços realizados por *outsourcing*, nomeadamente os serviços de manutenção;
- são desenvolvidos planos de manutenção nos hotéis;
- os elementos construtivos dos quartos são os mais tidos em consideração na actividade de manutenção;
- os elementos com mais manutenção pró-activa, são os elevadores, AVAC e elementos construtivos dos quartos;
- a área do FM não está muito difundida pelos hotéis, principalmente pelos portugueses, quer em termos de conhecimento, quer em termos de estrutura organizacional.

O modelo proposto na metodologia da dissertação tem o propósito da aplicação de um SLA ao serviço de manutenção de elementos construtivos num hotel. No entanto, verificou-se que seria necessário incluir outras etapas anteriores à elaboração do SLA.

A primeira etapa consiste na identificação dos factores de sucesso do hotel e dos indicadores de desempenho do serviço em análise. Como se verifica nas cláusulas propostas para o SLA, são necessários os indicadores de desempenho para definição da medição de desempenho do SLA. Para se obterem os indicadores, por sua vez é necessária a obtenção de factores de sucesso do hotel, incluindo os relacionados com o serviço de manutenção de elementos construtivos.

A segunda etapa prevê um estudo para a escolha da forma de prestação do serviço, cujas opções são: serviços realizados *in-house*, por *outsourcing* e parceria. Esta decisão da forma de prestação do serviço influencia a elaboração do SLA, sem no entanto pôr em causa a sua existência, pois os SLA podem aplicar-se em ambas as situações.

Por fim, desenvolvem-se as quatro cláusulas propostas para o SLA simplificado: a) o serviço e terminologia específica; b) interacção com outros serviços; c) comunicação; e d) medição de desempenho e obtenção de requisitos mínimos.

O número de cláusulas, assim como o seu conteúdo, foram claramente reduzidos em relação ao apresentado pela norma EN 15221-2 (CEN, 2006b), pois o SLA proposto ficaria assim consideravelmente complexo de aplicar a situações reais em ambos os países, uma vez que a maioria dos hotéis não aplica, de forma integrada e organizada, processos de FM à sua gestão. Nas quatro cláusulas, é desenvolvida a informação que se pretende colocar no SLA, sendo apresentadas alguns meios para a sua obtenção.

Como forma de apreciação e melhoria do modelo propôs-se a realização de entrevistas junto de gestores de hotéis de Portugal e Espanha, tendo sido apresentados neste capítulo os objectivos e a descrição da entrevista.

No capítulo seguinte serão apresentados os resultados das referidas entrevistas e retiradas algumas ilações para aplicar, e possivelmente melhorar, o modelo que contribui para a elaboração de um SLA em serviços de manutenção de elementos construtivos em hotéis.



## **5. APLICAÇÃO DE RESULTADOS DAS ENTREVISTAS E PROPOSTA DE MODELO**

### **5.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS**

No presente capítulo, apresentam-se os resultados das entrevistas a gestores de hotéis, discutindo a aplicação desses resultados ao modelo, e expõe-se a proposta de modelo final.

Em primeiro lugar, resume-se a relação entre a entrevista e as etapas do modelo sugeridas no capítulo anterior, e apresentam-se os resultados das entrevistas para a amostra de Portugal e Espanha.

Os resultados das entrevistas possibilitam a obtenção de conclusões a aplicar na proposta de modelo, pelo que são sintetizadas as conclusões obtidas e discutida a sua implicação no modelo final.

Por último, é apresentada a proposta de modelo, dividida em três etapas. Na primeira e segunda etapas são descritas sugestões para a realização das análises propostas, assim como algumas indicações para simplificação das mesmas. A terceira etapa, por outro lado, estando relacionada com as cláusulas para formar o SLA simplificado (produto do modelo), contém a informação do que deve constar no SLA, sugerindo-se ainda formas de organização da informação.

### **5.2. APLICAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS**

#### **5.2.1. Considerações sobre as entrevistas e o modelo**

Como referido no capítulo 4, as perguntas da entrevista pretendem obter informação sobre as diversas etapas do modelo de contribuição para um SLA de serviços de manutenção de elementos construtivos em hotéis. No entanto, apenas algumas partes das etapas do modelo serão analisadas com a entrevista.

A Figura 5.1 apresenta esquematicamente as partes analisadas, assim como a inserção dessas partes em algumas perguntas da entrevista. Na primeira etapa, por simplificação, são analisados apenas os factores de sucesso e os indicadores de desempenho relativos à actividade de manutenção de elementos construtivos, contornando, deste modo, a análise complexa de todos

os factores de sucesso (gerais e CSF) do hotel, assim como a análise de KPI do hotel, sugeridas pela bibliografia.

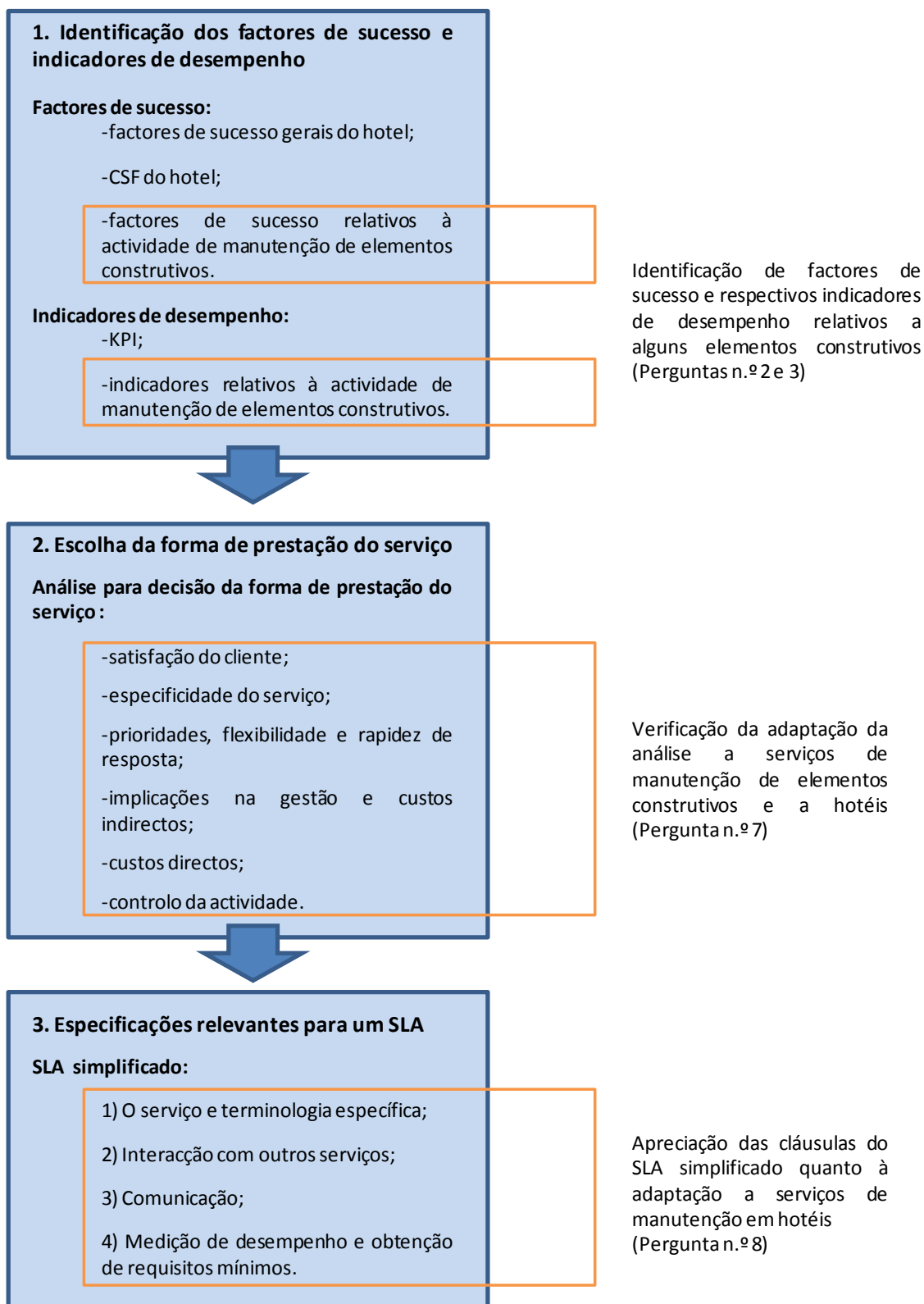


Figura 5.1 – Esquema representativo da relação entre as questões da entrevista e o modelo

Na entrevista, serão assim, nas perguntas n.º 2 e 3, identificados os factores de sucesso e os indicadores de desempenho que melhor se adequam a alguns elementos construtivos sugeridos, em hotéis.

Na segunda e terceira etapas, por outro lado, serão apreciadas as análises completas sugeridas para o modelo. Os aspectos de decisão da forma de prestação do serviço constam da pergunta n.º 7 da entrevista, onde se averigua a sua adaptabilidade a serviços de manutenção em elementos construtivos em hotéis. Na pergunta n.º 8 é realizada a apreciação das cláusulas do SLA simplificado, proposto na etapa 3.

### **5.2.2. Resultados obtidos em Portugal e Espanha**

A entrevista a gestores de hotéis em Portugal e Espanha foi respondida por 9 gestores de Portugal e 3 gestores de Espanha. Uma vez que os inquéritos anteriormente apresentado indicam semelhanças na forma de actuação dos hotéis de Portugal e Espanha relativamente aos seus serviços e nível de manutenção, e que o número reduzido da amostra das entrevistas em Espanha não permite obter comparações conclusivas com os resultados de Portugal, optou-se por apresentar os dados sem fazer distinção entre os países. É de salientar também que a entrevista assenta sobre questões mais específicas, e portanto com menos interesse para análises comparativas.

De seguida, procede-se à análise dos resultados obtidos, considerando uma amostra total de 12 respostas (9 portuguesas e 3 espanholas). Os resultados encontram-se dispostos segundo a ordem das questões da entrevista.

Um exemplo de uma entrevista pode ser consultado no Anexo A.5.1.

#### **1. Qual é a sua formação e função?**

Com esta questão foi possível saber o número de engenheiros e licenciados em gestão hoteleira que responderam ao inquérito, assim como quantos deles ocupam o cargo de director de manutenção.

Como se pode verificar pela Tabela 5.1, a maior parte dos inquiridos têm formação em engenharia (7/12) e função de directores de manutenção (8/12) no hotel. Os dados revelaram ainda que dos 8 directores de manutenção, 7 são engenheiros. Os 4 entrevistados que não

tinham funções de director de manutenção tinham funções como director geral do hotel e director operacional do grupo hoteleiro.

Tabela 5.1 – Resultados da pergunta n.º 1

|                                     | N.º | %   |
|-------------------------------------|-----|-----|
| <b>Formação</b>                     |     |     |
| N.º engenheiros                     | 7   | 58% |
| N.º licenciados em gestão hoteleira | 3   | 25% |
| Outros                              | 2   | 17% |
| <b>Função</b>                       |     |     |
| N.º directores de manutenção        | 8   | 67% |
| Outros                              | 4   | 33% |

**2. Eleja os factores de sucesso do serviço de manutenção que considera mais importantes, consoante o grupo de elementos construtivos especificado.**

Para apresentação dos resultados desta questão utilizou-se a Tabela 5.2, semelhante à tabela utilizada na entrevista. Nesta tabela, estão representados o número de vezes que cada um dos factores de sucesso foi seleccionado, assim como a percentagem relativamente às respostas totais (172), para cada grupo de elementos construtivos.

Tabela 5.2 – Resultados da pergunta n.º 2

| Factores de sucesso                                      | Grupos de elementos construtivos |     |                                  |     |                                  |     |                        |     |         |
|--|----------------------------------|-----|----------------------------------|-----|----------------------------------|-----|------------------------|-----|---------|
|  | Revestimentos de paredes         |     | Revestimentos de pisos e rodapés |     | Tectos (incluindo tectos falsos) |     | Janelas e caixilharias |     | % total |
|  | N.º                              | %   | N.º                              | %   | N.º                              | %   | N.º                    | %   |         |
| a) Boa aparência   | 11                               | 6%  | 11                               | 6%  | 10                               | 6%  | 9                      | 5%  | 24%     |
| b) Fácil limpeza   | 6                                | 3%  | 8                                | 5%  | 2                                | 1%  | 7                      | 4%  | 13%     |
| c) Rapidez das intervenções                              | 7                                | 4%  | 5                                | 3%  | 6                                | 3%  | 8                      | 5%  | 16%     |
| d) Minimizar custos                                      | 10                               | 6%  | 8                                | 5%  | 6                                | 3%  | 7                      | 4%  | 18%     |
| e) Permitir facilidade e rapidez em intervenções futuras | 6                                | 3%  | 6                                | 3%  | 5                                | 3%  | 5                      | 3%  | 13%     |
| f) Acabamentos de qualidade                              | 8                                | 5%  | 9                                | 5%  | 4                                | 2%  | 7                      | 4%  | 16%     |
| <b>Total</b>   | 48                               | 28% | 48                               | 28% | 33                               | 19% | 43                     | 25% | 100%    |



Adicionalmente, apresentam-se, na tabela, as percentagens totais em relação aos elementos construtivos e factores de sucesso.

De forma a facilitar a leitura, representaram-se os resultados graficamente na Figura 5.2. Nesta figura, a percentagem de respostas foi dividida por grupo de elementos construtivos, correspondendo cada coluna à soma das percentagens parciais de cada elemento.

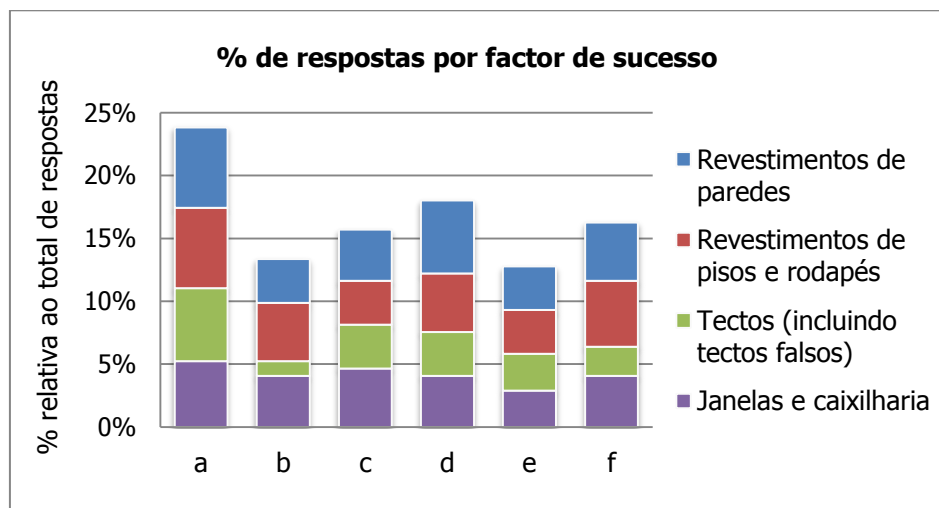


Figura 5.2 – Percentagem de respostas por factor de sucesso (de a a f), para o total de 172 respostas

Como se pode verificar, “boa aparência” foi o factor de sucesso com maior percentagem de respostas, não havendo muita distinção entre os elementos nos quais se deve verificar este factor de sucesso, o que indica que a boa aparência é importante para qualquer elemento construtivo num hotel.

De forma geral, os factores de sucesso mais seleccionados foram “boa aparência” e “minimizar custos”, indicando que existe maior importância de verificar estes factores nos elementos construtivos dos hotéis. Por outro lado, os menos seleccionados foram “permitir facilidade e rapidez em intervenções futuras” e “fácil limpeza”.

Na Figura 5.3 apresenta-se a percentagem correspondente ao número de vezes que os elementos construtivos foram seleccionados, independentemente dos factores de sucesso. A análise da figura permite concluir que o grupo “tectos (incluindo tectos falsos)” foi o menos seleccionado, apenas com 19% das respostas, enquanto que os restantes grupos se encontram equilibrados, o que pode indicar que “tectos (incluindo tectos falsos)” é um grupo de elementos com menor preocupação de manter por parte dos hotéis, face a outros elementos considerados mais relevantes.

