



# AVALIAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE CONTROLO INTERNO NA GESTÃO DA QUALIDADE DO HOTEL NEMPANZU-SOYO

## EVALUATION OF INTERNAL CONTROL PROCEDURES IN THE QUALITY MANAGEMENT OF NEMPANZU HOTEL-SOYO

Cláudio Emílio Culessala<sup>1</sup>; Joana Mbumba Sebastião Pemba<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Instituto Superior Universitário Nimi Ya Lukeni. Zaire-Angola. <sup>1</sup> Faculdade de Economia da Universidade 11 de Novembro-Cabinda. Email: emiliocu45@gmail.com

<sup>2</sup> Instituto Superior Universitário Nimi Ya Lukeni-Soyo. Zaire, Angola. Email: joanapemba16@gmail.com

### RESUMO

O presente artigo avaliou os procedimentos de controlo interno aplicados à gestão da qualidade no Hotel Nempanzu, situado no município do Soyo, província do Zaire, em Angola. A investigação fundamentou-se numa abordagem metodológica mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas, nomeadamente a aplicação de questionários a funcionários do hotel e a realização de uma entrevista dirigida a um membro da direcção. Adicionalmente, foi constatada a inexistência de ferramentas tecnológicas de apoio à monitorização da qualidade dos serviços. A pesquisa aponta para a necessidade urgente de fortalecer os mecanismos internos de controlo como estratégia essencial para a eficácia da gestão da qualidade por meio de investimentos estruturais, capacitação do pessoal e maior envolvimento da liderança nos processos. Assim, esta pesquisa contribui para a compreensão crítica das práticas de controlo interno no sector hoteleiro local, ao mesmo tempo que oferece subsídios concretos para a melhoria contínua e a tomada de decisão estratégica por parte da direcção.

**Palavras-chave:** Avaliação; Procedimentos; Gestão da Qualidade; Controlo Interno; Eficácia.

### ABSTRACT

This article evaluated the internal control procedures applied to quality management at Hotel Nempanzu, located in the municipality of Soyo, Zaire province, in Angola. The research was based on a mixed methodological approach, combining quantitative and qualitative techniques, namely the application of questionnaires to hotel employees and the conduct of a directed interview with a member of management. Additionally, the absence of technological tools to support the monitoring of service quality was observed. The research points to the urgent need to strengthen internal control mechanisms as an essential strategy for the effectiveness of quality management through structural investments, staff training, and greater leadership involvement in the processes. Thus, this research contributes to the critical understanding of internal control practices in the local hotel sector, while also providing concrete support for continuous improvement and decision-making

**Keywords:** Evaluation; Procedures; Quality Management; Internal Control; Effectiveness.

## Introdução

A qualidade na prestação de serviços hoteleiros tem-se tornado um factor determinante para a competitividade e a sustentabilidade dos estabelecimentos deste sector. O controlo interno, como mecanismo de gestão, desempenha um papel fundamental na garantia da qualidade dos serviços oferecidos, assegurando a conformidade com os padrões estabelecidos e a satisfação dos clientes.

A implementação eficaz dos procedimentos de controlo interno nos hotéis permite, não apenas minimizar riscos operacionais, mas também otimizar os processos, garantindo um serviço padronizado e de excelência; Conforme asseveram Kotler, Bowen e Makens (2017), a experiência do cliente em hotéis depende directamente da padronização e do rigor no cumprimento dos protocolos internos, sendo a gestão da qualidade um factor crítico para a fidelização e a reputação da marca.

A hotelaria, enquanto segmento da indústria do turismo, está sujeita a diversas variáveis que impactam directamente na sua performance e imagem. O controlo interno, nesse contexto, tem a função de monitorar as operações e identificar falhas que possam comprometer a qualidade do serviço. Em um mercado cada vez mais exigente, onde os clientes dispõem de plataformas digitais para avaliar e partilhar suas experiências, a adopção de sistemas de controlo eficientes tornou-se uma necessidade premente. A visão de Deming (1986) corrobora essa ideia ao enfatizar que a melhoria contínua dos processos internos é essencial para alcançar um padrão de qualidade elevado, sendo o controlo interno um instrumento estratégico nessa busca.

