

## **PLANEJAMENTO DE ESCALA DE TRABALHO NO SETOR DE GOVERNANÇA**

Adevair Aparecido Dutra Junior<sup>1</sup>  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

**Resumo:** O objetivo deste artigo é contribuir para a compreensão da importância da escala de trabalho nos meios de hospedagem da cidade de Foz do Iguaçu, que por ser um destino turístico de renome nacional exige excelência em serviços. E procura também identificar as formas de escalas utilizadas nos meios de hospedagem da Avenida Republica Argentina na cidade de Foz do Iguaçu. Considerando que um planejamento adequado aumenta a qualidade de trabalho e a satisfação do funcionário, gerando uma qualidade superior nos serviços prestados ao hospede. O tema proposto tem sua importância ressaltada devido à falta de publicações sobre o planejamento de escalas.

A pesquisa é qualitativa e foi realizada por meio de entrevista com a utilização de roteiro estruturado, tendo como amostra os meios de hospedagem da Avenida Republica Argentina. Palavras-chave: Escala de Trabalho, Meios de hospedagem, Foz do Iguaçu.

### **1. INTRODUÇÃO**

O objetivo deste artigo é contribuir para a compreensão da importância da escala de trabalho no setor de governança nos meios de hospedagem da cidade de Foz do Iguaçu, que por ser um destino turístico de renome nacional exige excelência em serviços.

Nesta pesquisa, procura-se conhecer os procedimentos das escalas de trabalho e sugerir uma metodologia de escala para suprir as necessidades dos colaboradores, bem como garantir uma divisão justa das atividades e assegurar que o quadro de pessoal esteja de acordo com as necessidades operacionais e legais agilizando o trabalho no setor de governança.

Um planejamento adequado aumenta a qualidade de trabalho e a satisfação do funcionário, gerando uma qualidade superior nos serviços prestados aos hospedes.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Bacharel em Hotelaria da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE – Campus de Foz do Iguaçu. <Jotinha\_foz@hotmail.com>

O tema proposto tem sua importância ressaltada devido à falta de publicações sobre o planejamento de escalas, o que se associa a dificuldade de levantar materiais para referido tema, e na prática diária profissional prejudica o funcionamento do estabelecimento.

A princípio foi realizada uma pesquisa bibliográfica junto às obras da área de meios de hospedagem e de recursos humanos com intuito de compreender o funcionamento das escalas de trabalho no setor de governança.

Procurou-se também identificar as formas de escalas recomendadas para o setor de governança, como referência para analisar os meios de hospedagem.

Esta é uma pesquisa descritiva que visa compreender o desenvolvimento e a importância das escalas de trabalho nos meios de hospedagem, com a obtenção de dados primários em relação à forma usada de escala.

Destaca-se que embora existam várias maneiras de montar escala de funcionários para empreendimentos que operam sete dias por semana, foram identificados dois métodos de escala no setor de governança, escala de rodízio permanente e escala reduzida, com sistema de organização por equipes, que serão critérios de pesquisa nos meios de hospedagem.

A amostra selecionada por área constitui os quatro meios de hospedagem da Avenida Republica Argentina, que contempla hotéis de grande e médio porte. Não serão citados os nomes dos meios de hospedagem pesquisados para resguardar os mesmos.

A pesquisa é qualitativa por meio de fonte bibliográfica e entrevistas com a utilização de roteiro estruturado, tendo como base as medidas mínimas de planejamento de escalas, aplicado através da pesquisa de campo.

Este artigo será subdividido em cinco partes, as quais são: Foz do Iguaçu; Meios de Hospedagem, Governança, uma noção sobre equipes e os sistemas de escala de trabalho.

## **2. FOZ DO IGUAÇU**

A cidade de Foz do Iguaçu está localizada no extremo oeste do Paraná, na fronteira do Brasil com o Paraguai e a Argentina - latitude sul 25° 32' 45" e longitude oeste 54° 35' 07". As principais fontes de renda de Foz do Iguaçu são o turismo e a geração de energia elétrica. É conhecida internacionalmente por suas atrações, que trazem visitantes do Brasil e do mundo (LIMA, 2001).

A atividade turística é uma das principais fontes de renda da cidade, as Cataratas do Iguaçu e a Hidrelétrica de Itaipu encantam todos que os visitam. Cidade conta com diversos

atrativos naturais, culturais, compras, atividades esportivas e variadas que o torna destaque nacional e internacional ( PREFEITURA, 2009).

Segundo os órgãos oficiais de turismo do município de Foz do Iguaçu, (PREFEITURA, 2008) a cidade conta com mais de 150 meios de hospedagem, distribuídos entre, *resorts*, pousadas, albergues da juventude, pousadas, *spas*, *campings*, motéis, sendo este parque hoteleiro, considerado um dos maiores do Brasil.