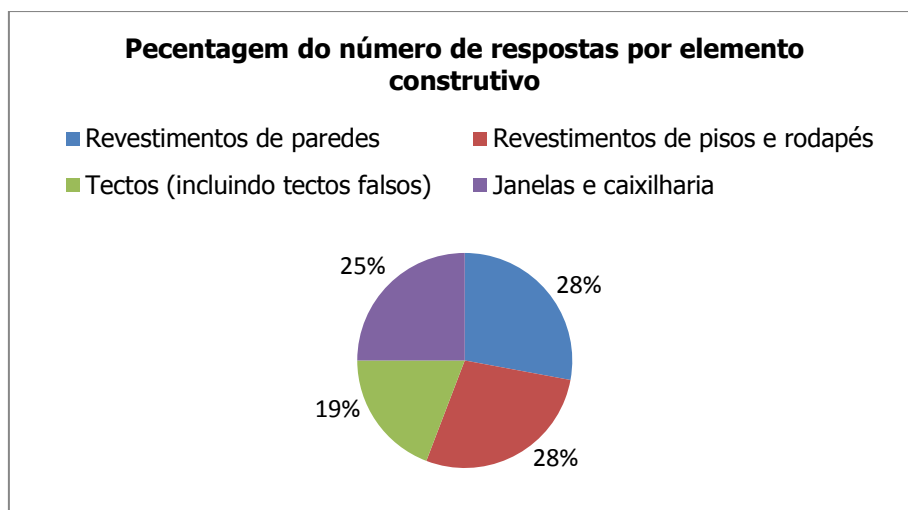


Figura 5.3 – Percentagem de respostas por elemento construtivo, para o total de 172 respostas

Os comentários realizados pelos entrevistados durante a entrevista permitem saber ainda que os tectos foram menos seleccionados nomeadamente devido à baixa frequência de manutenção que necessitam normalmente. A baixa frequência de manutenção pode dever-se ao facto dos tectos terem menor desgaste em relação a outros elementos construtivos como pisos e paredes. Por exemplo, por vezes as bagagens riscam o pavimento dos quartos e as paredes sujam-se, enquanto que o tecto não está sujeito a este tipo de acções.

### **2.1 Modificaria os grupos, ou acrescentaria algum grupo de elementos construtivos adicional?**

Nesta questão foram sugeridos alguns elementos para adicionar à análise: tubagens, equipamentos (ar-condicionado, elevadores), elementos para segurança (como o combate a incêndio), elementos de casa de banho, carpintaria (portas, móveis) e cobertura.

A maioria dos elementos sugeridos, e mais referidos pelos entrevistados, não são elementos construtivos, pelo que não se podem incluir na análise.

### **2.2 Acrescentaria algum factor de sucesso do serviço de manutenção dos elementos construtivos?**

De igual forma à questão anterior, foram sugeridos alguns factores de sucesso: segurança, cumprimento de disposições legais, eficiência energética e higiene. Como o cumprimento de disposições legais não se aplica aos elementos construtivos considerados, e a segurança e higiene apenas se poderão aplicar a algumas situações específicas, não se consideram relevantes para análise. Relativamente à eficiência energética, esta poderia ser um factor de

sucesso interessante a verificar nas janelas e caixilharias, apesar de não ser aplicável a todos os elementos.

**3. Para cada um dos 6 factores de sucesso, eleja os indicadores de desempenho que melhor avaliam cada factor.**

Do mesmo modo que a pergunta n.º 2, utiliza-se para apresentação dos resultados uma tabela semelhante à tabela utilizada na entrevista (Tabela 5.3), onde se representa a percentagem de respostas por cada grupo de elementos construtivos e indicador, para o total de respostas em cada factor, e a percentagem total obtida para cada indicador de desempenho. Adicionalmente, apresenta-se, junto a cada factor de sucesso, o n.º de respostas para cada factor, para um total de 144 respostas possíveis (12 entrevistas por 3 x 4 opções).

Os resultados encontram-se representados graficamente das Figuras 5.4 à 5.9, onde se apresenta, para cada factor de sucesso, a percentagem de respostas obtidas para cada indicador de desempenho, assim como a divisão por cada grupo de elementos construtivos, do total de respostas obtidas para o factor de sucesso.

Desta forma, a Figura 5.4 é relativa ao factor de sucesso “boa aparência”, tendo representado a percentagem de respostas em ordenadas. No topo de cada barra está representada a percentagem de respostas que cada indicador obteve do total obtido para o factor “boa aparência”, ou seja, de todos os indicadores de desempenho deste factor. Da mesma forma, a Figura 5.5 corresponde ao factor “fácil Limpeza”, e assim sucessivamente, até à Figura 5.9.

Da observação dos resultados obtidos para o factor “boa aparência” (Figura 5.4) constata-se que a maioria das respostas (58%) recai na “satisfação/ opinião dos clientes”, havendo uma maior incidência sobre o grupo “janelas e caixilharia”. Os resultados indicam que os hotéis têm efectivamente grande preocupação pela satisfação do cliente e que o grupo de elementos construtivos “janelas e caixilharia” requer algum cuidado de manutenção, podendo ser um dos elementos construtivos que gera reclamações por parte dos clientes, por exemplo devido ao isolamento acústico, como referido por um entrevistado.

Para o factor de sucesso “fácil limpeza” (Figura 5.5), verifica-se um menor número de respostas que o factor anterior, e que 40% das respostas são relativas à “utilização de materiais adequados à fácil limpeza”.

Tabela 5.3 – Resultados da pergunta n.º 3

| Indicadores de desempenho  | Grupos de elementos construtivos |                                  |                                  |                        | % total |
|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|---------|
|  | Revestimentos de paredes         | Revestimentos de pisos e rodapés | Tectos (incluindo tectos falsos) | Janelas e caixilharias |         |
| <b>Boa aparência (59 respostas)</b>  |                                  |                                  |                                  |                        |         |
| Satisfação/ opinião dos clientes   | 15%                              | 14%                              | 10%                              | 19%                    | 58%     |
| N.º de reclamações por unidade de tempo  | 2%                               | 5%                               | 3%                               | 7%                     | 17%     |
| N.º de reclamações por quarto vendido  | 5%                               | 7%                               | 5%                               | 8%                     | 25%     |
| <b>Fácil limpeza (62 respostas)</b>  |                                  |                                  |                                  |                        |         |
| Custo da limpeza por custo de manutenção   | 5%                               | 6%                               | 8%                               | 10%                    | 29%     |
| N.º total de horas dispendidas pelo serviço de limpeza                                     | 5%                               | 10%                              | 6%                               | 10%                    | 31%     |
| Utilização de materiais adequados à fácil limpeza  | 11%                              | 13%                              | 6%                               | 10%                    | 40%     |
| <b>Rapidez das intervenções (35 respostas)</b>   |                                  |                                  |                                  |                        |         |
| N.º total de horas anual das intervenções  | 11%                              | 11%                              | 11%                              | 14%                    | 49%     |
| Tempo médio de reparação   | 9%                               | 9%                               | 6%                               | 9%                     | 31%     |
| Período de tempo em funcionamento/ (P. de tempo em func. + período de tempo de manutenção) | 6%                               | 6%                               | 3%                               | 6%                     | 20%     |
| <b>Minimizar custos (62 respostas)</b>   |                                  |                                  |                                  |                        |         |
| Intensidade de manutenção  | 10%                              | 11%                              | 6%                               | 8%                     | 35%     |
| Custo da manutenção mensal média por cliente   | 5%                               | 6%                               | 3%                               | 5%                     | 19%     |
| Custo de manutenção/ Custo de construção   | 6%                               | 5%                               | 6%                               | 6%                     | 24%     |
| Rácio de custo de pessoal  | 1%                               | 1%                               | 1%                               | 1%                     | 21%     |
| <b>Permitir facilidade e rapidez em intervenções futuras (55 respostas)</b>                |                                  |                                  |                                  |                        |         |
| Qualidade de execução  | 4%                               | 2%                               | 5%                               | 2%                     | 13%     |
| Utilização de métodos fáceis e simples   | 9%                               | 15%                              | 11%                              | 11%                    | 45%     |
| Utilização de materiais duráveis   | 11%                              | 11%                              | 5%                               | 15%                    | 42%     |
| <b>Acabamentos de qualidade (47 respostas)</b>   |                                  |                                  |                                  |                        |         |
| % de mão-de-obra especializada   | 9%                               | 9%                               | 13%                              | 15%                    | 45%     |
| Período de tempo em funcionamento /N.º total de falhas                                     | 0%                               | 2%                               | 2%                               | 9%                     | 13%     |
| Qualidade de execução  | 9%                               | 13%                              | 9%                               | 13%                    | 43%     |

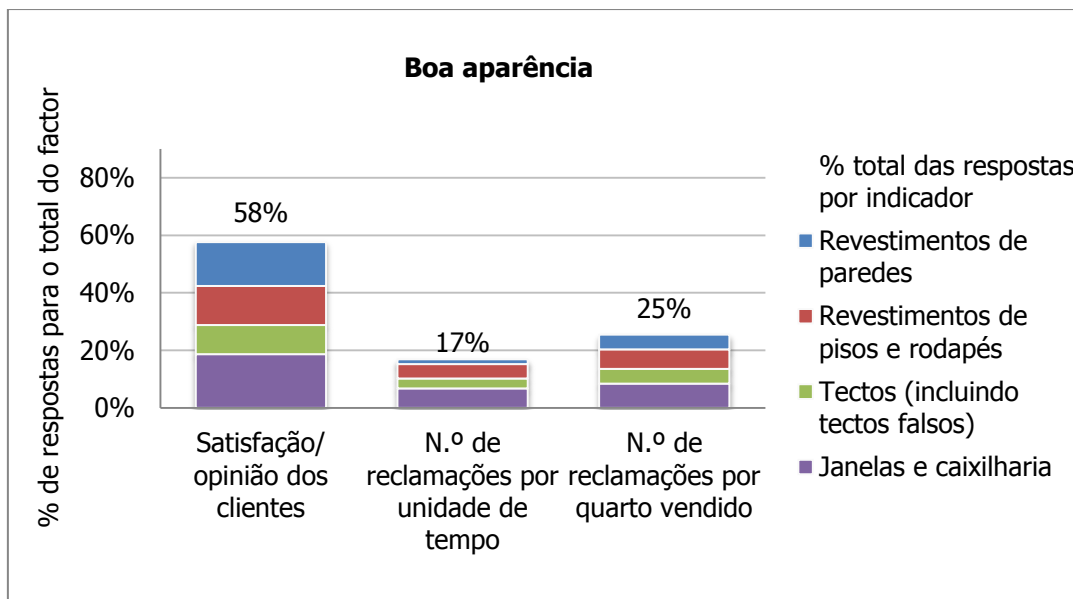


Figura 5.4 – Percentagem de respostas por indicador para o factor “boa aparência”

Relativamente ao factor de sucesso “rapidez das intervenções”, verifica-se pela Tabela 5.3 que houve poucas respostas em geral para este factor (35) em comparação com os outros factores, o que pode significar uma fraca adequação dos indicadores de desempenho escolhidos para a avaliação deste factor nos hotéis. Embora com poucas respostas, os resultados apresentados na Figura 5.6 indicam que o “n.º total de horas anual das intervenções” foi o indicador de desempenho mais escolhido, com 49% das respostas.

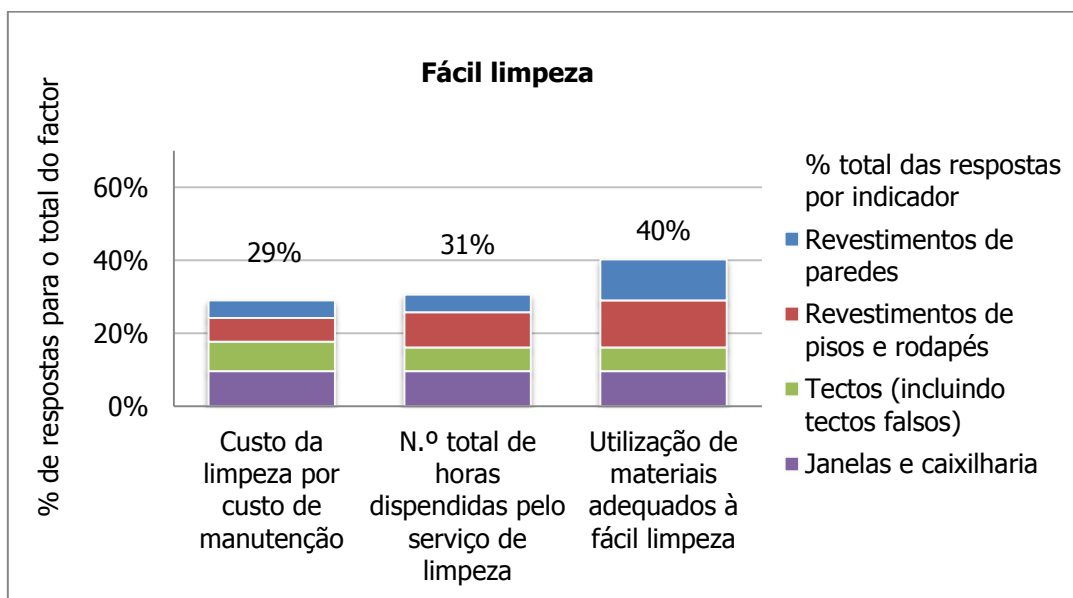


Figura 5.5 – Percentagem de respostas por indicador para o factor “fácil limpeza”

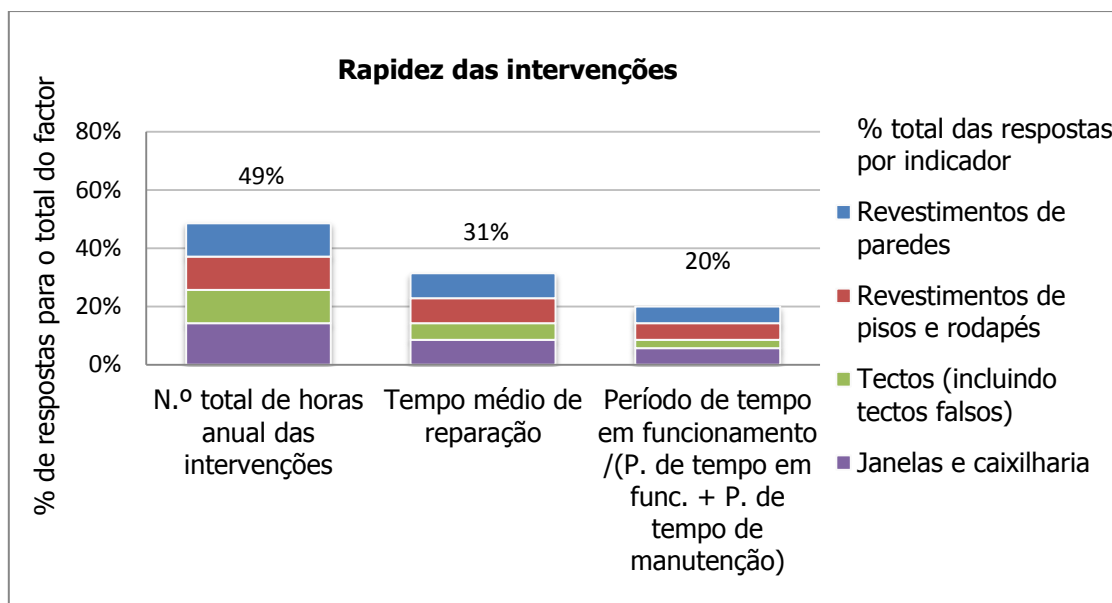


Figura 5.6 – Percentagem de respostas por indicador para o factor “rapidez das intervenções”

Para o factor de sucesso “minimizar custos” (Figura 5.7), verifica-se que o indicador “intensidade de manutenção” foi o apontado pelos inquiridos como mais adequado para o avaliar, com 35% das respostas. O “custo de manutenção/ custo de construção” obteve 24% de respostas e o “rácio de custo de pessoal” obteve 21%. O indicador de desempenho com menos respostas foi o “custo de manutenção mensal média por cliente”, podendo dever-se ao facto de ser um indicador mensal, e não anual, como sugerido por alguns entrevistados. Este indicador deve então sofrer uma alteração (de mensal para anual) para ser aplicado.

