

## CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE UM MOTEL EM BOA VISTA/RR

Antônio Vaz de Meneses\*\*

Hammyson Kennedy Rocha França\*

### RESUMO

Este trabalho visa contribuir para que o leitor possa entender a conjuntura de uma organização específica, pois nosso objetivo é descrever resultados obtidos através de pesquisa realizada em um motel, que nos fez entender os comportamentos dos grupos sociais que a formam e nos suscitou prescrições para administrá-la com eficácia e eficiência. Isso, porém, não significa dar orientações de como manipular pessoas, mas permitir que todos os participantes alcancem mais facilmente suas metas dentro do ambiente de trabalho, sejam eles proprietários ou empregados. Além disso, desejou-se contribuir para a obtenção de resultados que satisfaçam as necessidades de clientes, sem os quais, as organizações não têm possibilidade nem motivo de existir, principalmente quando a prestação de serviço é direcionada ao lazer de quem a procura.

**Palavras-chave:** Organização; Motel; Eficiência.

### INTRODUÇÃO

Este artigo objetiva pesquisar a cultura organizacional da empresa privada, denominada “KMKZ”, com a finalidade de identificar seu modelo de gestão e gerência, dando ênfase à sua constituição burocrática. Nesse sentido, começar-se-á pela descrição física, a qual é pertinente para dar pistas de que se trata de empresa moderna ou tradicional. Em seguida apresentar-se-á seu histórico, haja vista que ele dá noção de como essa empresa se mantém no mercado, ainda que haja concorrência. A partir disso, haverá uma contextualização na perspectiva burocrática, de seu organograma, abrangendo, ainda, seu processo de seleção e de promoção, para então apresentar seu sistema de comunicação, seu ritual de confraternização e processo de socialização no propósito de dar a dimensão de todo seu funcionamento.

---

\*\* Graduando em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Roraima-UFRR

\* Graduando em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Roraima-UFRR

## 2. DESCRICAO FÍSICA

A empresa KMKZ atua no ramo de hotelaria e hospedagem, situando-se estrategicamente à margem da BR-174, ocupando quase a totalidade de um quarteirão do bairro V<sup>1</sup>, cercada por todos os lados por elevados muros, cujo acesso é feito através de dois portões independentes - um para entrada e outro para saída - sendo este acesso, autorizado ou não, por uma guarita de recepção.

É notória a presença de um cuidadoso projeto paisagístico, em que a arborização foi feita através de plantas de grande crescimento com a finalidade não só de embelezamento como também de obstáculo à visualização do seu interior a possíveis interações entre os diferentes atores sociais que ali circulam, fora os casais que o procuram. A recepção é composta por uma guarita, com as laterais em vidro “fumê”, com a finalidade de garantir a não identificação do recepcionista pelos clientes, já que só é possível a visão do exterior por quem se encontra no interior da mesma. Ao ultrapassar essa guarita, observamos uma enorme edificação com o formato de dois retângulos separados por um extenso corredor, sendo toda esta construção devidamente coberta e com paredes bem compactas com o devido isolamento acústico.

Dando sequência à nossa observação, mantém-se evidente a continuação do bem elaborado projeto de paisagismo no perímetro externo, bem como um cuidado extremo com a pintura da totalidade das paredes, além de toldos bem cuidados que dão acesso as garagens que individualmente servem as suítes e por onde a elas se adentra. Com o fechamento destes toldos é totalmente impossível a identificação dos veículos e pessoas que frequentam este ambiente. Nota-se imediatamente a qualidade e o bom gosto na decoração externa, levando seus usuários a imaginar a qualidade e o luxo interno, além do ambiente romântico. São visíveis, igualmente, a colocação individual de grandes centrais de ar condicionado de modo a proporcionar conforto aos seus usuários.

Na área externa localiza-se, bem no final e já fora da área das suítes, junto ao muro, um galpão onde se situa a área de depósito de mercadorias em estoque, uma lavanderia industrial bem equipada e uma edícula que guarda um gerador de energia para qualquer eventualidade, além de um poço artesiano com uma enorme caixa de água, notando-se imediatamente que há uma preocupação de resguardar a qualidade do serviço.