### **3. MEIOS DE HOSPEDAGEM**

A hotelaria é uma empresa que seus principais serviços oferecidos são: hospedagem; alimentação; lazer. A empresa hoteleira vem recebendo aperfeiçoamentos técnicos em seus equipamentos e instalações, além disso, devem ser valorizadas principalmente as qualidades humanas para o profissional especializado. É do tratamento que o hospede recebe no hotel, em grande parte, que leva a formação de uma primeira imagem positiva ou negativa que terá da cidade (CASTELLI, 1992).

Sem o profissionalismo no meio de hospedagem não existe desenvolvimento turístico, em aspectos de conforto e também na qualidade dos serviços, através de mão-de-obra especializada.

#### **3.1. GOVERNANÇA**

O Meio de hospedagem tem como principal objetivo acolher o viajante, isto significa hospeda-lo, portanto, sem duvida, o setor é o coração da empresa hoteleira. A governança é o departamento que deve cuidar da arrumação dos apartamentos e com a lavanderia/rouparia, nada impede que a governança ocupe o setor de limpeza geral (CASTELLI, 1992).

O apartamento é o principal produto vendido pelo meio de hospedagem. Se ele estiver desarrumado ou sujo, não será vendido. Pode-se dizer que o hotel poderá passar dias sem gerente, mas não passaria sem camareiras, pois ela faz a “embalagem” final do produto vendido (CASTELLI, 1992).

##### **3.1.1. Trabalhos em equipe na governança**

Grupos existem em todas as organizações, equipes são raras ainda, embora usem essa denominação com frequência. (Moscovici, 1994) A organização por equipes possui muitas

vantagens. Para a gerência, a principal delas é poder escalar um grupo de pessoas como se ele fosse uma única unidade.

Outra vantagem da organização por equipes, é o fato de que a cooperação e a motivação dos funcionários serão elevadas, pois eles farão parte de uma pequena unidade, em vez de parte de um grande grupo de pessoas. É muito mais provável que um funcionário, membro de uma equipe de sete pessoas, identifique a sua contribuição pessoal no desempenho do grupo, do que se fizesse parte de uma grande organização na qual ele é apenas mais um entre muitos.

Mesmo que todo o setor seja uma equipe e o trabalho em equipe deva ser favorecido em todos os turnos, promover o trabalho em equipe dentro de cada equipe requer esforço especial. A maioria dos colaboradores, gerente e funcionários, são favoráveis ao conceito de trabalho em equipe. “Trabalhar em equipe” parece um bom *slogan* para a empresa e soa bem em discursos. Mas a expressão normalmente significa conseguir que alguém coopere com você. Infelizmente, não é todo mundo na equipe que pensa da mesma forma (BAKOS, 1982).

#### **4. SISTEMA DE ESCALA DE TRABALHO**

Por motivos de falta de publicações sobre o planejamento de escalas, o que se associa há dificuldade de levantar materiais para referido tema, apenas literatura do autor Martin (2005), tendo base o planejamento de escala dos meios de hospedagem dos Estados Unidos.

A escala deve ser planejada levando-se em conta as horas em que possui maior fluxo de clientes. É adequado que se faça um registro para obter dados anteriores na previsão de padrões de negócios futuros. Embora a mão-de-obra temporária possibilite uma flexibilidade nos horários das escalas de serviço, ela pode não apresentar uma relação custo - benefício lucrativa como parece ocorrer devido à instabilidade de padrões de serviços e à elevada rotatividade de pessoal (WAGEN e DAVIES, 1998).

Em hotéis, hospitais, restaurantes e outros locais que funcionam todos os dias da semana, estabelecer a escala dos funcionários é uma tarefa importante, e deve ser realizada com absoluta regularidade. A pessoa encarregada de planejar o sistema de escala de trabalho deve levar em conta as necessidades das pessoas que eles escalam. Por exemplo, alguns funcionários podem não estar disponíveis as terças-feiras e outros podem querer o final de semana livre; demandas familiares e doenças também devem ser identificadas e consideradas. Para melhorar esta rotina de planejamento de escala de trabalho, e assim, reduzir

drasticamente o tempo gasto realizando essas tarefas, deve-se experimentar o sistema de organização e escalação por equipe.

Há duas tarefas importantes que devem ser realizadas a fim de que o sistema de escala de trabalho possa funcionar. Uma é a tarefa de construir um sistema de escala de rodízio permanente<sup>2</sup>, que permite dois dias regulares de folga para os funcionários em cada semana, e que o restante do pessoal cubra toda a semana em condições de 100% de ocupação. A outra tarefa, é providenciar uma escala reduzida, mais “apertada”, que é a modificação do sistema de rodízio para quando a ocupação estiver mais baixa. Isso é realizado designando dias extras de folga quando a ocupação for baixa. A escala reduzida é na verdade, uma modificação diária da escala de rodízio permanente baseada na taxa de ocupação (MARTIN, 2005).