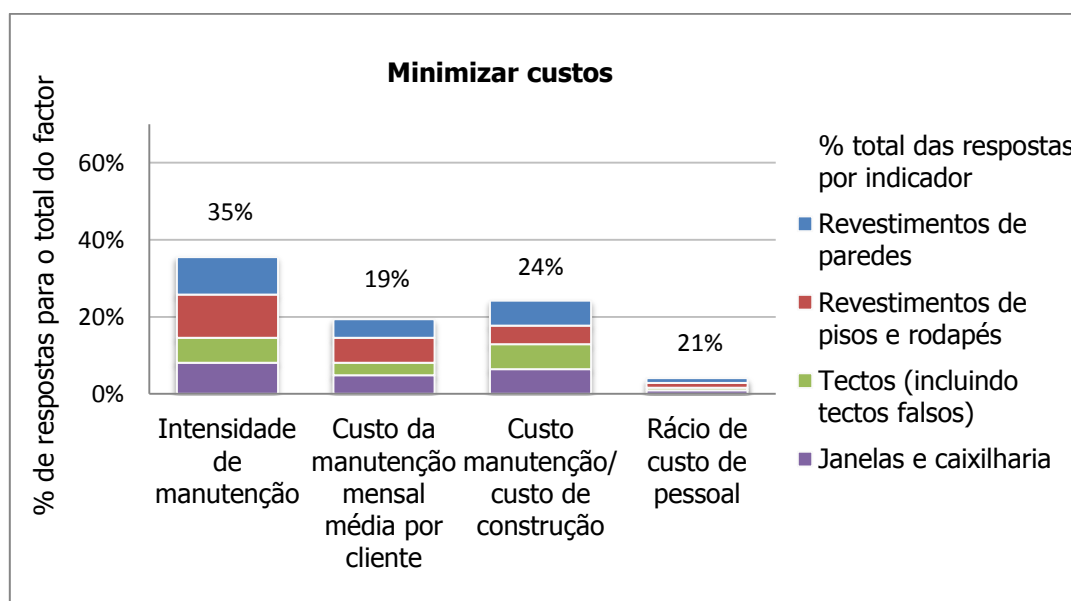


Figura 5.7 – Percentagem de respostas por indicador para o factor “minimizar custos”

No factor “permitir facilidade e rapidez em intervenções futuras” (Figura 5.8) os indicadores de desempenho mais apontados foram claramente “utilização de métodos fáceis e simples” e “utilização de materiais duráveis”, com uma elevada percentagem de respostas.

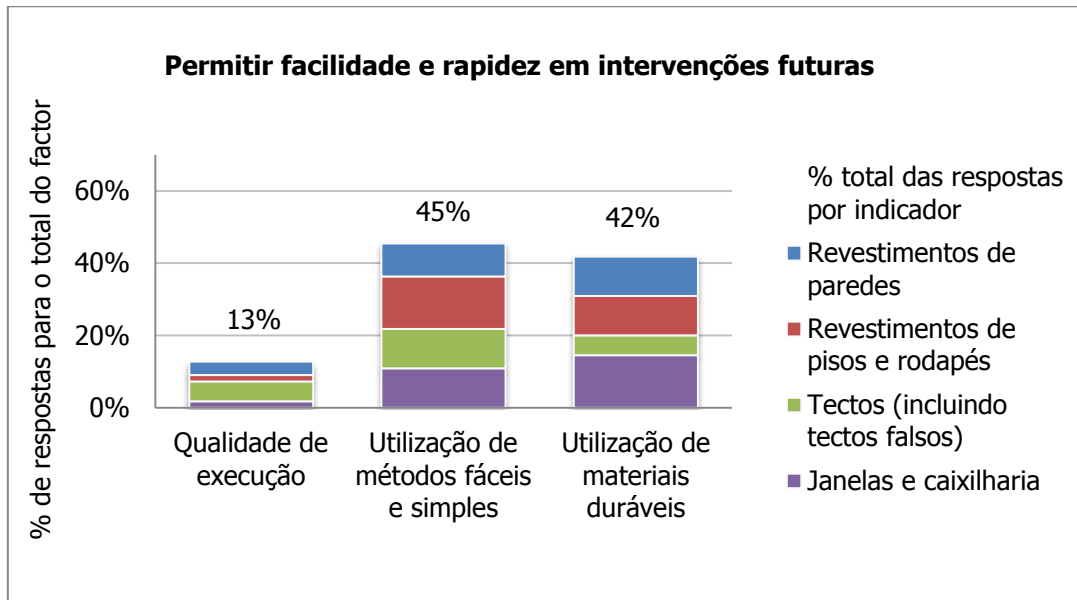


Figura 5.8 – Percentagem de respostas por indicador para o factor “permitir facilidade e rapidez em intervenções futuras”

Relativamente ao factor “acabamentos de qualidade” (Figura 5.9), conclui-se que a “percentagem de mão-de-obra especializada” e a “qualidade de execução” são os dois indicadores mais escolhidos, com número de respostas muito semelhante entre eles, mas com grande diferença para o factor “período de tempo em funcionamento /n.º total de falhas”. Este último indicador de desempenho obteve um baixo número de respostas possivelmente porque está mais relacionado com o desempenho de equipamentos, e portanto a sua aplicação fica desadequada a elementos construtivos.

#### 4. No hotel, a avaliação do nível de serviço da manutenção é usualmente realizada por meio de indicadores de desempenho? Quais?

A maioria dos entrevistados referiu que no hotel se realiza a avaliação do nível de serviço, no entanto, não necessariamente em relação ao desempenho do serviço de manutenção, apontando para a existência de indicadores com outras perspectivas como: custos, opinião dos clientes, e avaliação de pessoal e seu trabalho.

Deste modo, pode concluir-se que grande parte dos hotéis não tem, ou tem insuficientes, indicadores de desempenho dos serviços de manutenção.

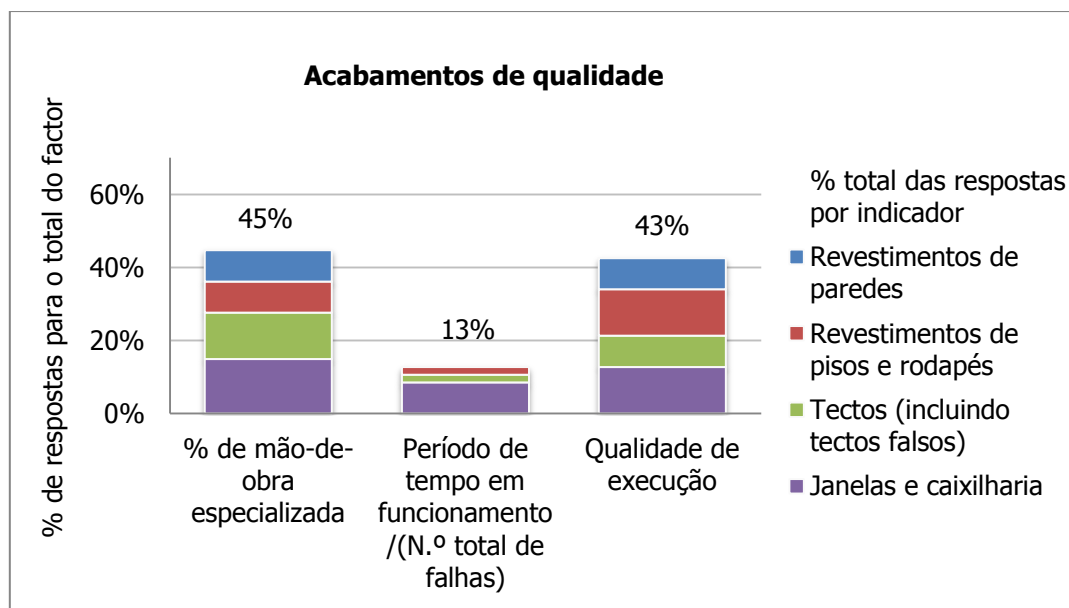


Figura 5.9 – Percentagem de respostas por indicador para o factor “acabamentos de qualidade”

### 5. Como são obtidos normalmente os indicadores de desempenho utilizados no hotel?

Com esta questão, pretendia-se saber nomeadamente se os indicadores de desempenho são formulados pelos directores de manutenção. Os entrevistados responderam maioritariamente que os indicadores provinham do grupo hoteleiro a que os hotéis pertencem (verificando-se que grande parte da amostra pertencia a grupos hoteleiros), sendo também referido o departamento de finanças, nos outros casos. Em apenas 2 casos foi indicado que os indicadores eram formulados pelo departamento de manutenção.

### 6. Crê pertinente uma análise prévia dos factores de sucesso do serviço para obtenção dos respectivos indicadores de desempenho? Justifique.

Nesta questão todos os entrevistados responderam afirmativamente, tendo sido referidas algumas indicações relevantes como:

- na prática é mais complicado de aplicar;
- é difícil trabalhar sobre todos os factores de sucesso indicados; o estabelecimento de muitos objectivos complica a gestão, sendo sempre necessário determinar prioridades, pois é complicado satisfazer todos os critérios simultaneamente;
- é muito importante conhecer primeiro os objectivos para obter a forma de avaliação dos mesmos;
- a sua aplicação depende do tipo de hotel;
- é pertinente, mas a análise necessita ser mais abrangente; os elementos avaliados são necessários mas não suficientes;



- é uma boa forma de ajustar, antecipar e controlar os elementos, que indica o resultado da evolução do trabalho desempenhado;
- creio que é um bom critério;
- é bom pois, dessa forma, procura-se a qualidade e a satisfação do cliente.

Alguns entrevistados entendem que deveriam existir menos factores de sucesso, pois complica a gestão, enquanto que outros defendem que deveriam existir mais elementos estudados. No entanto, relativamente à relação entre factores de sucesso e indicadores de desempenho, em geral acreditam que é uma análise bastante correcta, pelo que pode afirmar-se que a parte do modelo relativa à formulação de indicadores de desempenho através de factores de sucesso é passível de ser aplicada a hotéis.

### 7. Como é realizada a escolha entre *in-house* e *outsourcing*?

Na Tabela 5.4 encontram-se o número de respostas e respectivas percentagens para cada um dos parâmetros de escolha considerados (de 1 a 7).

Tabela 5.4 – Respostas obtidas por parâmetro de escolha

| Parâmetros de escolha   | N.º de respostas | % de respostas |
|---|------------------|----------------|
| 1. Competências requeridas para elaborar o serviço (conhecimentos técnicos, entre outros) | 12               | 21%            |
| 2. Necessidades específicas do hotel  | 6                | 11%            |
| 3. Impacto na satisfação do cliente   | 7                | 13%            |
| 4. Prioridades, flexibilidade e rapidez de resposta                                       | 8                | 14%            |
| 5. Implicações na gestão e custos indirectos  | 7                | 13%            |
| 6. Custos directos  | 11               | 20%            |
| 7. Controlo da actividade   | 5                | 9%             |
| <b>Total</b>  | <b>56</b>        | <b>100%</b>    |

A Figura 5.10 sintetiza a informação, permitindo concluir que as “competências requeridas para elaborar o serviço” e os “custos directos” são os parâmetros de escolha mais apontados para decidir se um serviço é realizado *in-house* ou por *outsourcing*. Por outro lado, as “necessidades específicas do hotel” e o “controlo da actividade” são os parâmetros menos elegidos.

Na própria tabela da entrevista era perguntado por outros parâmetros considerados na análise. Para essa questão obtiveram-se os seguintes parâmetros:

- rigidez da legislação laboral;
- obrigações legais com equipamentos;

- responsabilidade civil.

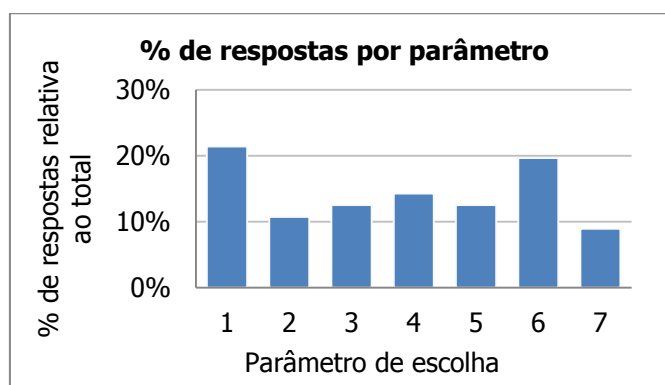


Figura 5.10 – Percentagem de respostas por parâmetro de escolha

**7.1 Pessoalmente, considera que todos os 7 parâmetros apresentados são relevantes para a análise? Justifique.**

Nesta questão todos os entrevistados responderam afirmativamente, o que indica que todos os parâmetros de escolha são interessantes, apesar de não serem todos analisados nos hotéis.

**8. Identifique quais dos seguintes aspectos estão incluídos nos contratos dos serviços de manutenção realizados no hotel.**

Na Tabela 5.5 encontra-se o número e percentagem de respostas para cada um dos aspectos incluídos nos contratos dos serviços de manutenção.

Tabela 5.5 – Respostas por aspecto incluído nos contratos dos serviços de manutenção

| Aspectos incluídos nos contratos dos serviços de manutenção          | N.º de respostas | % de respostas |
|--|------------------|----------------|
| 1. Descrição detalhada do serviço                                    | 12               | 21%            |
| 2. Terminologia específica   | 9                | 16%            |
| 3. Aspectos de interacção com outros serviços                        | 8                | 14%            |
| 4. Ficha/lista de contactos  | 8                | 14%            |
| 5. Forma de medição de desempenho e de avaliação do nível de serviço | 6                | 11%            |
| 6. Forma de apresentação de resultados periódicos (relatórios)       | 8                | 14%            |
| 7. Bonificações e multas consoante o serviço prestado                | 6                | 11%            |
| <b>Total</b>   | <b>57</b>        | <b>100%</b>    |

Na Figura 5.11 apresenta-se a percentagem de respostas por aspecto, donde se verifica que “forma de medição de desempenho e de avaliação do nível de serviço” e “bonificações e multas

consoante o serviço prestado” são os aspectos menos seleccionados, pelo que são menos incluídos nos contratos dos serviços de manutenção realizados nos hotéis. Todos os entrevistados seleccionaram a “descrição detalhada do serviço” como o aspecto mais incluído nos contratos.

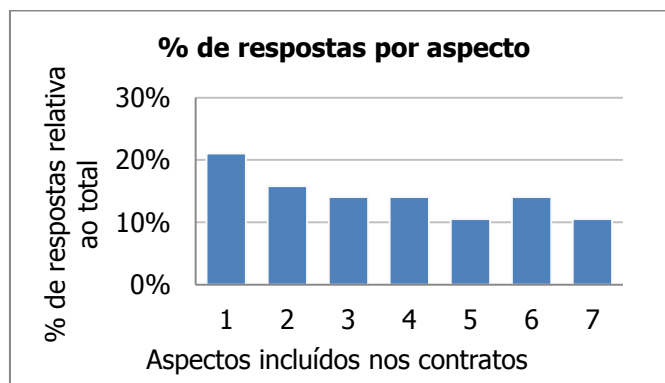


Figura 5.11 – Percentagem de respostas por aspecto incluído nos contratos dos serviços de manutenção

### 8.1 Considera que todos os aspectos apresentados são relevantes para incluir nos contratos?

A esta questão todos os entrevistados responderam afirmativamente, o que indica que é interessante a criação de cláusulas contendo estes aspectos, em contratos de serviços de manutenção em hotéis.

### 9. Como caracteriza a manutenção e os contratos de manutenção no hotel, no que diz respeito ao desenvolvimento da preocupação no acto de manter, forma de prestação dos serviços de manutenção, e evolução dos contratos?

Nesta questão dispôs-se, na Tabela 5.6, a informação quanto à maior, menor ou igual preocupação pela manutenção no hotel, e quanto à evolução dos contratos externos (mais, menos ou igual).

Tabela 5.6 – Síntese dos resultados obtidos na pergunta n.º 9

|                                    | N.º | %   |
|------------------------------------|-----|-----|
| <b>Preocupação pela manutenção</b> |     |     |
| Maior                              | 4   | 33% |
| Menor                              | 1   | 8%  |
| Igual                              | 7   | 58% |
| <b>Contratos externos</b>          |     |     |
| Mais                               | 3   | 25% |
| Menos                              | 1   | 8%  |
| Igual                              | 8   | 67% |

### 5.2.3. Síntese de resultados e conclusões a aplicar no modelo

O recurso às entrevistas a gestores de hotéis, anteriormente apresentadas, permitiu obter alguns resultados e conclusões importantes, como os constantes da Tabela 5.7 para os factores de sucesso e elementos construtivos, e os constantes da Tabela 5.8 para os indicadores de desempenho.

Tabela 5.7 – Principais conclusões e implicações no modelo para os factores de sucesso e elementos construtivos

| Parte do modelo        | Principais conclusões   | Implicações no modelo   |
|------------------------|---|---|
| Factores de sucesso    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- os 4 factores de sucesso mais seleccionados foram, por ordem decrescente de respostas, “boa aparência”, “minimizar custos”, “acabamentos de qualidade” e “rapidez das intervenções”;</li> <li>- “boa aparência” é importante para qualquer elemento construtivo num hotel.</li> </ul>  | <p>No modelo será sugerido a inclusão dos factores de sucesso “boa aparência”, “minimizar custos”, “acabamentos de qualidade” e “rapidez das intervenções”.</p> |
| Elementos construtivos | <ul style="list-style-type: none"> <li>- “tectos (incluindo tectos falsos)” é um grupo de elementos construtivos com menor preocupação de manter por parte dos hotéis, possivelmente devido à baixa frequência de manutenção que necessita normalmente, e por sua vez, devido ao menor desgaste a que está sujeito;</li> <li>- o grupo de elementos construtivos “janelas e caixilharia” requer algum cuidado de manutenção, podendo ser um dos elementos construtivos que gera reclamações por parte dos clientes, por exemplo devido ao isolamento acústico.</li> </ul> | <p>No modelo pode ser excluído o grupo de elementos construtivos “tectos (incluindo tectos falsos)”.</p>  |

As Tabelas 5.7 e 5.8 apresentam ainda as implicações das conclusões e resultados obtidos com as entrevistas no modelo. Em geral, as implicações referidas têm por base a importância dos factores de sucesso, elementos construtivos e indicadores de desempenho mencionada pelos resultados obtidos.