Ao entrar na parte principal, encontramos no início do corredor, a dispensa que é servida por uma porta fechada com dois cadeados e a cozinha impecavelmente limpa e bem

---

<sup>1</sup> Nome fictício

equipada, e do lado direito uma sala, climatizada e identificada com a palavra “Diretoria” e com a observação: “Proibida a entrada de pessoas não autorizadas”. Em frente a esta sala, se encontra a dispensa onde estão todos os materiais de reposição e produtos não períciveis.

Segundo Oliveira (1988), as portas de salas de escritório, tem a função tecnológica ideal de vedar ou dar acesso ao ambiente, mas, se estão sempre fechadas, servem para manter tudo em sigilo, sendo essa a função tecnológica real, como ocorre no escritório do motel aqui em estudo. Com a colocação do aviso, pode-se esperar que os preceitos sejam de obediência a normas e regras, enquanto o sentimento de quem se encontra nesse lugar restrito, no caso o diretor, seja de orgulho e de prestígio. Nesse caso o é, como veremos mais adiante.

Continuando o reconhecimento da parte física, há um extenso corredor pelo qual se encontram distribuídas as quarenta suites, ou seja, vinte de cada lado. Estas suites são numeradas em pares à esquerda e em ímpares à direita, sendo iniciadas pelo número duzentos e um. As suites são servidas através de um cilindro giratório. O acesso ao interior da suite pelo corredor só é feito após a saída do hóspede, por uma única porta que não é notada no interior da suite, pois é internamente dissimulada e serve como um espelho vertical. As suites, conforme o custo da sua locação são mais ou menos luxuosas e completas desde as mais simples até às que são completas e onde tudo existe e se tem direito a conforto como: teto solar, piscina ao ar livre com cascatas de água, banheiras de hidromassagem, home theatre, aparelhos de ginástica, som, TV por assinatura, ambientes em vários níveis, etc.

Como se percebe o ambiente é propício para criar uma cultura de responsabilidade de todos pelo bom ambiente. De toda a sorte, desde já é preciso alertar que esse deve ser um estado permanente, pois como ressaltam Bernardes e Marcondes (2005, p.140), sobretudo porque em geral há uma tendência a achar que as empresas que:

Se estão operando satisfatoriamente hoje, amanhã também estarão. Essa é uma concepção falsa, pois só o fato de estarem dando lucro já as leva a se acomodarem, preparando com isso, um futuro incerto, a menos que medidas preventivas sejam tomadas. Em outras palavras, em Administração não vale a famosa frase de futebol:” em time que está ganhando não se deve mexer”.

Como dizem os mesmos autores, se faz necessário alterar a cultura organizacional à medida que a empresa cresce e se desenvolve, “a fim de continuar produzindo resultados eficaz e eficientemente” (p. 141).

### **3. HISTÓRICO DA EMPRESA**

A Organização pesquisada foi criada em Boa Vista/RR, em 1993, por dois jovens recém chegados de São Paulo, que sendo possuidores de alguns recursos financeiros, resolveram, após um estudo detalhado na área de hotelaria, criar um lugar cujo diferencial seria a aposta em qualidade, organização e bom atendimento. Eles haviam constatado a existência de poucas empresas do ramo, que a despeito disso, tinham qualidade questionável no que tange a falta de higiene e condições de bem estar proporcionadas aos hóspedes.

Inicialmente, a dupla adquiriu uma enorme área onde construíram uma instalação de menor escala que a atual, com apenas vinte suites, mas com o que de melhor existia no ramo. Contrataram através de processo seletivo 14 funcionários, os quais foram treinados na própria empresa, sob a supervisão dos atuais proprietários, pois eles chefiavam pessoalmente as equipes de trabalho. Assim, eles colocaram o seu modo de atuar nos procedimentos que passaram aos seus funcionários. Importante salientar que os proprietários eram recém formados em administração e engenharia civil e nunca tinham constituído qualquer tipo de atividade empresarial. A partir daquele momento, eles direcionam todo o funcionamento e estrutura da empresa, caracterizando-a como empresa familiar. ou como empresa visionária, que no conceito de Oliveira (2002), “são instituições que ocupam a liderança em seus setores. São empresas admiradas pelas outras empresas da área”.