Tendo em vista ao acima exposto, esta pesquisa tem como objectivo avaliar os procedimentos de controlo interno na gestão da qualidade do Hotel Nempanzu, identificando os principais desafios e propondo melhorias que possam contribuir para a excelência no atendimento e na operação do estabelecimento. A escolha deste hotel justifica-se pela sua relevância no sector e pelo impacto que suas práticas de gestão podem ter na satisfação dos clientes e na competitividade do mercado hoteleiro local. A avaliação foi realizada com base em modelos teóricos e boas práticas recomendadas por organismos internacionais de qualidade e gestão hoteleira

O controlo interno na hotelaria não se limita apenas à verificação de conformidade com normativas estabelecidas, mas envolve também a criação de uma cultura organizacional voltada para a qualidade, sendo que isso implica no treinamento contínuo dos colaboradores,



na adopção de ferramentas tecnológicas que facilitem a fiscalização dos processos e na definição de indicadores de desempenho que permitam medir o nível de qualidade dos serviços prestados. Segundo Oliveira (2020), a gestão eficaz da qualidade passa pelo envolvimento de toda a equipa, pois o comprometimento dos colaboradores é essencial para garantir a entrega de um serviço que atenda ou supere as expectativas dos hóspedes.

Além disso, os procedimentos de controlo interno auxiliam na prevenção de fraudes, desperdícios e inconformidades que possam comprometer a imagem e a rentabilidade do hotel. Nesta ordem, estabelecer mecanismos de auditoria interna, revisões periódicas e padronização dos serviços são práticas que contribuem para uma administração mais eficiente, pelo que a gestão da qualidade na hotelaria deve estar alinhada com estratégias de controlo que permitam uma visão holística do desempenho organizacional e um aprimoramento contínuo das operações.

Esta pesquisa buscou compreender como os procedimentos de controlo interno são aplicados no Hotel Nempanzu e quais são os impactos dessas práticas na percepção dos clientes. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas e questionários com gestores e funcionários, além da análise documental dos processos adoptados pelo hotel. A combinação dessas técnicas permitiu uma avaliação abrangente da eficácia dos mecanismos de controlo interno e sua relação com a qualidade do serviço prestado.

A crescente competitividade no sector hoteleiro exige que os estabelecimentos invistam em estratégias que garantam a excelência operacional. O controlo interno, quando bem estruturado, torna-se um diferencial competitivo, pois permite a identificação e a correção de falhas antes que elas impactem a experiência do cliente. A literatura destaca que a adopção de práticas de controlo contribui para a longevidade e o sucesso das empresas hoteleiras, sendo, portanto, um elemento indispensável para a gestão moderna.

Entretanto, a relevância desta pesquisa reside na necessidade de compreender os desafios enfrentados pelo Hotel Nempanzu na implementação de controlos internos eficazes e na busca por soluções que aprimorem sua gestão da qualidade. O aprimoramento dos processos internos reflete directamente na satisfação dos clientes, na reputação do hotel e na sua sustentabilidade financeira, tornando-se um aspecto fundamental para o seu posicionamento estratégico.

## **Fundamentação teórica**

A presente investigação enquadra-se numa abordagem metodológica mista, integrando componentes qualitativas e quantitativas, com o objectivo de avaliar os procedimentos de controlo interno na gestão da qualidade do Hotel Nempanzu. A vertente qualitativa permitiu compreender, de forma aprofundada, as práticas, percepções e desafios enfrentados pela direcção e pelos colaboradores, através de entrevistas e análise documental. Por sua vez, a componente quantitativa possibilitou o tratamento estatístico dos dados recolhidos por meio de questionários aplicados aos funcionários, facilitando a identificação de padrões e tendências.

Quanto aos objectivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, pois procurou, por um lado, aprofundar o conhecimento sobre o controlo interno no contexto hoteleiro local e, por outro, descrever com rigor os procedimentos existentes e o seu impacto na qualidade dos serviços. Em termos de procedimentos técnicos, adoptou-se o método de estudo de caso, centrado no Hotel Nempanzu, permitindo uma análise detalhada da realidade concreta da organização.