Tabela 5.8 – Principais conclusões e implicações no modelo para os indicadores de desempenho, por cada factor de sucesso

|                           | <b>Factor de sucesso</b>                              | <b>Principais conclusões</b>  | <b>Implicações no modelo</b>   |
|---------------------------|---|---|--|
| Indicadores de desempenho | Boa aparência   | Os hotéis têm efectivamente grande preocupação pela satisfação do cliente, tendo sido o indicador de desempenho “satisfação/ opinião dos clientes” o mais seleccionado.   | Mantêm-se os 3 indicadores, uma vez que é um factor importante.  |
|                           | Fácil limpeza   | A “utilização de materiais adequados à fácil limpeza” é o indicador de desempenho mais seleccionado para o factor.  | No caso deste factor ser considerado no modelo, é apenas sugerido o indicador “utilização de materiais adequados à fácil limpeza”.                               |
|                           | Rapidez das intervenções                              | Os indicadores de desempenho apresentados para o factor obtiveram poucas respostas em geral, o que pode significar uma fraca adequação dos indicadores para a avaliação deste factor nos hotéis.                  | É apenas sugerido um indicador: “n.º total de horas anual das intervenções”, por ter sido o mais seleccionado.   |
|                           | Minimizar custos                                      | Todos os indicadores revelaram ser importantes, devendo haver, no entanto uma alteração no indicador “custo de manutenção mensal média por cliente”, passando para “custo de manutenção anual média por cliente”. | São sugeridos “intensidade de manutenção”, “custo manutenção/ custo de construção”, “rácio de custo de pessoal” e “custo de manutenção anual média por cliente”. |
|                           | Permitir facilidade e rapidez em intervenções futuras | Os indicadores de desempenho mais apontados foram “utilização de métodos fáceis e simples” e “utilização de materiais duráveis”, com respostas semelhantes.   | No caso deste factor ser considerado no modelo, são sugeridos os indicadores “utilização de métodos fáceis e simples” e “utilização de materiais duráveis”.      |
|                           | Acabamentos de qualidade                              | A “percentagem de mão-de-obra especializada” e a “qualidade de execução” foram os dois indicadores mais escolhidos.   | São sugeridos a “percentagem de mão-de-obra especializada” e a “qualidade de execução”.  |

As entrevistas permitiram ainda obter as seguintes conclusões:

- grande parte dos hotéis não tem, ou tem insuficientes indicadores de desempenho dos serviços de manutenção;
- os entrevistados responderam maioritariamente que os indicadores de desempenho provêm do grupo hoteleiro, verificando-se que grande parte da amostra pertencia a grupos hoteleiros;
- a formulação de indicadores de desempenho através de factores de sucesso é passível de ser aplicada a hotéis;
- as “competências requeridas para elaborar o serviço” e os “custos directos” são os aspectos de escolha mais apontados para decidir se um serviço é realizado *in-house* ou por *outsourcing*;
- todos os aspectos de escolha são interessantes, apesar de não serem todos analisados nos hotéis;
- a “forma de medição de desempenho e de avaliação do nível de serviço” e as “bonificações e multas consoante o serviço prestado” são os aspectos menos incluídos nos contratos dos serviços de manutenção realizados nos hotéis;
- é interessante a criação de cláusulas contendo os aspectos considerados, em contratos de serviços de manutenção em hotéis.
- a preocupação pela manutenção e a evolução dos contratos externos manteve-se.

As conclusões acima referidas têm como principais implicações no modelo a confirmação da adaptabilidade da análise da forma de prestação do serviço e das cláusulas para o SLA simplificado a serviços de manutenção de elementos construtivos em hotéis.

As conclusões e implicações no modelo apresentadas permitem obter partes que irão constar no modelo proposto. De modo resumido, apresenta-se esquematicamente os resultados para a primeira etapa do modelo, nas Figuras 5.12 e 5.13.

Em relação às 2 etapas finais do modelo, os resultados das entrevistas revelaram que os parâmetros considerados nestas etapas são interessantes para incluir na proposta de modelo. Deste modo, no modelo, os parâmetros de escolha para decidir se um serviço é realizado *in-house* ou por *outsourcing* devem manter-se iguais aos da pergunta n.º 7 da entrevista. De igual forma, as cláusulas de SLA a aplicar no modelo proposto devem conter a informação dos aspectos da pergunta n.º 8.

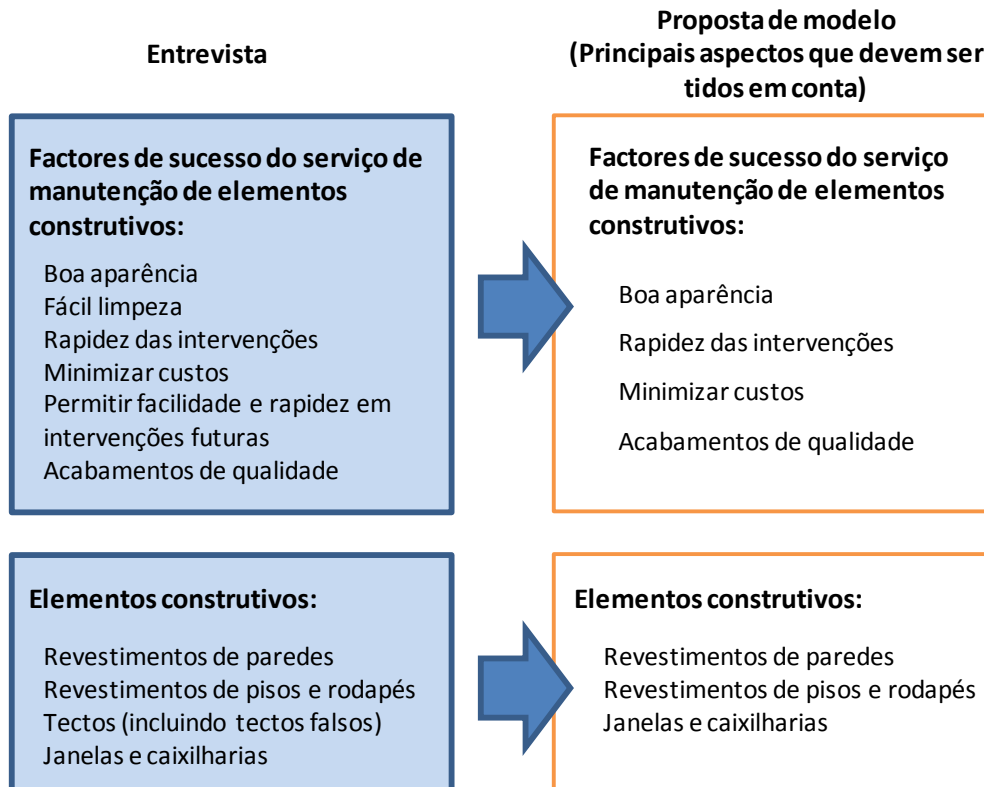


Figura 5.12 – Implicação dos resultados das entrevistas no modelo, para factores de sucesso e elementos construtivos

### 5.3. MODELO PARA ELABORAÇÃO DE UM SLA SIMPLIFICADO EM SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO DE ELEMENTOS CONSTRUTIVOS EM HOTÉIS

O trabalho desenvolvido culmina com a seguinte proposta de modelo de elaboração de um SLA simplificado, que incide na análise do serviço de manutenção de elementos construtivos em hotéis.

Uma vez que os elementos construtivos dos quartos foram os considerados mais relevantes pelos participantes no inquérito, e tendo sido estes os elementos aprofundados nas entrevistas, a proposta de modelo dá maior relevo a estes elementos construtivos.

#### 5.3.1. Identificação dos factores de sucesso e indicadores de desempenho

Nesta etapa do modelo são encontrados os factores de sucesso e respectivos indicadores de desempenho a aplicar posteriormente no SLA simplificado.

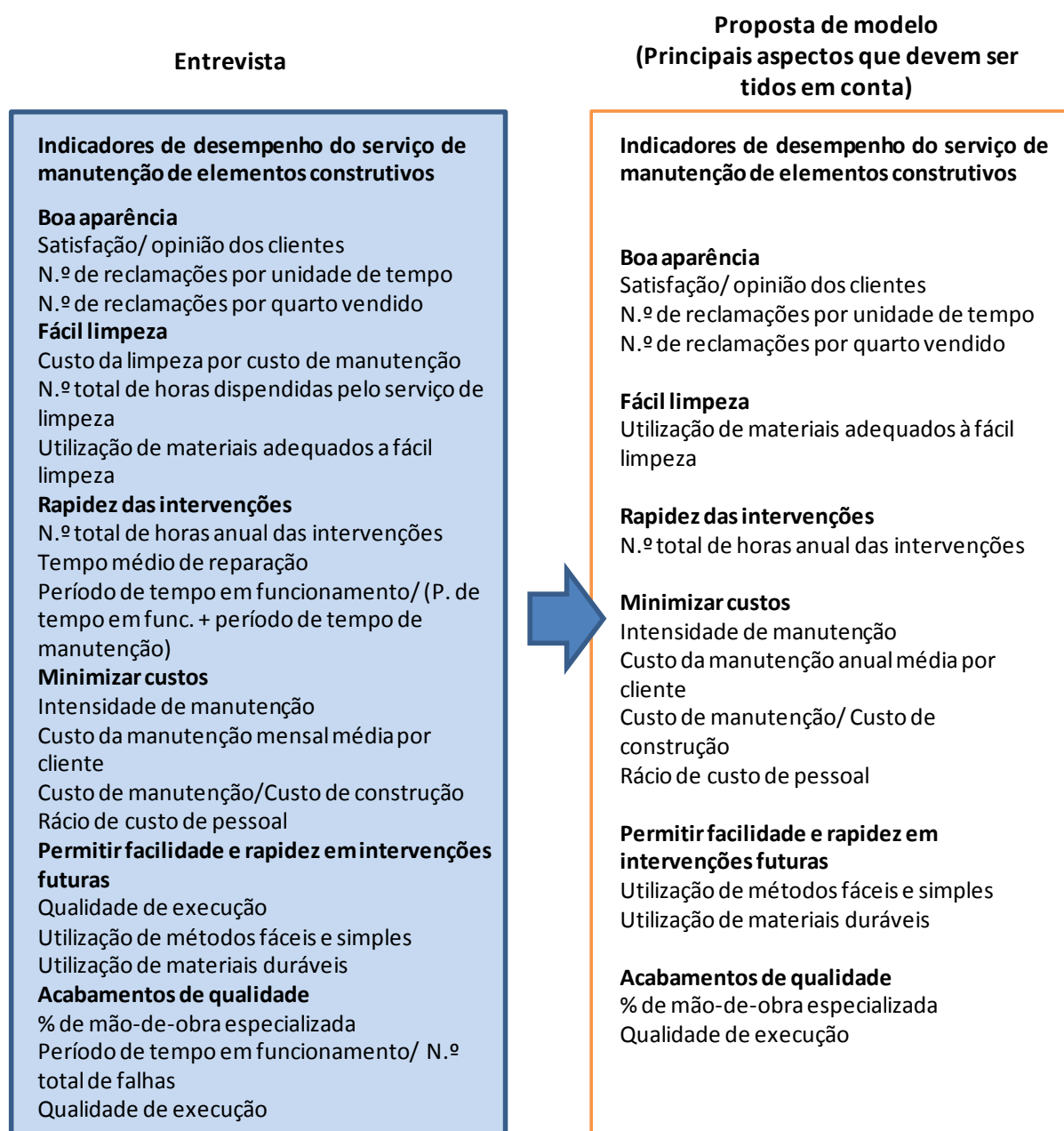


Figura 5.13 – Implicação dos resultados das entrevistas no modelo, para indicadores de desempenho

Apesar dos CSF e de outros factores de sucesso do hotel serem de grande importância e permitirem uma análise mais profunda do hotel e seus serviços, de modo a simplificar o modelo, são considerados nesta proposta apenas os factores de sucesso relativos ao serviço de manutenção de elementos construtivos.

A obtenção dos referidos factores e respectivos indicadores de desempenho deve ser realizada por um grupo de trabalho, constituído por 2 a 4 colaboradores do hotel ou do grupo hoteleiro. A maioria dos colaboradores deve ainda fazer parte do departamento de manutenção do hotel.



Para obtenção dos factores de sucesso do serviço em estudo devem ser seguidos os seguintes passos:

- 1) definir os elementos construtivos a considerar;
- 2) listar os factores de sucesso conhecidos ou já identificados pelo hotel, por exemplo, através de documentos anteriores;
- 3) reunir com colaboradores do departamento de manutenção para verificar se são adequados outros factores de sucesso;
- 4) construir uma lista actualizada dos factores de sucesso do serviço;
- 5) rever os factores obtidos junto do gestor da manutenção.

Como principais factores de sucesso relativos ao serviço de manutenção de elementos construtivos sugerem-se “boa aparência”, “minimizar custos”, “acabamentos de qualidade” e “rapidez das intervenções”, para elementos construtivos como “revestimentos de paredes”, “revestimentos de pisos e rodapés” e “janelas e caixilharias”. Podem ainda ser considerados outros factores de sucesso, como consta na Tabela 5.9 (representados a branco). No entanto, os factores referidos podem não ser suficientes e surgir a necessidade de formular outros, podendo ainda ser consultadas as tabelas apresentadas no Anexo A.4.2.

Tabela 5.9 – Resumo dos factores de sucesso e indicadores de desempenho propostos

| Factores de sucesso                                   | Indicadores de desempenho                         |
|---|---|
| Boa aparência   | Satisfação/ opinião dos clientes                  |
|   | N.º de reclamações por unidade de tempo           |
|   | N.º de reclamações por quarto vendido             |
| Fácil limpeza   | Utilização de materiais adequados à fácil limpeza |
| Rapidez das intervenções                              | N.º total de horas anual das intervenções         |
| Minimizar custos                                      | Intensidade de manutenção                         |
|   | Custo da manutenção anual média por cliente       |
|   | Custo de manutenção/ Custo de construção          |
|   | Rácio de custo de pessoal                         |
| Permitir facilidade e rapidez em intervenções futuras | Utilização de métodos fáceis e simples            |
|   | Utilização de materiais duráveis                  |
| Acabamentos de qualidade                              | % de mão-de-obra especializada                    |
|   | Qualidade de execução                             |

A partir dos factores de sucesso podem ser formulados os respectivos indicadores de desempenho. Para tal, devem procurar-se indicadores capazes de avaliar o objectivo ditado por cada factor de sucesso. Relativamente aos indicadores de desempenho do serviço da manutenção de elementos construtivos sugere-se a aplicação dos constantes na Tabela 5.9, e ainda a consulta dos indicadores listados no capítulo 3 (secção 3.4.6, Tabela 3.3).

Simplificadamente, representa-se na Figura 5.14 um exemplo de como proceder para esta etapa do modelo.

**Etapa 1**      Serviço: manutenção de elementos construtivos

**1. Elementos construtivos para análise**

|                                  |  |                                     |
|----------------------------------|--|-------------------------------------|
| Revestimentos de paredes         |  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Revestimentos de pisos e rodapés |  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Janelas e caixilharias           |  | <input type="checkbox"/>            |
| outro _____                      |  | <input type="checkbox"/>            |

**2. Factores de sucesso do serviço**

|                          |  |                                     |
|--------------------------|--|-------------------------------------|
| Boa aparência            |  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Rapidez das intervenções |  | <input type="checkbox"/>            |
| Minimizar custos         |  | <input type="checkbox"/>            |
| Acabamentos de qualidade |  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| outro _____              |  | <input type="checkbox"/>            |

**3. Indicadores de desempenho do serviço**

|                          |   |  |                                     |
|--------------------------|---|--|-------------------------------------|
|                          | Satisfação/ opinião dos clientes        |  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Boa aparência            | N.º de reclamações por unidade de tempo |  | <input type="checkbox"/>            |
|                          | N.º de reclamações por quarto vendido   |  | <input checked="" type="checkbox"/> |
|                          | outro _____                             |  | <input type="checkbox"/>            |
| Acabamentos de qualidade | % de mão-de-obra especializada          |  | <input checked="" type="checkbox"/> |
|                          | Qualidade de execução                   |  | <input type="checkbox"/>            |
|                          | outro _____                             |  | <input type="checkbox"/>            |

Figura 5.14 – Exemplificação da etapa 1 do modelo proposto

### 5.3.2. Escolha da forma de prestação do serviço

Nesta etapa do modelo propõe-se a análise de alguns parâmetros para tomada de decisão sobre a forma de prestação do serviço de manutenção de elementos construtivos nos hotéis.