Pelas informações colhidas nas entrevistas realizadas tanto com os donos quanto com os empregados, a seleção e formação do quadro de empregados baseou-se nos conhecimentos pessoais dos antigos patrões dessas pessoas, ainda que lhes fosse sempre exigida carta de recomendação de empregos anteriores. Como os donos também tinham o total domínio das equipes de trabalho (cada um chefiava dois turnos diários), eles foram se impondo e dando a imagem da empresa refletida no seu próprio espelho, ou melhor, foram definindo a cultura organizacional.

Após dois anos, os proprietários abandonam parcialmente a empresa para assumirem postos de serviço diante de concurso público, mas a cultura já estava formada. Com a ausência de ambos, se viram obrigados a admitir pessoas qualificadas para desempenharem as funções de gerentes de turnos, que iriam, na ausência deles, substituí-los tomando decisões importantes e ao mesmo tempo sendo responsabilizados pelo bom atendimento, funcionamento e especialmente o faturamento da empresa. Em 1995, com o grande sucesso da empresa, ela foi obrigada a ampliar sua estrutura e duplicar o número de suítes existentes.

Como vimos a empresa já passou pela fase de infância e hoje se encontra na maturidade, faltando segundo Bernardes e Marcondes (2005, p.136) as fases de maturidade, velhice e morte, numa estrutura do ciclo de vida semelhante ao humano. Cada etapa precisa ser administrada “para que o empreendimento não encerre suas atividades, seja vendida ou tenha a falência requerida”.

Conclui-se, no entanto, que a empresa já caminha para a maturidade até devido ao crescimento significativo, não só economicamente como espacialmente. Outrossim, devido a ausência dos donos, houve necessidade de deixar para trás o modelo familiar fazendo nascer com isso uma empresa verdadeiramente burocrática. Como foi necessário formar equipes, é oportuno lembrar Vergara (1999, p. 31), segundo o qual hoje se verifica uma ênfase crescente em equipes multifuncionais com bastante autonomia; o que não é o caso atual do motel estudado, mas que poderá sê-lo no futuro próximo, pois aquilo “ que se convencionou chamar de equipes autogerenciadas, bem como em levar a decisão cada vez mais para perto do cliente. Exercita-se a capacitação das pessoas dentro das empresas, bem como o compartilhamento do poder. O conceito de delegação amplia-se”.

#### **4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA – ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA**

A empresa pesquisada trabalha em períodos de 12 horas (turnos), ou seja, a equipe que forma o turno 1 inicia o seu trabalho às 07:00 e conclui às 19:00 horas, sendo substituída pela equipe do turno 2 que inicia às 19:00 e termina às 7:00 horas do dia seguinte. Estas duas equipes só voltarão a trabalhar 24 horas após, pois serão substituídas pelas equipes do turno 3 e 4 no dia seguinte com o mesmo horário de trabalho. Todas as equipes são chefiadas por um gerente que durante o seu turno é responsável por tudo o que acontece, o qual terá que tomar decisões importantes para resolver quaisquer situações que ocorram durante o seu período de trabalho. Só na total impossibilidade de resolvê-lo é que ele entrará em contato com o gerente geral para que ele resolva o problema surgido, o que acontece raríssimas vezes, pois o próprio gerente de turno procura resolvê-lo, já que mais tarde vai ser do conhecimento do gerente geral, que por sua vez fará chegar ao diretor do turno o acontecido e a solução adotada. Se a solução dada pelo gerente do turno tiver sido a ideal e mais interessante para a organização, ele será imediatamente chamado à sala da diretoria e será elogiado, deixando a sala com a certeza que seu salário virá acrescido de um valor maior que o “prêmio” comum a todos. Caso contrário será advertido.