Em hotéis novos, esses dois sistemas são concebidos antes da inauguração e facilmente implantados no início da operação. Em hotéis que já estão funcionando, esses sistemas podem ser usados, mas será preciso explicá-los detalhadamente aos supervisores e garantir completa compreensão dos funcionários antes de implantá-lo. Em geral, a troca de um sistema para o outro só pode ser feita depois de varias semanas de treinamento de funcionários para o novo tipo de escala. Uma vez planejado o sistema e preparados os funcionários, o sistema de rodízio permanente é implantado na data escolhida, que costuma ser o primeiro dia de trabalho da semana.

O setor hoteleiro experimenta momentos de pico e de pouco movimento nos negócios, especialmente se atuar num segmento específico do mercado. As condições e ajudas de custo ao empregado em período integral, parcial e temporário variam e precisam ser compreendidas pelo supervisor (WAGEN e DAVIES, 1998).

#### **4.1. SISTEMA DE RODÍZIO PERMANENTE**

No sistema de rodízio permanente, o calendário de trabalho é dividido em sete semanas de trabalho distintas. Em cada semana, as equipes (ou funcionários individuais) terão dois dias regulares de folga. A cada semana seguinte, os dias anteriormente designados como folga mudarão, avançando um dia. Depois do sistema permanente de rodízio ter sido planejado, só falta divulgá-lo e implantá-lo.

---

<sup>2</sup> A palavra “permanente” é usada para denotar um sistema contínuo; a palavra “rodízio”, para denotar a natureza cíclica do sistema.

As escalas devem ser divulgadas em um quadro de avisos, próxima a uma cópia do guia de pessoal, em que estão indicadas as incumbências de todos os cargos. Esses formulários são concebidos para serem permanentes: devem estar protegidos com plastificação. Para saber seus dias de folga e regulares, o funcionário só precisa saber que cargo ocupa e em qual semana de trabalho está. A implantação do sistema começa em qualquer dia marcado e designado pela gerência como início da semana de trabalho. Uma vez iniciado, o sistema é um rodízio contínuo, que só precisa que alguém mova o marcador toda semana para indicar qual é a semana de trabalho em andamento (MARTIN, 2005).

#### **4.2. SISTEMA DE RODÍZIO REDUZIDO**

O sistema de rodízio permanente é um sistema contínuo, pois uma vez estabelecido e iniciado, tem mudanças apenas conforme seu próprio ciclo, no sistema de escala reduzida funciona de forma operacional.

A escala reduzida permite modificações simples no dia-a-dia da escala permanente, que são necessárias em decorrência das flutuações da ocupação. A escala reduzida refere-se apenas à escala de equipe, não tendo efeito na escala de cargos individuais (porção inferior da escala permanente de rodízio), visto que todos os cargos, exceto os de equipes, são considerados fixos e não são afetados pela ocupação. Quando se sabe que a ocupação anual prevista é menor que 90%, não é necessário 100% dos funcionários; isto é, as equipes não precisam estar montadas para a capacidade total do hotel e pode ser reduzidas para garantir um aumento nos dias de trabalho dos funcionários. Se o quadro de funcionários for reduzido e a ocupação exceder a capacidade de pessoal do hotel, pessoas que regularmente estariam de folga podem ser convocadas para fazer hora extra, a fim de suprir esta falta. Deve ser mantido um controle para garantir o rodízio imparcial e justo de designação de dias de folga extra para os membros da equipe. Por essa razão, cada supervisor deve manter anotações que indiquem a concessão rotativa de dias de folga extra para cada membro da equipe. Se questionado por qualquer funcionário a respeito da escala, o supervisor deve estar pronto para apresentar o registro dos dias de folga extra. Os registros devem ser mantidos para provar que essa decisão foi tomada de forma justa. Foi explicada uma das mais eficientes técnicas de montagem de escala disponível para as governantas executivas (MARTIN, 2005).

## 5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

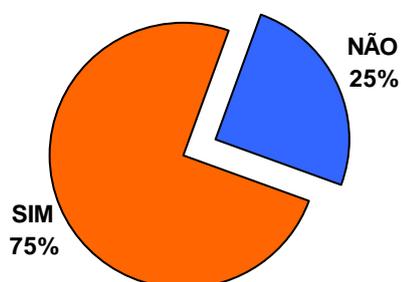
A pesquisa foi realizada *in loco*, no dia 30 de julho nos meios de hospedagem da Avenida Republica Argentina na cidade de Foz do Iguaçu, sendo que um dos cinco meios de hospedagem pesquisados não aceitou responder a entrevista, e os resultados da pesquisa serão apresentados de forma seqüencial para facilitar o entendimento da pesquisa.