As formas principais de prestação do serviço são o *outsourcing*, o *in-house* e parceria. Para se decidir a forma mais correcta de prestação do serviço sugere-se a análise dos seguintes parâmetros, que se encontram por ordem decrescente de importância:

- competências requeridas para elaborar o serviço (conhecimentos técnicos, entre outros);
- custos directos;
- prioridades, flexibilidade e rapidez de resposta;
- impacto na satisfação do cliente;
- implicações na gestão e custos indirectos;

- necessidades específicas do hotel;
- controlo da actividade.

Os três primeiros parâmetros devem ser sempre analisados, dado que foram os mais referidos pelos entrevistados.

Para decidir sobre a melhor forma de prestação do serviço sugerem-se os seguintes passos, exemplificados na Figura 5.15:

- 1) da lista anterior, adoptam-se os 3 primeiros parâmetros e escolhem-se 1 a 4 dos restantes;
- 2) atribui-se uma percentagem a cada parâmetro escolhido, correspondente ao nível de importância considerado para a escolha (a soma de todos dá 100%);
- 3) analisa-se cada parâmetro e identificam-se os que indicam vantagens na realização do serviço por *outsourcing*;
- 4) somam-se as percentagens dos parâmetros identificados;
- 5) por fim, se a percentagem for elevada o serviço deve ser realizado por *outsourcing*; se a percentagem for reduzida o serviço deve ser realizado por *in-house*; e se a percentagem for cerca de 50% o serviço deve ser considerada a realização do serviço por parceria.

| Etapa 2  |  |             |                                     |                                  |
|--|--|-------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| A. Escolha de parâmetros                         | C. Vantagens para <i>outsourcing</i> ? |             |                                     |                                  |
| B. Atribuição de percentagem                     | D. Percentagens e resultado            |             |                                     |                                  |
| Parâmetros:                                      | A.                                     | B.          | C.                                  | D.                               |
| Competências requeridas                          |  | 40          | <input checked="" type="checkbox"/> | 40                               |
| Custos directos                                  |  | 30          | <input checked="" type="checkbox"/> | 30                               |
| Prioridades, flexibilidade e rapidez de resposta |  | 10          | <input type="checkbox"/>            | 0                                |
| Impacto na satisfação do cliente                 | <input checked="" type="checkbox"/>    | 10          | <input type="checkbox"/>            | 0                                |
| Implicações na gestão e custos indirectos        | <input type="checkbox"/>               | —           | <input type="checkbox"/>            | —                                |
| Necessidades específicas do hotel                | <input type="checkbox"/>               | —           | <input type="checkbox"/>            | —                                |
| Controlo da actividade                           | <input checked="" type="checkbox"/>    | 10          | <input type="checkbox"/>            | 0                                |
|  |  | <b>100%</b> |                                     | <b>70%</b><br><i>Outsourcing</i> |

Se resultado com:  
 % elevada → *outsourcing*  
 % reduzida → *in-house*  
 cerca de 50% → parceria

Figura 5.15 - Exemplificação da etapa 2 do modelo proposto

### 5.3.3. Especificações relevantes para um SLA simplificado

Nesta etapa do modelo são propostas as cláusulas do SLA simplificado a constar dos contratos de serviços de manutenção de elementos construtivos em hotéis. As referidas cláusulas contêm a informação dos aspectos que os participantes das entrevistas referiram como relevantes.

#### 5.3.3.1. O serviço e terminologia específica

Nesta cláusula descreve-se detalhadamente o serviço de manutenção e apresenta-se a respectiva terminologia específica. A descrição do serviço integrante no SLA simplificado deve conter a seguinte informação:

- fases do serviço a realizar;
- ferramentas, meios e técnicas que devem ser aplicados;
- requisitos para os especialistas/empresa externa;
- materiais;
- requisitos do equipamento e da mão-de-obra;
- requerimentos de segurança a verificar.

Para a organização da informação acima, sugere-se a elaboração de uma ficha do serviço, com a descrição da técnica, equipamentos, materiais, técnicos e requerimentos necessários, divididos pelos diversos passos do procedimento do serviço (Tabela 5.10).

Tabela 5.10 – Ficha do serviço proposta

|         | Descrição da técnica | Equipamentos | Materiais | Técnico que o realiza | Requerimentos de segurança e outros | Prazos |
|---------|----------------------|--------------|-----------|-----------------------|-------------------------------------|--------|
| Geral   |                      |              |           |                       |                                     |        |
| Etapa 1 |                      |              |           |                       |                                     |        |
| Etapa 2 |                      |              |           |                       |                                     |        |
|         |                      |              |           |                       |                                     |        |

Os passos devem ser organizados consoante se alteram as técnicas, equipamentos, materiais utilizados, ou técnicos que os realizam. Para evitar situações de repetição ao longo dos passos, prevê-se um espaço com a designação de “Geral” destinado a situações que não mudam ao longo de todo o procedimento (Tabela 5.10).

Sugere-se ainda que conste desta cláusula as definições de prazos para o cumprimento do serviço, realizando calendarizações do serviço ou das suas actividades parciais. Para cada passo sugerido na Tabela 5.10, pode fazer-se corresponder um prazo estabelecido.

Relativamente à terminologia específica do serviço, devem ser apresentadas as respectivas definições sobre forma de lista.

### 5.3.3.2. Interação com outros serviços

Esta cláusula compreende a integração e interacção entre serviços nos hotéis, de forma a garantir uma correcta gestão de todos os serviços constantes de um hotel e, desse modo, alcançar a satisfação dos clientes. Assim, devem ser analisadas a influência e importância do serviço perante a actividade principal do hotel, assim como a relação do serviço com outros serviços.

Para evidenciar as situações de interacção com outros serviços, assim como esclarecer os cuidados necessários nessas situações, sugere-se a elaboração de uma tabela com todos os serviços que interagem com o serviço de manutenção dos elementos construtivos do hotel seleccionados, como indicado na Tabela 5.11.

Tabela 5.11 – Organização sugerida para descrição das interacções do serviço em estudo com outros serviços

| Serviços | Realizado por outsourcing? | Situações de interacção                           | Cuidados a ter  |
|----------|----------------------------|---|---|
| Exemplo: |                            |   |   |
| Limpezas | Sim                        | Realização de trabalhos nas zonas comuns do hotel | Contactar chefe de limpezas para procederem à limpeza do local, assim que terminarem. |
|          |                            |   |   |

Os serviços do hotel que podem interagir com o serviço em análise são principalmente o serviço de limpezas, recepção e outros serviços de manutenção.

Devem também constar nesta cláusula as características e condicionantes da prestação do serviço atribuídas pelo hotel e pelo tipo de serviço requerido, como por exemplo os horários de execução da manutenção para minimizar os distúrbios realizados aos hóspedes, relação do

serviço de manutenção com o serviço de limpezas, entre outros. Na Tabela 5.11 encontra-se um exemplo de interacção do serviço em estudo com o serviço de limpeza.

### 5.3.3.3. Comunicação

A presente cláusula visa fomentar a comunicação e passagem de informação entre prestador de serviço e cliente, assim como entre os seus colaboradores.

Para facilitar e promover a comunicação entre as diversas pessoas (envolvidas na elaboração do serviço, ou responsáveis pelo serviço ou outros serviços de interacção) sugere-se uma listagem de contactos com a organização demonstrada pela Tabela 5.12, que deve estar acessível a todos os intervenientes.

Tabela 5.12 – Organização sugerida para listagem de contactos

| Responsável por   | Nome              | Situações de contacto   | Telefone/ e-mail |
|-------------------|-------------------|---|------------------|
| Exemplo:          |                   |   |                  |
| Chefe de limpezas | Sra. Maria Santos | Quando é necessária: a intervenção do serviço de limpeza; algum produto de limpeza. | +351 910000000   |

Os nomes dos colaboradores devem estar dispostos em ordem alfabética, para facilitar a consulta no caso de ser realizada por nome. No entanto, antes do nome sugere-se a indicação do seu cargo do colaborador para facilitar a procura no caso de não se saber quem se deve contactar.

Para esclarecer em que situações se deve (ou não) contactar determinada pessoa, e evitar situações erradas de contacto, sugere-se ainda a disposição de algumas situações de contacto, como se pode verificar na Tabela 5.12, onde se encontra também um exemplo.

### 5.3.3.4. Medição de desempenho e obtenção de requisitos mínimos

Esta cláusula abrange a informação relativa à forma de medição de desempenho e de avaliação do nível de serviço, forma de apresentação dos resultados periódicos e ainda, possíveis bonificações e multas consoante o nível de serviço atingido.

Para o SLA simplificado propõe-se uma medição de desempenho do serviço baseada no cumprimento do nível de serviço, que por sua vez, é controlado principalmente por indicadores de desempenho e cumprimento de prazos. Na avaliação do nível de serviço devem ser

verificados se os trabalhos estão de acordo com o descrito na primeira cláusula do SLA e a cumprir todos os requisitos e prazos, mas principalmente, devem ser avaliados os resultados do desempenho do serviço (indicadores).

Os indicadores de desempenho aplicáveis ao serviço foram obtidos na primeira etapa do modelo proposto, e a definição dos prazos estipulados na cláusula “O serviço e terminologia específica”.

No que se refere à forma de apresentação periódica dos resultados, sugere-se que seja realizada com lista de indicadores de desempenho frequentemente actualizada e relatórios periódicos.

As bonificações e multas devem ser estabelecidas nesta cláusula, consoante o nível de serviço atingido, tendo em conta os requisitos mínimos considerados. Uma vez que os indicadores de desempenho ainda não foram aplicados seria complexo definir valores a atingir, pelo que se sugere a definição de prazos máximos de execução do serviço ou suas etapas para definição dos requisitos mínimos. Por exemplo, tempo máximo de reparação depois de ser identificada uma falha num elemento, que deve ser definido consoante a gravidade da falha.

#### **5.4. CONCLUSÕES DO CAPÍTULO**

Neste capítulo, foram apresentados os resultados das entrevistas a directores de hotéis, a aplicação dos mesmos no modelo para elaboração de um SLA em serviços de manutenção de elementos construtivos em hotéis, e a proposta final do modelo.

A entrevista a directores de hotéis obteve uma amostra de 9 respostas em Portugal e apenas 3 em Espanha, pelo que não torna possível uma análise comparativa entre os dois países. Em vez disso, considerou-se uma amostra total de 12, considerando as respostas dos dois países em simultâneo.

Os resultados das entrevistas permitiram obter diversas conclusões como:

- os 4 factores de sucesso mais seleccionados foram, por ordem decrescente de respostas, “boa aparência”, “minimizar custos”, “acabamentos de qualidade” e “rapidez das intervenções”;
- a formulação de indicadores de desempenho através de factores de sucesso é passível de ser aplicada a hotéis;
- a análise da forma de prestação do serviço adapta-se a serviços de manutenção de elementos construtivos em hotéis;

- as cláusulas sugeridas para o SLA simplificado podem ser aplicadas a contratos de serviços de manutenção em hotéis.

De forma geral, verifica-se que as análises e aspectos retirados da bibliografia para inclusão no modelo são passíveis de serem aplicados a hotéis e seus serviços de manutenção de elementos construtivos. Através das entrevistas realizadas, foi ainda possível concluir sobre os factores de sucesso, indicadores de desempenho e elementos construtivos que são adequados aos hotéis e ao serviço considerado. Esses factores, indicadores e elementos foram posteriormente sugeridos na primeira etapa do modelo proposto.

As conclusões dos resultados das entrevistas permitiram, assim, verificar a adaptação de alguns aspectos, assim como melhorar e complementar o modelo fundamentado no capítulo 4.

Por fim, o capítulo termina com a apresentação da proposta de modelo final, dividido em 3 etapas, como havia sido proposto anteriormente. A primeira etapa do modelo abrange a formulação dos factores de sucesso, indicadores de desempenho e indica alguns elementos construtivos importantes, a segunda etapa descreve os aspectos a considerar para a decisão da forma de prestação do serviço e a terceira etapa sugere a informação e a sua organização a incluir nas cláusulas de um SLA simplificado.



## 6. CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

### 6.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os edifícios das organizações constituem um investimento considerável que apoia diversas actividades. A gestão de todas as actividades secundárias das organizações é essencial para controlar custos e definir estratégias que apontem na direcção dos objectivos, criando um ambiente favorável à sua actividade principal.

Nos hotéis, verifica-se que os edifícios e as suas actividades secundárias tornam-se mais relevantes, estando estreitamente relacionados com a sua actividade principal, uma vez que contribuem directamente para a satisfação do cliente, um dos principais objectivos em hotéis. De facto, os hotéis coordenam diversas actividades e constituem uma importante área de negócio, de grandes investimentos e receitas, caracterizada pela competitividade e exigência, pelo que requerem uma gestão exigente e integrada de todos os seus serviços.

Como foi possível verificar, o FM é uma actividade multidisciplinar que ao integrar pessoas, espaços, processos e tecnologia garante a funcionalidade dos espaços construídos, podendo contribuir para a gestão e controlo de desempenho das actividades secundárias, alinhando-as segundo a estratégia tomada pelo hotel. O FM permite assim criar valor para o hotel, garantindo coordenação, qualidade e viabilidade da aplicação das suas estratégias.

Não foram encontrados estudos da aplicação do FM aos hotéis, no entanto, o SLA foi indicado pela bibliografia como uma boa oportunidade de aplicação do FM, uma vez que contribui para o controlo do desempenho dos serviços, tendo diversas vantagens como a transmissão das expectativas do cliente ao prestador do serviço, a definição de mínimos aceitáveis de desempenho, o aumento das responsabilidades e exigência, a melhoria da comunicação e diminuição do risco associado ao serviço. Para se estabelecer um SLA é necessário atribuir uma forma de medição de desempenho, pelo que foi necessário o estabelecimento de diversos indicadores.

### 6.2. CONCLUSÕES GERAIS

O trabalho de investigação desenvolvido incluiu a recolha bibliográfica, os inquéritos via *internet* a gestores de hotéis em Portugal e Espanha, a fundamentação de um modelo com base na

recolha bibliográfica efectuada, a apreciação e melhoria do modelo através de entrevistas a gestores de hotéis (também em ambos os países) e a formulação da proposta de modelo final.

A caracterização do conceito e vantagens do FM, assim como das suas ferramentas de controlo de desempenho dos serviços (SLA e indicadores de desempenho), foi permitida maioritariamente pela informação retirada de bibliografia internacional. No entanto, em relação à gestão de edifícios, manutenção e gestão económica de hotéis encontrou-se boa quantidade de informação, sem que no entanto houvesse a referência simultânea e integrada de todas as temáticas.

Relativamente aos hotéis, a pesquisa bibliográfica realizada permitiu concluir que a maioria dos estudos nesta área são referentes a análises económicas gerais e ambientais, com vista à redução de custos e à adopção de estratégias sustentáveis. Deste modo, apesar de relevante para a área, o serviço de manutenção técnica, e particularmente, a manutenção técnica de elementos construtivos, não é usualmente objecto de estudo nos hotéis, pelo que a dissertação incidiu sobre esta temática.

A elevada exigência requerida aos serviços dos hotéis e a necessidade de gestão integrada entre eles permitiu introduzir os SLA e indicadores de desempenho como mecanismos de aplicação do FM aos hotéis, propondo-se, na dissertação, um modelo que permita a elaboração de um SLA simplificado aplicado a serviços de manutenção de elementos construtivos nestes edifícios.

Por outro lado, o estudo do estado da arte revelou escassez de informação e de trabalhos de investigação sobre a gestão integrada dos edifícios e serviços dos hotéis em Portugal e Espanha. Para colmatar essa escassez e obter mais alguma informação sobre a forma de actuar no que diz respeito à manutenção, foi realizado um inquérito via *internet* dirigido a gestores de hotéis.

Devido à reduzida amostra obtida, os resultados dos inquéritos não permitiram caracterizar a forma geral de actuação dos hotéis relativamente à gestão dos seus serviços, no entanto, a amostra foi considerada aceitável, possibilitando a obtenção de algumas conclusões.