O “prêmio” comentado é mensalmente atribuído a todos os funcionários que o tenham feito por merecer nas seguintes circunstâncias: a) por não ter faltado durante o mês. Se tiver faltado, além de não ter acréscimo ao salário, ainda terá descontado o dia não trabalhado. As faltas terão que ser sempre justificadas através de atestado médico; b) por ter sido verificado nas vistorias efetuadas diariamente pelo gerente geral, que a equipe tem desempenhado as suas tarefas corretamente, primado pela correta higienização das suites e seus materiais. Caso ocorra alguma falha, o prêmio será descontado de todos os integrantes da equipe que formam o turno; c) qualquer atraso cometido pelo funcionário na chegada à empresa, mesmo que devidamente justificado; d) qualquer desentendimento ocorrido entre os próprios participantes; e) não estar devidamente uniformizado e não trabalhar usando os materiais de segurança (luvas, touca, botas, etc.); f) falar em tom mais elevado de voz, que possa prejudicar o ambiente dos hóspedes; g) não zelar pelos equipamentos existentes, como quebra de qualquer peça decorativa, taças, pratos, etc). Diariamente é entregue à diretoria um relatório do desempenho das equipes pelo gerente geral onde são avaliados todos estes itens.

## **5. PROCESSO DE SELEÇÃO**

As pessoas são selecionadas através de análise curricular realizada por ambos os diretores. Aqui se nota que os “fundadores” pretendem “formar” a cultura organizacional, moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança.

Após aprovação, eles são imediatamente contratados com o devido registro em carteira de trabalho, recebendo informações de todas as obrigações e deveres, de todos os seus direitos, de todas as normas que regem a empresa, horários a serem rigorosamente cumpridos, penalidades a que estão sujeitos, “prêmios” que podem ser obtidos, vale-transporte, etc.

O novo funcionário ao iniciar o seu trabalho é bem recepcionado por todos os elementos da organização e, desde logo, se nota o ótimo ambiente de trabalho, tanto é que, nos questionários aplicados revelaram o quanto valorizam o ambiente e o seu posto de trabalho, tal qual como assumem a defesa da empresa quando a comparam com a outra que eles haviam trabalhado, demonstrando como todos estão comprometidos com a organização. Outrossim, relataram detalhes referentes ao bom salário que auferem e o qual é sempre pago no dia certo e sempre em numerário, além dos bons prêmios que crescem-lhe o salário, à boa alimentação que lhes é fornecida e às excelentes condições de trabalho, além dos adicionais pagos pelo serviço noturno. Como podemos ver os proprietários reconhecem tanto os ganhos monetários quanto o bom ambiente de trabalho como importantes agentes motivadores, o que tem dado muito certo na empresa, tentando equilibrar o incentivo monetário com um bom

ambiente de trabalho (ainda que as interações sociais no interior da empresa sejam restringidas naquele ambiente).

## **6. TEMPO DE PERMANÊNCIA E PROCESSO DE PROMOÇÃO**

Na pesquisa realizada verificámos que numa amostra de 30% dos integrantes da empresa, mais de 55% deles já permaneciam em seu quadro por mais de quatro anos, 23% por mais de três anos e 22% por mais de 1 ano, o que levou a conclusão de que a empresa oferece, como tendência geral, uma certa estabilidade, de maneira que os empregados tudo fazem para a manutenção do seu posto de trabalho, não o considerando assim um lugar transitório.

Em relação ao processo de promoção dentro do quadro da empresa, acontece somente em casos isolados, quando algum empregado é demitido de um cargo mais elevado e o colega o substitui por ser conhecedor de todas as tarefas a serem executadas, além de ser de confiança da diretoria, o que o leva a ser convidado a aceitar substituir o colega demitido. Além dessa situação, os aumentos de salário só acontecem anualmente pelo percentual determinado pelo sindicato na data do dissídio, que, pelo que nos foi relatado, acontece anualmente no mês de Abril.

Também foi referido que na data de aniversário de cada empregado e no Natal, a empresa oferece ao funcionário um valor a título de presente, que é mais ou menos o equivalente a 25% do valor do salário mínimo.

Durante a permanência da equipe de estudo na organização, observou-se que a pessoa mais prestigiada é o gerente geral, não só pelos outros diretores, como também pelos demais participantes. Essa situação ocorre por ser ele, da parte dos diretores a pessoa que mais está presente na empresa, e que decide tudo em nome deles e por ser o representante da diretoria na ausência dela e pela parte dos empregados, por ser ele o grande observador e fiscalizador das tarefas executadas e quem comunica à diretoria para efeito de “prêmio” ou de penalidade (que às vezes poderá chegar à demissão imediata, algo que para eles, constitui o maior receio).