Os resultados obtidos em pesquisa de campo foram tabulados usando média aritmética simples para elaboração dos gráficos, para apresentar os resultados de forma clara e objetiva.

Serão apresentados os dados na mesma seqüência das perguntas utilizadas no instrumento de pesquisa.

A questão 1, é função da governanta planejar a escala de trabalho?

Gráfico 1  
A governanta planeja escala de trabalho



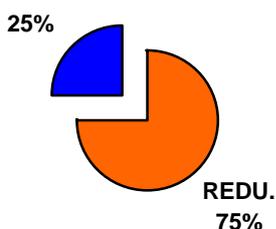
Fonte: O autor, 2009

75% dos pesquisados afirmaram que é função da governanta planejar escalas, observa-se no gráfico a importância da escala de trabalho ser feita pela governanta, e que um dos meios de hospedagem pesquisados por não ter governanta o responsável elabora a escala para todos os setores.

Na questão dois, apresenta o resultado do questionamento se a divisão do trabalho no meio de hospedagem está de acordo com as exigências legais, e verificou-se que 100% dos meios de hospedagem pesquisados estão de acordo com as exigências legais, facilitando o trabalho dos colaboradores.

A questão três, questionava as formas de escalas utilizadas para o setor de governança no meio de hospedagem, as duas opções da questão eram Escala de Rodízio Reduzida e Escala de Rodízio Permanente.

Gráfico 2  
Formas de escalas utilizadas.



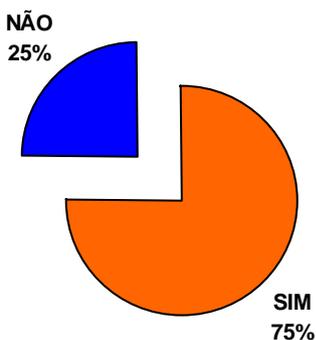
Fonte: O autor, 2009

Verificou-se que 75% dos pesquisados utilizam a Escala Rodízio Reduzida, que por ser uma escala funcional é mais prática e pode ser planejada de acordo com a necessidade do dia-a-dia. E 25% utilizam à escala permanente que por não possuir muitos colaboradores não necessita de uma escala mais flexível.

Quando foi questionado se existe divisão por equipes de trabalho nas escalas dos funcionários. Verificou-se que nenhum dos pesquisados utilizam escala por equipes e é feito individualmente um planejamento adequado por pessoa.

A questão cinco, questionava a existência de algum planejamento diferenciado para feriados prolongados, 75% dos meios de hospedagem pesquisados possuem um planejamento diferenciado nos feriados prolongados por utilizarem a Escala Rodízio Reduzida que é uma escala funcional e funciona de acordo com o fluxo de clientes.

Gráfico 3  
Utilização de escala de trabalho diferenciada em feriado prolongado.



Fonte: O autor, 2009.

Procurou-se saber se os locais de trabalho no setor de governança são fixos. Importante destacar que 100% dos pesquisados são fixos, mesmo alguns dos pesquisados utilizando o rodízio os mesmos preferem não distribuir diferentes locais de trabalho e funções na governança.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como principal objetivo destacar os sistemas de escala de trabalho mais utilizados e funcionais, com intuito de explorar a importância de uma escala bem estruturada em meio de hospedagem.

Observou-se que a escala de trabalho tem finalidade de economizar tempo dos gerentes, garantir uma divisão adequada para os colaboradores, e assegurar que o número de colaboradores seja suficiente para suprir as necessidades da operação.

Foram apresentados dois sistemas – o sistema de rodízio permanente que após iniciado funciona de maneira cíclica por um período indefinido, e o sistema de escala reduzida, que se modifica para adaptar-se à ocupação do hotel.

O sistema permanente define os dias de folga dos escalados e o sistema reduzido define dias extras de folga quando a previsão de ocupação está abaixo de 100%. Os sistemas são adaptáveis para qualquer setor que o funcionamento ou volume de trabalho depende do fluxo de hóspedes.

Deve ser destacado que os meios de hospedagem pesquisados utilizam a escala de trabalho reduzida no setor de governança, que por ser mais funcional sendo feita no dia-a-dia está associada ao fluxo de hóspedes e a alta rotatividade dos colaboradores.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 1992.

LIMA, P. **Foz do Iguaçu e sua História**. L3 Comunicações. Foz do Iguaçu, 2001.

MARTIN, ROBERT J. **Governança**. São Paulo: Roca, 2004.

MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo**. Rio de Janeiro: JOSE OLYMPIO, 1994.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU: Disponível em: <<http://www2.fozdoiguacu.pr.gov.br>>. Acessado em 03 de Setembro de 2009.