Os resultados permitiram obter algumas semelhanças e diferenças de actuação entre Portugal e Espanha. Para além das respostas variadas em termos de localização, ligação a um grupo hoteleiro, tempo de funcionamento ou número de estrelas, as semelhanças entre as respostas dos países foram:

- maioria dos hotéis tem serviços realizados por *outsourcing*, principalmente para serviços de manutenção, limpezas e segurança;
- são desenvolvidos planos de manutenção nos hotéis;
- manutenção pró-activa em elevadores, AVAC, quartos, cobertura e instalações eléctricas;
- elementos construtivos dos quartos mais importantes em termos de manutenção;
- maioria dos hotéis com percentagem de custos de manutenção inferiores a 30%, em relação aos custos totais dos hotéis;
- maioria não tem conhecimentos sobre FM, sendo este aplicado apenas a uma minoria de hotéis.

Destacaram-se, assim bastantes semelhanças, tendo as diferenças sido principalmente sobre as questões de FM, verificando-se que em Espanha há uma maior percentagem de inquiridos que conhecem o FM, assim como hotéis que têm um departamento de FM.

Com a informação recolhida pelos resultados dos inquéritos e pela pesquisa bibliográfica realizada para a dissertação foi então fundamentado um modelo para a elaboração de um SLA aplicado a serviços de manutenção de elementos construtivos em hotéis.

Devido à complexa e extensa informação necessária para se realizar o SLA segundo a norma EN 15221-2 e à falta de implementação dos processos de FM nos hotéis de Portugal e Espanha, optou-se pela redução e simplificação das cláusulas para o SLA, incluindo uma definição mais completa da informação necessária e dos métodos de recolha para alcançar o SLA. Deste modo, foram formuladas três etapas que permitem obter a informação necessária para um SLA simplificado: 1) identificação dos factores de sucesso e indicadores de desempenho; 2) escolha da forma de prestação do serviço; 3) especificações relevantes para um SLA.

Uma vez que são necessários indicadores de desempenho para definição da medição de desempenho do SLA simplificado, a primeira etapa do modelo consiste na identificação dos factores de sucesso do hotel e na sua relação com os indicadores de desempenho do serviço em análise. Para auxiliar a decisão da forma de prestação do serviço, a segunda etapa do modelo prevê um estudo com a análise de diversos aspectos a considerar na escolha entre *in-house* e *outsourcing*, como a satisfação do cliente ou os custos directos. Por fim, elegendo da norma EN 15221-2 cláusulas consideradas fundamentais para a formação de um SLA aplicado a um hotel, na terceira etapa, propuseram-se quatro cláusulas para o SLA simplificado: a) o serviço e terminologia específica; b) interacção com outros serviços; c) comunicação; e d) medição de desempenho e obtenção de requisitos mínimos.

Com o propósito de analisar a adequação do modelo aos hotéis e de aprofundar e melhorar algumas partes do modelo, sentiu-se a necessidade de realizar entrevistas a gestores de hotéis em Portugal e Espanha. A diferença do número de entrevistas realizadas nos dois países (9 em Portugal e 3 em Espanha) não permitiu realizar uma análise comparativa entre eles, optando-se por se analisar os resultados da amostra total dos países (12 respostas). Desta forma, os resultados deixaram de ser relativos a um país, passando a ser a nível ibérico, apesar da maior incidência de resultados em Portugal. Uma vez que as entrevistas foram realizadas pessoalmente ou por meio de telefone, a amostra foi razoável e permitiu aprofundar algumas das questões analisadas nos inquéritos, contribuindo também para maior fiabilidade dos resultados.

Vale a pena referir que, pelas diferenças entre os seus objectivos, os inquéritos e as entrevistas realizadas têm características distintas: a recolha de respostas dos inquéritos via *internet* levou 3 meses e a recolha das entrevistas 4 meses subsequentes; enquanto os inquéritos eram constituídos por respostas rápidas, e prevendo-se que o tempo dispendido para responder tenha sido entre 10 a 15 minutos em média, as entrevistas, para além de requererem prévia marcação de reuniões, demoravam cerca de 45 minutos em média; os inquéritos permitiram recolher dados para caracterizar algumas práticas dos hotéis, comparando as respostas entre Portugal e Espanha, enquanto que as entrevistas permitiram apreciar e melhorar partes do modelo, sem que houvesse comparação entre os países.

Os resultados das entrevistas permitiram apurar a adaptação de alguns aspectos ao serviço de manutenção de elementos construtivos e aos hotéis, concluindo-se nomeadamente, que:

- os factores mais relevantes foram “boa aparência”, “minimizar custos”, “acabamentos de qualidade” e “rapidez das intervenções”;
- a formulação de indicadores de desempenho através de factores de sucesso é possível;
- a análise sugerida da forma de prestação do serviço adapta-se ao serviço;
- as cláusulas sugeridas para o SLA simplificado podem ser aplicadas.

As entrevistas indicaram que as três etapas desenvolvidas para o modelo são aplicáveis a hotéis e ao serviço de manutenção de elementos construtivos. Deste modo, o modelo final manteve as análises indicadas, sugerindo-se apenas algumas simplificações das análises dos factores de sucesso e dos indicadores de desempenho e organização da informação. A primeira etapa do modelo manteve a análise para formulação dos factores de sucesso e indicadores de

desempenho, passando a incluir uma sugestão de simplificação da análise (considerar apenas factores e indicadores relativos ao serviço) e a indicação de alguns factores, indicadores e elementos construtivos importantes para o serviço, segundo as indicações obtidas pelos resultados da entrevista. Os principais factores de sucesso sugeridos são “boa aparência”, “minimizar custos”, “acabamentos de qualidade” e “rapidez das intervenções” para elementos construtivos como “revestimentos de paredes”, “revestimentos de pisos e rodapés” e “janelas e caixilharias”, aos quais correspondem a diversos indicadores de desempenho propostos (Figura 6.1).

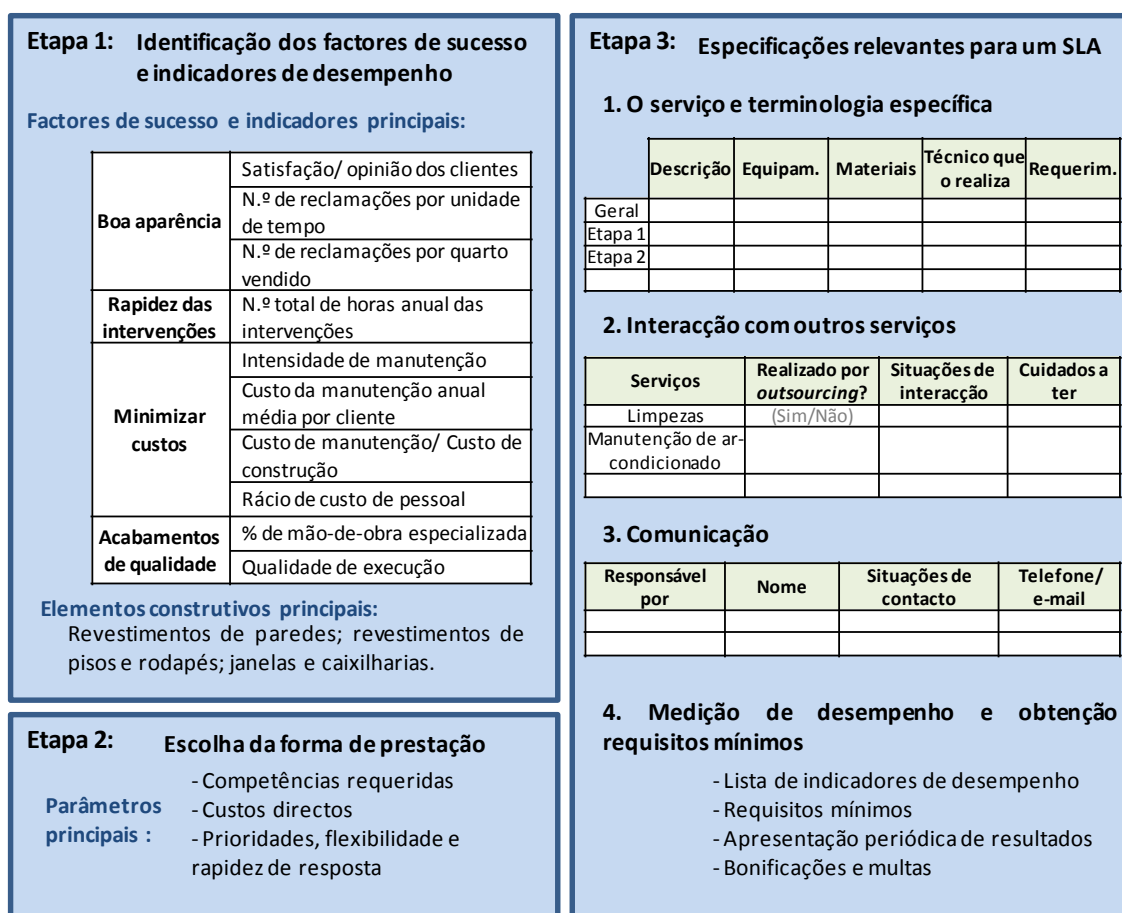


Figura 6.1 – Esquema dos principais aspectos do modelo

A segunda etapa do modelo manteve a análise dos parâmetros a considerar para a decisão da forma de prestação do serviço e, na terceira etapa, mantiveram-se as cláusulas de SLA e sua informação específica, sugerindo-se adicionalmente a organização dessa informação, nomeadamente por meio de tabelas (Figura 6.1).

A proposta de modelo tinha como objectivos a obtenção de um método simples e de fácil aplicação para a elaboração de um SLA adaptado a hotéis e a serviços de manutenção de

elementos construtivos; a definição da informação necessária sobre o hotel e o serviço; e a aproximação ao modelo de SLA apresentado pelas normas europeias (EN 15221-2). Em geral, concluiu-se que os objectivos do modelo foram cumpridos. Contudo, teria sido preferível a aplicação prática do modelo a um caso de estudo, para validação e avaliação da sua aplicabilidade aos hotéis e ao serviço considerado, bem como analisar o cumprimento dos seus objectivos. As razões para o modelo não ter sido aplicado a um caso de estudo prenderam-se com a complexidade e morosidade dessa aplicação, assim como a confidencialidade que caracteriza a área de negócio dos hotéis.

Apesar das limitações, o trabalho de investigação desenvolvido contribuiu para o conhecimento e esclarecimento de vários aspectos. Com os inquéritos realizados, foi possível conhecer as práticas actuais dos hotéis em relação aos seus serviços (especialmente ao serviço de manutenção) e o nível de conhecimento sobre FM, assim como o estabelecer diferenças e semelhanças entre hotéis de Portugal e Espanha. As entrevistas, por outro lado, permitiram conhecer os principais factores de sucesso, indicadores de desempenho e elementos construtivos a ter em consideração para serviços de manutenção de elementos construtivos em hotéis e saber a constituição dos contratos de *outsourcing* de serviços de manutenção.

O modelo permite que, com a consulta da dissertação, um hotel tenha informação suficiente para iniciar a aplicação de um SLA simplificado ao seu serviço de manutenção de elementos construtivos, tirando assim partido das vantagens dos processos de FM nas organizações, como a integração e orientação dos espaços, pessoas e tecnologias para o *core-business*.

Na verdade, o facto dos inquéritos revelarem falta de conhecimento e aplicação do FM nos hotéis não significa necessariamente que alguns princípios ou pequenos processos de FM não sejam aplicados actualmente nos hotéis, devido ao desconhecimento de alguns entrevistados sobre o que abrange o FM, assim como a falta de integração e organização dos seus processos. No entanto, a introdução do tema é ainda assim de grande importância pois o conhecimento e aprofundamento dos processos e ferramentas de FM contribuem para sistematizar, consolidar e integrar conhecimentos que permitam uma aplicação efectiva do FM e, assim, alcançar melhores desempenhos dos serviços, assim como os objectivos principais da actividade dos hotéis.

O estudo em paralelo do caso português e espanhol relativamente à aplicação do FM às organizações, aquando da recolha bibliográfica, e aos hotéis, com o estudo dos inquéritos,

permitiu avaliar o estado de conhecimento de Portugal com uma referência de comparação, assim como concluir sobre a difusão do FM nos hotéis em ambos os lados da fronteira. Em Espanha, verificou-se a existência de uma maior consciência do FM embora a aplicação efectiva ainda seja dificultada.

Por fim, dado o reduzido estado do conhecimento em Portugal sobre o FM e a presente proposta de modelo de aplicação de um SLA como forma de introdução do FM nos hotéis, espera-se contribuir para o aumento do conhecimento do tema e da investigação do FM em Portugal.

### **6.3. PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTOS FUTUROS**

Uma vez que os temas abordados pela dissertação estão pouco desenvolvidos em Portugal, especialmente no que se refere à interacção entre eles, existe um largo leque de possíveis vertentes de estudo que podem dar origem a trabalhos de investigação futuros.

O FM, sendo uma área em início de reconhecimento em Portugal e tendo um grande número de aplicações no auxílio à gestão das actividades das organizações é uma área com potencialidades para desenvolvimento de novos estudos, que podem ir desde a gestão criteriosa de todas as actividades secundárias de uma organização, ao modelo de *reporting* usado para avaliação de desempenho do serviço de manutenção de AVAC, por exemplo.

As ferramentas de FM utilizadas na dissertação – SLA e indicadores de desempenho – podem também ser alvo de novos estudos, como o aperfeiçoamento das medições de desempenho para aplicação ao serviço de manutenção, por elemento construtivo.

Os elementos construtivos analisados para aplicar ao modelo da dissertação foram apenas quatro, existindo outros relevantes como a cobertura e as fachadas, que podem ser estudados futuramente.

Em relação aos hotéis, existem diversos serviços que podiam ter sido considerados para análise, como os elevadores, instalações eléctricas e AVAC, que são alvo de disposições legais, sendo interessante o estudo de uma forma optimizada do cumprimento dessas disposições e da satisfação dos clientes simultaneamente.

O estudo da aplicação do FM nos hotéis pode, da mesma forma, ser aplicado a outros tipos de edifícios como centros comerciais, aeroportos, hospitais, estádios e edifícios industriais, de serviços e de habitação.



## BIBLIOGRAFIA

Amaratunga, D.; Kulatunga, U; Baldry, D. (2005) – “Performance measurement applications in facilities management: an investigation into the future directions. In TULLA, K. (Ed.) International Council for Building. Helsinki, Finland, Technical Research Centre of Finland & Association of Finnish Civil Engineers. *Apud* (Hamwi, 2009).

Ancarani, A.; Capaldo, G. (2005) – “Supporting decision-making process in facilities management services procurement: a methodological approach”. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11: pp. 232-241.

Antunes, C. (2007), “Cavaco apela ao turismo sustentável no WTTC”, in *Expresso*, N.º 1803, Caderno de Economia, página 12, 19 de Maio. *Apud* (Sousa, 2008)

Atkin, B.; Brooks, A. (2009) – “Total Facilities Management”. Third Edition. UK: Blackwell Publishing Ltd, 305p.

Barrows, C. W.; Powers, T. (2009) – “Introduction to the hospitality industry”. Seventh edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 539p.

Brito, A. P. (2007) – “A preparação e receptividade do sector hoteleiro para a qualidade: o caso da região das Beiras”. Dissertação de mestrado em gestão e desenvolvimento em turismo. Aveiro: Universidade de Aveiro, 126p.

Brotherton, B.; Shaw, J. (1996) – “Towards an identification and classification of Critical Success Factors in UK Hotels PLC”. *International Journal of Hospitality Management*, 15: pp. 113-135.

BWA (1994) – “*Facilities Economics – Incorporating premises audits*”. Kent: Bernard Williams Associates.

CEN (2005) - “Maintenance - Maintenance Key Performance Indicators”. EN 15341. Brussels: Comité Européen de Normalisation. *Apud* (Maurício, 2011).

CEN (2006a) – “*Facility Management - Part 1: Terms and definitions*”. EN 15221-1. Brussels: Comité Européen de Normalisation.

CEN (2006b) – “*Facility Management - Part 2: Guidance on how to prepare Facility Management agreements*”. EN 15221-2. Brussels: Comité Européen de Normalisation.

CEN (2008) – “*Facility Management - Part 3: Guidance how to achieve/ensure quality in Facility Management*”. EN 15221-3. Brussels: Comité Européen de Normalisation.

CEN (2009) – “*Facility Management - Part 4: Taxonomy of Facility Management — Classification and Structures*”. EN 15221-4. Brussels: Comité Européen de Normalisation.

Chanter, B.; Swallow, P. (2007) – “Building maintenance management”. Second edition. Oxford: Blackwell Publishing, 317p.

Clarke, A.; Chen, W. (2007) – “International hospitality management: concepts and cases”. Oxford: Butterworth-Heinemann, 382p.

Coccosis, H. (1996) – “Tourism and sustainability: Perspectives and implications”. G.K. Priestley, J.A. Edwards e H. Coccosis (eds.), *Sustainable Tourism? European Experiences*. Oxon: CAB International, pp. 1-21.