## **7. SISTEMA DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA**

A chegada de qualquer determinação ou informação a todos os funcionários, é sempre oriunda da diretoria e transmitida a todos através do gerente geral - único participante que tem acesso ao gabinete dos diretores - não só verbalmente, mas seguida de explicação pormenorizada. Todos a ratificam na folha onde a informação está contida, assinando-a,

evidenciando assim a data e a tomada de conhecimento. Existe um quadro, no qual estão afixadas todas as comunicações, avisos importantes e horários.

Após o topo da pirâmide hierárquica, os diferentes cargos se comunicam entre si e qualquer solicitação será passada por eles ao gerente de turno, que, por sua vez, a encaminhará ao gerente geral que a apresentará à diretoria para estudo e decisão.

## **8. O RITUAL DE CONFRATERNIZAÇÃO**

Nos vários depoimentos orais colhidos durante a investigação, foi referida a existência e a grande importância do ritual de confraternização<sup>2</sup> ali existente que é sempre realizado no dia de aniversário e no dia em que se comemora o Natal. Essas confraternizações se caracterizam como oportunidades únicas em que o empregado se aproxima e tem um contato mais próximo com o diretor de seu turno e onde todos dialogam e chegam até a apresentar os seus problemas e anseios diretamente, situação que jamais ocorreria em outra altura de permanência na empresa, pois todo e qualquer contato é feito através do gerente geral e em dias específicos. É nessas datas que aparece o mito da grande família, onde todos com imensa alegria recebem os seus presentes, jantam ou almoçam com os diretores, trocam lembranças e são elogiados nos discursos efetuados pelas chefias e diretores. São comemoradas metas atingidas e todos prometem o seu maior empenhamento para ultrapassar os objetivos e consolidar assim o maior sucesso da empresa. Registramos através de relatos orais como é muito valorizada pelos empregados a realização destes rituais:

o senhor não imagina como é legal a festa que os patrões fazem para nós no Natal. É o único dia no ano em que eles nos abraçam e cumprimentam. Até sentam na mesa com a gente. Eu falo mesmo nesse dia tudo o que eu tenho para dizer diretamente para eles. Se não for neste dia, eu só mando o recado pelo gerente e nunca obtenho resposta (S...cozinheira, 4 anos de empresa).

Por outro lado, é através destes rituais que a chefia da organização aproveita para avaliar perante os seus subordinados como está a eficácia e eficiência<sup>3</sup> da empresa em resultados e também em faturamento.

---

<sup>2</sup> Também chamado por Fleury e Fisher (1996, p. 19) de ritos de integração.

<sup>3</sup> Conceito de eficiência: “meios” utilizados pela organização para alcançar seus objetivos (metas)  
Conceito eficácia: “fins”, isto é, atingir os objetivos( metas) da organização.

Lógicamente, essa avaliação é sempre comentada em relação à visão da diretoria e segundo eles, não é a real, pois sempre tem por objetivo o aumento de dedicação e maior esforço. Comentam que os resultados foram bons, mas que poderiam ser bem melhores. Sempre que, segundo a diretoria, o momento de crise está presente ou a estabilidade do sucesso está se aproximando, eles chamam a atenção para a maior dedicação, deixando bem claro, justificando “que não se mexe em time que está ganhando”, porém, se não houver alteração nos resultados, eles terão que obrigatoriamente efetuar “mudanças”, o que faz aumentar a preocupação dos empregados e resultar numa maior competitividade entre eles.

Entre os resultados da interação de metas está o da competição, que costuma gerar conflitos. Embora o conflito seja visto até na forma de um mal necessário, é viável reduzi-lo pela cooperação, mas para isso é preciso haver uma ressocialização ( pois culturalmente a sociedade ocidental valoriza a competição), sendo sugeridas algumas prescrições.