Coe, J. (1987) – “Engineers as Managers and some Do’s and Don’t’s”. ASCE, *J. of Management in Engineering* (vol.3, nº4), Oct 1987. *Apud* (Gomes, 1992)

Cooper, S. F. (2004) – “Inside the minds: The hotel business: Leading hoteliers offer a behind the scenes glimpse into the hospitality industry”. USA: Aspatore Books, Inc., 95p.

Cotts, D.; Roper K.; Payant, R. (2010) – “The *Facility Management* handbook”. Third Edition. USA: AMACOM, 661p.

DR (1997) – Decreto Regulamentar número 36/97 de 25 de Setembro. Lisboa: Diário da República, pp. 5279-5296.

Falorca, J. (2004) – “Modelo para plano de inspecção e manutenção em edifícios correntes”. Dissertação de mestrado em engenharia civil. Coimbra: FCTUC, 237p.

Ferreira, L. (2003) – “Leis do Turismo – Novos Diplomas Comentados e Anotados”. 3ª Edição. Lisboa: Quid Júris. *Apud* (Sousa, 2008)

Ferrer, M. A.; Gamboa, T. (2004) – Indicadores para el control de gestión de procesos básicos en hoteles. *Revista Actualidad Contable Faces*. 8, vol. 7: pp. 50-61.

Figueiredo, L. M. (2009) – Turismo...Sector de oportunidades em tempos de crise. *Revista Publituris Hotelaria* 46: pp.20-21.

Flores-Colen, I. (2009) – “Metodologia de avaliação do desempenho em serviço de fachadas rebocadas na óptica da manutenção predictiva”. Tese de doutoramento em engenharia civil. Lisboa: IST, 487p.

Flores-Colen, I. (2010) – “Investigação e formação em FM e gestão técnica de edifícios”. 4.<sup>as</sup> Jornadas APFM – *Facility Management*. Lisboa: IST, 30p. Disponível em [www.apfm.pt](http://www.apfm.pt).

Gaspar, P. (2010) – “Conceitos de vida útil e de desempenho em serviço de edifícios”. Slides de apoio a Curso Fundec – “Manutenção e desempenho em serviço de edifícios durante o período de vida útil”. Lisboa: IST, 24p.

Gomes, J. (1992) – “Metodologia para a manutenção e exploração de edifícios: Aplicação a um caso concreto”. Dissertação de mestrado em engenharia civil. Lisboa: IST, 150p.

Hampton, D. (1986) – “Management”. Third Edition. McGraw-Hill International Editions. *Apud* (Gomes, 1992)

- Hamwi, T. (2009) – “The performance measurement of healthcare facility management: a way forward”. Master thesis. Sydney: University of New South Wales, 174p.
- Heizer, J.; Render, B. (2011) – “Operations Management”. Tenth Edition. USA: Pearson, 837p.
- IDeaS (2005) – “The Basics of *Revenue Management*”. Integrated Decisions and Systems, Inc., 47p.
- IFMA Italia (2004) – “Facility Management: make, buy or partnership?”. Milão. *Apud* (Ancarani e Capaldo, 2005).
- IFTS (2010) – Portugal no centro do debate mundial sobre o conhecimento do sector turístico. Divulgação do 10.º Fórum Internacional de Estatísticas do Turismo. Lisboa: IFTS, 2p.
- ISO (2003) – “Tourism services — Hotels and other types of tourism accommodation — Terminology”. ISO 18513:2003(E/F). Geneva: International Organization for Standardization, 22p.
- Jones, P. (2002), “Introduction to Hospitality Operations: An Indispensable Guide to the Industry”, 2nd edition. Continuum. *Apud* (Clark *et al*, 2007)
- Lai, J.; Yik, F. (2011) – “Hotel engineering facilities: A case study of maintenance performance”. *International Journal of Hospitality Management*. 31: pp. 229-235.
- Lavy, S.; Shohet, I. (2009) - “Integrated healthcare facilities maintenance management model: case studies”. *Facilities, Emerald*, 27: pp. 107-119.
- Lee, J.; Ben-Natan, R. (2002) – “Integrating Service Level Agreements - Optimizing Your OSS for SLA Delivery”. USA: Wiley, 425p.
- Linzmayer, E. (2004) - “Guia básico para administração da manutenção hoteleira”. 3ª Edição. São Paulo: SENAC, 132p.
- Lopes, T. (2005) – “Fenómenos de pré-patologia em manutenção de edifícios. Aplicação ao revestimento ETICS”. Dissertação de mestrado em engenharia civil. Porto: FEUP, 269p.
- Martínez, D. (2009) – La llegada del *Facility Management* a España. La revista de AENOR. 241, Setembro de 2009, pp. 22-25.
- Martínez, D. (2010a) – “Competencias del *Facility Management*”. Slides do “Curso práctico para facility managers”. Lisboa: APFM, 43p.
- Martínez, D. (2010b) – “Definición, implantación y uso de Indicadores de evaluación de servicio”. Slides do “Curso práctico para facility managers”. Lisboa: APFM, 33p.
- Martínez, D. (2010c) – “Diseño e implantación de un modelo completo de *reporting*”. Slides do “curso práctico para facility managers” da APFM. Lisboa: APFM, 28p.

- Maurício, F. (2011) – “Aplicação de ferramentas de *Facility Management* à manutenção técnica de edifícios de serviços”. Dissertação de mestrado integrado em engenharia civil. Lisboa, IST: 104p.
- Muchiri, P.; Pintelon, L.; Gelders, L.; Martin, H. (2010) – “Development of maintenance function performance measurement framework and indicators”. *International Journal of Production Economics*, 131: pp. 295-302.
- Nogal, A. S. (2007) – “Implementação de um sistema de gestão ambiental no sector da hotelaria, indústria de viagens e turismo, segundo o referencial EMAS”. Dissertação de mestrado em engenharia do ambiente. Lisboa: IST, 86p.
- OECD (2010) – “OECD Tourism Trends and Policies 2010”. Organisation for Economic Cooperation and Development. Brussels: OECD Publishing, 344p.
- OG (2004) – “SLA Management Handbook - Enterprise Perspective”. Volume 4. UK: The Open Group, 121p.
- OSDC (2010) – “Service Level Agreement”. Department of Administrative Services of Oregon State Data Center, 35p.
- Palmer, R. (1999) – “Maintenance planning and scheduling handbook”. USA: McGraw-Hill, 544p.
- Parmenter, D. (2010) – “Key Performance Indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs”. Second Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 299p.
- Perret, J. (1995) - "Guide de la maintenance des bâtiments". Paris: Moniteurs Référence Technique, 432p. *Apud* (Lopes, 2005)
- Pinheiro, J. (2011) – “Indicadores-chave de Desempenho (*Key Performance Indicators*) aplicados à construção: Desempenho e Benchmarking do sector”. Tese de mestrado integrado em engenharia civil. Lisboa: IST, 121p.
- Pinjala, S.; Pintelon, L.; Vereecke, A. (2004) – “An empirical investigation on the relationship between business and maintenance strategies”. *International Journal of Production Economics*, 104: pp. 214-229.
- Planas, F. C. (2004) – “La contabilidad de gestión en la industria hotelera: Estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España”. Tesis doctoral. Tarragona: Universitat Rovira I Virgili, 551p.
- Pociña, A. (2005) – Análisis: Qué es... *Facility Management*. El entorno productivo. *Jornal El País*, 22/05/2005, em [www.elpais.com](http://www.elpais.com).
- Popp, E.; Silva, V.; Marques, J.; Cardone, R.; Fernandes, R. (2007) – “Hotelaria e hospitalidade – Livro do aluno”. São Paulo, IPSIS: 67p.

RD (1983) – “Real Decreto 1634/83 de 15 de junio”. *Ordenación de los establecimientos hoteleros. Boletín Oficial del Estado*. Madrid: Ministerio Transporte Turismo y Comunicaciones, 4p.

RD (1989) – “Real Decreto 1634/1983, de 15 junio - Ordenación de los establecimientos hoteleros”. Madrid: Ministerio Transportes, Turismo y Comunicaciones, 4p.

RICS (2009) – “*The strategic role of facilities management in business performance - RICS guidance note*”. London: Royal Institution of Chartered Surveyors, 39p.

Rodrigues, R. C. (1989) – “Manutenção de edifícios. Análise e exploração de um banco de dados sobre um parque habitacional”. Dissertação de mestrado em engenharia civil. Porto: FEUP, 274p.

Rodrigues, R. C. (2001) – “Gestão de edifícios. Modelo de simulação técnico-económica”. Tese de doutoramento em engenharia civil. Porto: FEUP, 201p.

Sábio, D. J. (2011) – “*Customer Relationship Management (CRM) e a indústria hoteleira: uma análise das competências organizacionais*”. Dissertação de mestrado em *marketing*. Lisboa: ISEG, 65p.

Shah, S. (2007) – “*Sustainable Practice for the Facilities Manager*”. UK: Blackwell Publishing Ltd, 301p.

Shohet, I. (2006) - “*Key Performance Indicators for strategic healthcare facilities maintenance*”. *ASCE Journal of Construction Management and Economics*, 132(4), pp. 345-352. *Apud* (Maurício, 2011).

Siart, S. A. (2003) – “*Gestión sostenible en la industria turística: Retórica y práctica en el sector hotelero español*”. Tesis doctoral em gestão turística. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, pp. 0-72.

Silva, M. (2010) – “*Facility Management como processo de criação de valor na gestão de edifícios*”. Slides de apoio ao Curso Fundec – “Manutenção e desempenho em serviço de edifícios durante o período de vida útil”. Lisboa: IST, 46p.

Silva, S. (2011) “*A Gestão da Actividade de Manutenção em Edifícios Públicos*”. Tese de doutoramento em engenharia civil. Lisboa: LNEC/IST, 376 p.

Sloan, P.; Legrang, W.; Chen, J. S. (2009) – “*Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations*”. Burlington, USA: Butterworth-Heinemann, 183p.

Sousa, M. L. (2008) – “*Pode um hotel ser uma atracção turística? Discussão conceptual e análise aplicada*”. Dissertação de mestrado em gestão e desenvolvimento turístico. Aveiro: Universidade de Aveiro, 163p.

Teng, F. (2010) – “*Loyalty Card Promotional Activity in Budget Hotel*”. Master thesis. Karlstad: Karlstad University, 63p.

UNWCED (1987) – “Our Common Future”. [Brundtland Report] United Nations World Commission on Environment and Development. New York: Oxford University Press.

Vicens, R. S. (2008) – “Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del *concept mapping* al caso de las cadenas hoteleras en España”. Tesis doctoral en gestión empresarial. Barcelona: Facultat d’Economia IQS, 270p.

### **PÁGINAS DA INTERNET**

[w1] - artigo “Report: Worldwide FM market will reach \$395 billion by 2017” - Global Industry Analysts. Fmlink:

<http://fmlink.net/article.cgi?type=News&archive=false&title=Report%3A%20Worldwide%20FM%20market%20will%20reach%20%24395%20billion%20by%202017&mode=source&catid=1001&display=article&id=41479> (consultado a 01/06/2011).

[w2] - página da BIFM: <http://www.bifm.org.uk/bifm/home> (consultado a 24/10/2010).

[w3] - página da APFM: <http://www.apfm.pt/> (consultado a 9/10/2010).

[w4] - página da IFMA: <http://www.ifma.org> (consultado a 9/10/2010).

[w5] - página da IFMA- Espanha: <http://www.ifma-spain.es> (consultado a 23/05/2011).

[w6] - página da Comunidade Europeia

[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index_en.htm) (consultado a 28/07/2011).

[w7] - página do INE, Portugal: [www.ine.pt](http://www.ine.pt) (consultado a 5/09/2011).

[w8] - página do INE, Espanha: [www.ine.es](http://www.ine.es) (consultado a 5/09/2011).

[w9] – artigo de Arthur Weissman – “*Life-Cycle Management Tools for the Hospitality Industry*”: <http://hotelexecutive.com/subscribe/368/> (consultado a 2/11/2011).

[w10] – artigo de Ricky Smith – “*Key Performance Indicators: Leading or lagging and when to use them*”: [http://www.reliabilityweb.com/excerpts/excerpts/Key\\_Performance\\_Indicators.pdf](http://www.reliabilityweb.com/excerpts/excerpts/Key_Performance_Indicators.pdf) (consultado a 8/12/2011).

## **ANEXOS**





## ANEXO A.4.1 – INQUÉRITO A GESTORES DE HOTÉIS (EM PORTUGUÊS)

### Inquérito a gestores de hotéis (PT)

#### 1.- Dados do hotel

##### \*1. Localização do hotel

- Portugal  
 Espanha  
 Outro (Por favor especifique)

##### \*2. Qual a cidade?

##### 3. Nome do hotel (esta informação não será divulgada na dissertação; serve apenas para organização dos dados)

##### \*4. O hotel pertence a alguma cadeia/grupo de hotéis?

- Sim  
 Não

##### \*5. Qual o tempo de funcionamento do hotel?

- <7 anos  >7 anos  >15 anos  >25 anos  >40 anos

##### \*6. Qual o nº de estrelas?

- 1  2  3  4  5

##### \*7. Qual o nº de quartos (incluindo suites/ apartamentos)?

- <30  >30  >60  >80  >100  >150

#### 2.- Dados específicos relativos à gestão do hotel

##### \*8. O hotel tem serviços realizados por outsourcing?

- Sim  
 Não

##### 9. Se respondeu "Sim", que serviços são realizados por outsourcing?

- Manutenção  
 Limpezas  
 Segurança  
 Catering  
 Jardinagem  
 Marketing  
 Certificação e eficiência energética  
 Qualidade do ar  
 Recursos humanos  
 Outro (Por favor especifique)

##### \*10. São desenvolvidos planos de manutenção no hotel? (como descrição de periodicidades, elementos a controlar, patologias)

- Sim  Não

**11. Como classificaria as acções de manutenção do hotel, em relação a...?**

|   | Preventivas (planeamento de actividades de manutenção periódicas, antes de surgirem manifestações disfuncionais) | Predictivas (realização de inspeções para avaliação do estado do edifício pela análise dos seus elementos) | Correctivas (deixar actuar os mecanismos de deterioração para depois intervir conforme o diagnóstico) |
|---|--|--|---|
| Elementos construtivos na fachada                               | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>   |
| Elementos construtivos na cobertura                             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>   |
| Elementos construtivos nas zonas comuns                         | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>   |
| Elementos construtivos nos quartos                              | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>   |
| Elevadores  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>   |
| Canalizações  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>   |
| Instalações eléctricas  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>   |
| Instalações de aquecimento, ventilação e ar condicionado (AVAC) | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>   |
| Instalações de telecomunicações                                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>   |

**\*12. No seu ponto de vista, quais os elementos construtivos com mais importância em termos de manutenção?**

- Fachadas
  - Cobertura
  - Zonas comuns
  - Quartos
  - Outro (Por favor especifique)
- 

**\*13. Nos custos totais do hotel, qual a percentagem aproximada destinada à manutenção técnica?**

- <15%
- >15%
- >30%
- >40%

### 3.- O Facility Management aplicado à gestão do hotel

**\*14. Está ambientado com o termo Facility Management ou Facilities Management?  
(Se responder "Não" a esta pergunta ignore as restantes)**

- Sim  
 Não

**15. É aplicado ao hotel?**

- Sim  
 Não

**16. Se respondeu "Sim" à pergunta 14 e "Não" à pergunta 15: Porque não é aplicado o FM ao hotel?**

- Falta de conhecimentos práticos  
 Falta de verbas  
 Complexidade de aplicação  
 Outra (Por favor especifique)

**17. No hotel existe algum departamento de FM?**

- Sim  
 Não



**ANEXO A.4.2 – LISTA DE FACTORES DE SUCESSO EM HOTÉIS, ATRIBUÍDOS POR GRUPO, IDENTIFICADOS POR BROTHERTON E SHAW (1996)**

| Grupo                                | Factores de sucesso  |
|--------------------------------------|--|
| Recepção                             | Sistema de reservas eficiente  |
|                                      | Colaboradores com capacidades de venda efectivas                                   |
|                                      | Oferta de elevado nível de atendimento ao cliente                                  |
|                                      | Maximização do nível de ocupação   |
|                                      | Desenvolvimento de atitudes adequadas pelos colaboradores                          |
|                                      | Gestão de lucros efectiva  |
| Serviço de restauração               | Oferta de elevado nível de serviço   |
|                                      | Bom atendimento ao cliente   |
|                                      | Desenvolvimento e manutenção de um nível elevado de competências profissionais     |
|                                      | Inculcar atitudes e aparência adequadas aos colaboradores                          |
|                                      | Oferta de um ambiente de qualidade   |
|                                      | Alcance de apresentação e qualidade da comida                                      |
|                                      | Produção de comida de alta qualidade   |
| Confecção de comida                  | Consistência na qualidade da comida  |
|                                      | Estabelecer procedimentos adequados  |
|                                      | Manutenção de práticas de compras eficientes e relações efectivas com fornecedores |
|                                      | Assegurar mínimos de desperdícios de comida  |
|                                      | Utilização de métodos de produção eficiente  |
|                                      | Manutenção de níveis elevados de higiene   |
| Serviços de conferências e banquetes | Preços competitivos  |
|                                      | Produção de comida de alta qualidade   |
|                                      | Fornecer instalações flexíveis   |
|                                      | Vender o máximo de produtos/serviços sempre que possível                           |
|                                      | Atenção aos detalhes e aos requerimentos específicos dos clientes                  |
|                                      | Manutenção/melhoria da qualidade das instalações                                   |
| Comodidade                           | Oferta de instalações de qualidade   |
|                                      | Gerir o funcionamento de um conjunto adequado de instalações                       |
|                                      | Manutenção dos níveis de fidelização de clientes                                   |
|                                      | Melhoria do aspecto das instalações  |
|                                      | Assegurar colaboradores de alta qualidade  |
|                                      | Alcance de níveis elevados de limpeza e higiene                                    |
| Serviços de apoio                    | Executar programas claros de manutenção planeada                                   |
|                                      | Executar calendarização efectiva de limpezas                                       |
|                                      | Oferta de um sistema de segurança efectivo   |
|                                      | Manutenção de um sistema efectivo de lavandaria                                    |
|                                      | Assegurar relações efectivas entre departamentos                                   |
| Vendas e marketing                   | Manutenção da quota de mercado   |
|                                      | Desenvolvimento de uma equipa de vendas bem treinada                               |
|                                      | Publicidade efectiva   |
|                                      | Execução de uma estratégia de mercado efectiva                                     |
|                                      | Manutenção de uma base de dados efectiva de clientes                               |
|                                      | Assegurar uma estratégia efectiva de concorrência                                  |

| Grupo                    | Factores de sucesso                                       |
|--------------------------|---|
| Recursos humanos         | Procedimentos de recrutamento e selecção efectivos        |
|                          | Formação regular dos colaboradores                        |
|                          | Manutenção da moral e lealdade dos colaboradores          |
|                          | Reduzir o nível de rotatividade de colaboradores          |
|                          | Condução de uma avaliação de pessoal apropriada           |
|                          | Assegurar evolução efectiva da carreira dos colaboradores |
| Contabilidade e controlo | Procedimentos efectivos de controlo de lucros             |
|                          | Sistema de <i>reporting</i> financeiro preciso            |
|                          | Procedimentos precisos de controlo orçamental             |
|                          | Rápida emissão de pagamentos de clientes                  |
|                          | Procedimentos efectivos de controlo de dívidas            |
|                          | Alcance de custos precisos                                |
| Alojamento               | Assegurar qualidade consistente                           |
|                          | Assegurar elevados níveis de limpezas                     |
|                          | Alcançar expectativas/necessidades dos clientes           |
|                          | Minimização de custos                                     |
|                          | Oferta de variedade suficiente de quartos                 |

### ANEXO A.4.3 – ENTREVISTA A GESTORES DE HOTÉIS

1. Qual a sua formação e função?

2. Eleja os factores de sucesso do serviço de manutenção que considera mais importantes, consoante o grupo de elementos construtivos especificado (revestimentos de paredes, revestimentos de pisos e rodapés, tectos (incluindo tectos falsos), e janelas e caixilharias).

| Factores de sucesso                                   | Grupos de elementos construtivos |                                  |                                  |                        |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
|   | Revestimentos de paredes         | Revestimentos de pisos e rodapés | Tectos (incluindo tectos falsos) | Janelas e caixilharias |
| Boa aparência   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Fácil limpeza   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Rapidez das intervenções                              |                                  |                                  |                                  |                        |
| Minimizar custos                                      |                                  |                                  |                                  |                        |
| Permitir facilidade e rapidez em intervenções futuras |                                  |                                  |                                  |                        |
| Acabamentos de qualidade                              |                                  |                                  |                                  |                        |
| Outros?<br>Quais?                                     |                                  |                                  |                                  |                        |

2.1 Modificaria os grupos, ou acrescentaria algum grupo de elementos construtivos adicional?

2.2 Acrescentaria algum factor de sucesso do serviço de manutenção dos elementos construtivos?

3. Para cada um dos 6 factores de sucesso, eleja os indicadores de desempenho que melhor avaliam cada factor.

| Indicadores de desempenho   | Grupos de elementos construtivos |                                  |                                  |                        |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
|   | Revestimentos de paredes         | Revestimentos de pisos e rodapés | Tectos (incluindo tectos falsos) | Janelas e caixilharias |
| Boa aparência   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Satisfação/ opinião dos clientes  |                                  |                                  |                                  |                        |
| N.º de reclamações por unidade de tempo   |                                  |                                  |                                  |                        |
| N.º de reclamações por quarto vendido   |                                  |                                  |                                  |                        |
|   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Fácil limpeza   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Custo da limpeza por custo de manutenção  |                                  |                                  |                                  |                        |
| N.º total de horas dispendidas pelo serviço de limpeza  |                                  |                                  |                                  |                        |
| Utilização de materiais adequados a fácil limpeza   |                                  |                                  |                                  |                        |
|   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Rapidez das intervenções  |                                  |                                  |                                  |                        |
| N.º total de horas anual das intervenções   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Tempo médio de reparação  |                                  |                                  |                                  |                        |
| (Período de tempo em funcionamento) / (P. de tempo em func. + período de tempo de manutenção) |                                  |                                  |                                  |                        |
|   |                                  |                                  |                                  |                        |



| Indicadores de desempenho   | Grupos de elementos construtivos |                                  |                                  |                        |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
|   | Revestimentos de paredes         | Revestimentos de pisos e rodapés | Tectos (incluindo tectos falsos) | Janelas e caixilharias |
| Minimizar custos  |                                  |                                  |                                  |                        |
| Intensidade de manutenção =(custo total manut./n.º quartos vendidos)  |                                  |                                  |                                  |                        |
| Custo da manutenção mensal média por cliente  |                                  |                                  |                                  |                        |
| (Custo manutenção)/(Custo de construção)  |                                  |                                  |                                  |                        |
| Rácio de custo de pessoal = (Custo de pessoal)/(Custo de manutenção)  |                                  |                                  |                                  |                        |
|   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Permitir facilidade e rapidez em intervenções futuras   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Qualidade de execução = (trabalhos de manut. que requerem novos trabalhos)/(trabalhos de manutenção totais) |                                  |                                  |                                  |                        |
| Utilização de métodos fáceis e simples  |                                  |                                  |                                  |                        |
| Utilização de materiais duráveis (consulta de fornecedores)   |                                  |                                  |                                  |                        |
|   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Acabamentos de qualidade  |                                  |                                  |                                  |                        |
| % de mão-de-obra especializada  |                                  |                                  |                                  |                        |
| Período de tempo em funcionamento /(N.º total de falhas)  |                                  |                                  |                                  |                        |
| Qualidade de execução = (trabalhos de manut. que requerem novos trabalhos)/(trabalhos de manutenção totais) |                                  |                                  |                                  |                        |
|   |                                  |                                  |                                  |                        |

**4. No hotel, a avaliação do nível de serviço da manutenção é usualmente realizada por meio de indicadores de desempenho? Quais?**

**5. Como são obtidos normalmente os indicadores de desempenho utilizados no hotel?**

**6. Crê pertinente uma análise prévia dos factores de sucesso do serviço para obtenção dos respectivos indicadores de desempenho? Justifique.**

**7. Como é realizada a escolha entre serviços *in-house* ou *outsourcing*?**

**No hotel, para os serviços de manutenção, baseiam-se em:**

|  |  |
|--|--|
| 1. Competências requeridas para elaborar o serviço (conhecimentos técnicos, etc) |  |
| 2. Necessidades específicas do hotel   |  |
| 3. Impacto na satisfação do cliente  |  |
| 4. Prioridades, flexibilidade e rapidez de resposta                              |  |
| 5. Implicações na gestão e custos indirectos                                     |  |
| 6. Custos directos   |  |
| 7. Controlo da actividade  |  |
| Outros? Quais?   |  |

**7.1 Pessoalmente, considera que todos os 7 parâmetros apresentados são relevantes para a análise? Justifique.**

**8. Identifique quais dos seguintes aspectos estão incluídos nos contratos dos serviços de manutenção realizados no hotel.**

|  |  |
|--|--|
| 1. Descrição detalhada do serviço                                    |  |
| 2. Terminologia específica   |  |
| 3. Aspectos de interação com outros serviços                         |  |
| 4. Ficha/lista de contactos  |  |
| 5. Forma de medição de desempenho e de avaliação do nível de serviço |  |
| 6. Forma de apresentação de resultados periódicos (relatórios)       |  |
| 7. Bonificações e multas consoante o serviço prestado                |  |

**8.1 Considera que todos os aspectos apresentados são relevantes para incluir nos contratos? Justifique.**

**9. Como caracteriza a manutenção e os contratos de manutenção no hotel, no que diz respeito ao desenvolvimento da preocupação no acto de manter, forma de prestação dos serviços de manutenção, e evolução dos contratos?**

Obrigada pela sua contribuição.



## ANEXO A.5.1 – EXEMPLO DE UMA ENTREVISTA

### 1. Qual a sua formação e função?

Formação em engenharia mecânica; Directora de manutenção.

2. Eleja os factores de sucesso do serviço de manutenção que considera mais importantes, consoante o grupo de elementos construtivos especificado (revestimentos de paredes, revestimentos de pisos e rodapés, tectos (incluindo tectos falsos), e janelas e caixilharias).

| Factores de sucesso                                   | Grupos de elementos construtivos |                                  |                                  |                        |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
|   | Revestimentos de paredes         | Revestimentos de pisos e rodapés | Tectos (incluindo tectos falsos) | Janelas e caixilharias |
| Boa aparência   | X                                | X                                | X                                | X                      |
| Fácil limpeza   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Rapidez das intervenções                              | X                                | X                                | X                                | X                      |
| Minimizar custos                                      | X                                | X                                | X                                | X                      |
| Permitir facilidade e rapidez em intervenções futuras |                                  |                                  |                                  |                        |
| Acabamentos de qualidade                              | X                                | X                                | X                                | X                      |
| Outros?<br>Quais?                                     |                                  |                                  |                                  |                        |

2.1 Modificaria os grupos, ou acrescentaria algum grupo de elementos construtivos adicional? No caso deste hotel (5 estrelas) há uma grande preocupação com a área da segurança (incêndio, elevadores, etc.), pelo que talvez fosse uma boa área a analisar.

2.2 Acrescentaria algum factor de sucesso do serviço de manutenção dos elementos construtivos? Não.

3. Para cada um dos 6 factores de sucesso, eleja os indicadores de desempenho que melhor avaliam cada factor.

| Indicadores de desempenho   | Grupos de elementos construtivos |                                  |                                  |                        |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
|   | Revestimentos de paredes         | Revestimentos de pisos e rodapés | Tectos (incluindo tectos falsos) | Janelas e caixilharias |
| Boa aparência   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Satisfação/ opinião dos clientes  | x                                | x                                | x                                | x                      |
| N.º de reclamações por unidade de tempo   |                                  |                                  |                                  |                        |
| N.º de reclamações por quarto vendido   |                                  |                                  |                                  |                        |
|   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Fácil limpeza   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Custo da limpeza por custo de manutenção  |                                  |                                  | x                                |                        |
| N.º total de horas dispendidas pelo serviço de limpeza  |                                  | x                                |                                  | x                      |
| Utilização de materiais adequados a fácil limpeza   | x                                |                                  |                                  |                        |
|   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Rapidez das intervenções  |                                  |                                  |                                  |                        |
| N.º total de horas anual das intervenções   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Tempo médio de reparação  |                                  |                                  |                                  |                        |
| (Período de tempo em funcionamento) / (P. de tempo em func. + período de tempo de manutenção) |                                  |                                  |                                  |                        |
|   |                                  |                                  |                                  |                        |

| Indicadores de desempenho   | Grupos de elementos construtivos |                                  |                                  |                        |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
|   | Revestimentos de paredes         | Revestimentos de pisos e rodapés | Tectos (incluindo tectos falsos) | Janelas e caixilharias |
| <b>Minimizar custos</b>   |                                  |                                  |                                  |                        |
| Intensidade de manutenção =(custo total manut./n.º quartos vendidos)  | x                                | x                                | x                                | x                      |
| Custo da manutenção mensal média por cliente  |                                  |                                  |                                  |                        |
| (Custo manutenção)/(Custo de construção)  |                                  |                                  |                                  |                        |
| Rácio de custo de pessoal = (Custo de pessoal)/(Custo de manutenção)  |                                  |                                  |                                  |                        |
| Despesa de manut./receita líquida   | x                                | x                                | x                                | x                      |
| <b>Permitir facilidade e rapidez em intervenções futuras</b>  |                                  |                                  |                                  |                        |
| Qualidade de execução = (trabalhos de manut. que requerem novos trabalhos)/(trabalhos de manutenção totais) |                                  |                                  |                                  |                        |
| Utilização de métodos fáceis e simples  | x                                | x                                | x                                | x                      |
| Utilização de materiais duráveis (consulta de fornecedores)   |                                  |                                  |                                  |                        |
|   |                                  |                                  |                                  |                        |
| <b>Acabamentos de qualidade</b>   |                                  |                                  |                                  |                        |
| % de mão-de-obra especializada  |                                  |                                  |                                  |                        |
| Período de tempo em funcionamento /(N.º total de falhas)  |                                  |                                  |                                  |                        |
| Qualidade de execução = (trabalhos de manut. que requerem novos trabalhos)/(trabalhos de manutenção totais) | x                                | x                                | x                                | x                      |
|   |                                  |                                  |                                  |                        |

**4. No hotel, a avaliação do nível de serviço da manutenção é usualmente realizada por meio de indicadores de desempenho? Quais?**

Utilizam-se indicadores para classificar colaboradores, mas também o trabalho, através do *Guest Satisfaction Inquerit* e da necessidade de cumprir objectivos gerais, normalmente atribuídos sobre a forma de custos.

**5. Como são obtidos normalmente os indicadores de desempenho utilizados no hotel?**

Os indicadores foram estabelecidos pela cadeia hoteleira.

**6. Crê pertinente uma análise prévia dos factores de sucesso do serviço para obtenção dos respectivos indicadores de desempenho? Justifique.**

Sim, muito importante estabelecer/classificar um objectivo para depois partir para a sua avaliação.

**7. Como é realizada a escolha entre serviços *in-house* ou *outsourcing*?**

No hotel, para os serviços de manutenção, baseiam-se em:

|  |   |
|--|---|
| 1. Competências requeridas para elaborar o serviço (conhecimentos técnicos, etc) | X |
| 2. Necessidades específicas do hotel   |   |
| 3. Impacto na satisfação do cliente  | X |
| 4. Prioridades, flexibilidade e rapidez de resposta                              |   |
| 5. Implicações na gestão e custos indirectos                                     | X |
| 6. Custos directos   | X |
| 7. Controlo da actividade  |   |
| Outros? Quais?   |   |

**7.1 Pessoalmente, considera que todos os 7 parâmetros apresentados são relevantes para a análise? Justifique.**

Sim.



**8. Identifique quais dos seguintes aspectos estão incluídos nos contratos dos serviços de manutenção realizados no hotel.**

|  |   |
|--|---|
| 1. Descrição detalhada do serviço                                    | X |
| 2. Terminologia específica   | X |
| 3. Aspectos de interação com outros serviços                         | X |
| 4. Ficha/lista de contactos  |   |
| 5. Forma de medição de desempenho e de avaliação do nível de serviço |   |
| 6. Forma de apresentação de resultados periódicos (relatórios)       | X |
| 7. Bonificações e multas consoante o serviço prestado                |   |

**8.1 Considera que todos os aspectos apresentados são relevantes para incluir nos contratos? Justifique.**

Sim.

**9. Como caracteriza a manutenção e os contratos de manutenção no hotel, no que diz respeito ao desenvolvimento da preocupação no acto de manter, forma de prestação dos serviços de manutenção, e evolução dos contratos?**

O hotel valoriza o serviço ao cliente e a rentabilização do “produto”, ou seja o hotel simultaneamente necessita de manutenção técnica eficaz devido às exigências do cliente e à necessidade de não desvalorizar o património, e assim evitar recorrer por exemplo a remodelações profundas das instalações.

Existem contratos de manutenção para os elevadores, *chiller*, queimadores da caldeira, auditoria de segurança a incêndio, análises da qualidade da água, entre outros. De momento aumentaram o número de contratos devido a obrigatoriedades legais, como por exemplo qualidade do ar.

Obrigada pela sua contribuição.