Segundo Motta (1974), a competição inicialmente, era vista pelos primeiros estudiosos das organizações, como uma disfunção de conflito e, por isso, tendiam a julgá-la como um comportamento aberrante e que deveria ser evitado e até mesmo punido. Mais tarde, foi considerado até benéfico, e passou a ser considerada como efeito integrador do conflito. Todas estas reuniões, além de aumentar a competitividade entre os membros da organização, “mantêm os grupos alertados para os interesses de seus membros”. (HORTON; HUNT, 1980, p. 260-261).

Nas entrevistas nos foi relatado também que é nessas oportunidades que eles procuram fazer comparações entre os vários turnos, analisando resultados, que o sistema informatizado lhes fornece em tempo real. O objetivo dessa análise é provocar o aumento da concorrência entre os participantes e elevar o intuito da eficácia daquela organização.

## **9. PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO**

Foi constatado que o processo de socialização do empregado na empresa é o da socialização em série, por meio do qual os membros preparam os novatos para assumir papéis similares na organização, e, é talvez a maior garantia de que a organização não mudará durante longo período de tempo.

## **10. FUNCIONAMENTO DA EMPRESA**

A empresa faz a locação de suites por tempo determinado a hóspedes em que a sua permanência é de pouca duração, sendo limitada a períodos de tempo medidos em hora. O

hóspede é atendido na entrada por uma recepcionista através da qual ele solicita a suíte escolhida e visualizada num painel de informações que se encontra à entrada sem que haja necessidade de o cliente sair do interior do veículo.

Através de um intercomunicador, ele fala com a recepcionista sem ter a percepção que está sendo observado, onde ela registra no sistema a chapa do carro bem como a marca e cor do veículo. Ao adentrar à empresa, ele recebe a chave numerada referente à suíte por ele escolhida. Percorre o perímetro da empresa até localizar aquela que tem o número colocado na entrada da garagem, estaciona o carro e com a chave abre a porta e entra na suíte. Esta é composta por um quarto completo e um banheiro. No seu interior ele tem à sua disposição toda uma gama de serviços. Uma mini geladeira contendo todo o tipo de bebidas, uma mesa para que possa fazer a refeição que deverá ser solicitada pelo telefone da suíte à recepcionista que encaminhará o prato escolhido no cardápio. Conforme o tipo de suite , ela terá um custo definido.

Ao pretender abandonar a suite, o cliente solicita a conta via telefone com a recepcionista, quando ele passa todo o consumo que ele teve durante a sua estada, bem como informa como irá proceder ao pagamento da referida conta. Todo e qualquer pedido terá que ser feito obrigatoriamente através da recepcionista, que antes de o encaminhar à seção respectiva, o lança no sistema informatizado. Após o lançamento, ela comunica-o via rádio ao gerente, que o encaminha à cozinha ou ao bar e a camareira o leva até à suíte respectiva através de um cilindro giratório que não permite a visualização do hóspede. Depois de todos os lançamentos efetuados pelo sistema, a conta é processada e impressa e a recepcionista a entrega ao gerente que a coloca no cilindro. Após efetuar o pagamento, ele sai da suite e se dirige á saída dentro do seu veículo. Ao chegar ao portão de saída - que se encontra fechado - a recepcionista avisa o gerente que ele já pode adentrar à suite e proceder à confirmação do consumo passado pelo hóspede. Caso esteja tudo conforme os lançamentos existentes na cópia da conta e não havendo nada mais a cobrar (o gerente verifica a existência de algum dano no interior da suite, quebra de algum material, a subtração de algum objeto, etc.), ele via rádio libera e autoriza a abertura do portão e conseqüentemente a saída do hospede.

Após ter liberado o hospede, o gerente imediatamente manda a sua equipe proceder à limpeza e manutenção total da suite, enquanto ele repõe todos os itens consumidos pelo hóspede. Alguns minutos, cerca de cinco, após, ele volta à suite, verifica se tudo está na devida ordem (substituição e colocação de todas as roupas de cama, toalhas, tapetes,

sabonetes, xampu e condicionador, piso limpo e seco, etc.), desodoriza o ambiente e fecha a suite, pegando a chave e a entregando na recepção, esperando a chegada de um novo hóspede.

No final do dia, faltando quinze minutos para encerrar o seu turno, chega o gerente que o vai substituir e ele começa a passar o seu turno. Na recepção, o sistema processa uma fita totalizando tudo o que foi consumido e o valor total do encerramento do caixa referente às doze horas, com a descrição detalhada de todos os itens e a forma como o cliente processou o pagamento (cartão de crédito, cheque ou dinheiro). Com essa listagem em poder, ambos se dirigem ao depósito que fica no corredor, e cada um com a sua chave, abre o cadeado respectivo e só assim, um juntamente com o outro conseguem abrir a porta que vai permitir a reposição de todos os itens consumidos. Um vai lendo a lista do consumo e o outro, o que vai assumir o turno, vai pegando um a um dos itens e colocando no carrinho de reposição. Em seguida, o gerente que vai sair, procede à reposição dos itens e o que entra, confere.

Caso ocorra alguma diferença, ele fará constar no relatório do seu turno, ambos o assinam, pois no final do mês e quando do recebimento de seu salário o valor do item em falta será descontado. Em relação ao restante da equipe, ela também repassa o dia ao que entra em seu lugar e todo o material de limpeza a usar (vassouras, rodos, desinfetantes, sabão, desodorizantes, toalhas, tapetes, lençóis, almofadas, etc.).

O mesmo acontece com a recepcionista, que transfere para a substituta tudo o que de anormal eventualmente possa ter acontecido (suites interditadas, telefone não funcionando, ar condicionado com defeito), bem como a quantidade de suites ocupadas no momento da troca de turno, suites reservadas e seus períodos. E no momento da troca o número de chaves presente no quadro da recepção, deverá ser somado às suites ocupadas (o sistema informa a quantidade de suites ocupadas, livres e em manutenção) e dá a totalidade de suites existente na organização.

## **11. CONCLUSÃO**

O ambiente físico do motel em estudo dá o referencial necessário de que se trata de uma empresa moderna cujos proprietários têm espírito empreendedor, ainda que conservador em termos financeiros, pois resguardaram-se da possibilidade do empreendimento não dar certo buscando a estabilidade no serviço público. Como bons empreendedores sabem jogar muito bem a responsabilidade do bom andamento dos negócios para os participantes como um todo.

Descrever o ambiente físico tornou-se imprescindível para entender a lógica de uma organização que tem por responsabilidade oferecer um ambiente bonito e agradável, além de proporcionar lazer e prazer ao mesmo tempo para seus clientes. Tudo isso é proporcionado segundo a pesquisa, ainda que os olhos dos donos não estejam presentes, devido à estrutura burocrática e à cultura organizacional implantada pelos donos e repassadas pelos participantes mais antigos. Nesse sentido a burocracia não é um empecilho, mas uma aliada do sucesso empresarial.

Ocorre que o objetivo vislumbrado na disciplina Sociologia das organizações, da qual surge este ensaio, tinha por objetivo estudar os aspectos da cultura, do poder e da burocracia na KMKZ e sugerir mudanças quando fosse o caso. Porém, por tudo observado e pesquisado, chegou-se à conclusão que, a empresa é devidamente organizada e “burocraticamente” eficiente e eficaz. Difícil propôr alguma mudança, pois é notório o seu sucesso, obtido pelo bom planejamento, pela valorização das pessoas ao menos no sentido econômico e humanização das relações existentes entre todos os seus membros na medida que não prejudique o bom andamento do serviço.

Pela observação e estudo, temos por proposta apenas a descentralização das funções do gerente geral dividindo-as com os gerentes de turno, já que são estes os responsáveis por tudo o que ocorrer dentro da organização, e recomendamos uma melhoria de comunicação entre a diretoria e os subordinados. Do resto, as sugestões de mudanças não são cabíveis, pois é evidente que ali impera a prática racional seguida pelos diretores com uma preocupação declarada para a utilização eficaz de recursos, tanto materiais quanto humanos.

## **REFERÊNCIAS**

BERNARDES, Cyro; MARCONDES Reinaldo C. **Sociologia aplicada à administração**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLEURY, Maria Thereza Leme; FISCHER, Rosa Maia. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

HORTON, Paul B.; HUNT, Chester L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1974.

OLIVEIRA, Marco Antonio G. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.