No que diz respeito aos métodos de investigação, foram utilizados métodos teóricos como análise-síntese, dedução-indução e abordagem sistémico-estrutural, aliados ao método bibliográfico para fundamentação científica. Ao nível estatístico, recorreu-se à análise percentual para tratamento dos dados quantitativos.

A recolha de dados foi realizada através de questionários aplicados aos funcionários, entrevistas semiestruturadas com um membro da direcção e análise documental de materiais internos do hotel. A população do estudo foi composta por 10 colaboradores, incluindo membros da direcção e funcionários operacionais, tendo sido seleccionada uma amostra intencional de 5 participantes, escolhidos com base no seu envolvimento directo nos processos de controlo interno.

Os dados foram organizados, analisados e interpretados de forma integrada, combinando a análise estatística com a interpretação qualitativa, o que permitiu obter uma visão abrangente e fundamentada sobre a eficácia dos procedimentos de controlo interno na gestão da qualidade do hotel.

### **1. Avaliação**

De acordo com Scriven (1991), a avaliação é um processo sistemático de determinação do mérito, valor ou significância de um objecto, fenómeno ou programa, com base em critérios



explícitos. Esse conceito destaca a importância da avaliação como um instrumento essencial para a tomada de decisões, permitindo que gestores, organizações e instituições possam medir o desempenho, identificar lacunas e propor melhorias. No contexto organizacional, a avaliação pode assumir diferentes formas, como avaliação de desempenho, avaliação de políticas e programas, e avaliação de processos internos.

Segundo Stufflebeam e Shinkfield (2007), a avaliação deve seguir critérios objectivos e metodologias estruturadas para garantir a confiabilidade dos resultados. Além disso, a avaliação pode ser formativa, quando orientada para o aprimoramento contínuo, ou somativa, quando visa um julgamento final sobre a eficácia de um determinado processo ou sistema. No sector hoteleiro, a avaliação dos procedimentos de controlo interno é crucial para assegurar a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, tornando-se um elemento estratégico na gestão empresarial.

Em outras palavras, avaliação é entendida como um processo organizado e sistemático que permite analisar o valor, a eficácia e a relevância de um determinado fenómeno, actividade ou sistema, com base em critérios previamente definidos. No contexto organizacional, ela assume um papel essencial na gestão, pois possibilita medir o desempenho, identificar falhas e orientar a tomada de decisões, contribuindo directamente para a melhoria contínua dos processos.

A avaliação deve ser conduzida com base em métodos estruturados e critérios objectivos, garantindo a fiabilidade dos resultados obtidos. Pode assumir um carácter formativo, quando visa aperfeiçoar continuamente as práticas, ou somativo, quando procura julgar os resultados alcançados. No sector hoteleiro, a avaliação dos procedimentos internos é fundamental para assegurar padrões de qualidade, melhorar os serviços prestados e aumentar a satisfação dos clientes.

## **1.2 Procedimentos**

Na visão de Rummler e Brache (1995), procedimentos são sequências estruturadas de acções ou passos que devem ser seguidos para a realização de uma actividade ou tarefa dentro de uma organização. Eles são fundamentais para garantir a padronização, reduzir erros e promover eficiência nos processos operacionais.

Procedimentos bem definidos asseguram que todos os envolvidos em um processo saibam exactamente o que fazer, como fazer e em que ordem, minimizando ambiguidades e variações desnecessárias. Conforme Hammer e Champy (2001), a clareza nos procedimentos facilita a

execução de atividades complexas, além de permitir auditorias e avaliações para possíveis melhorias. No sector hoteleiro, procedimentos bem estabelecidos garantem a conformidade com padrões de qualidade, asseguram a segurança dos hóspedes e contribuem para a otimização dos serviços prestados. Dessa forma, a gestão eficiente dos procedimentos é um factor determinante para o sucesso e a competitividade das organizações.

Corroborando ao acima exposto, os procedimentos podem ser entendidos como um conjunto organizado de etapas que orientam a execução de tarefas dentro de uma organização.

Eles servem como um guia prático para colaboradores, indicando o que deve ser feito, de que forma e em que sequência, contribuindo para maior uniformidade nas operações. Quando bem estruturados, ajudam a evitar falhas, reduzem retrabalho e tornam os processos mais eficientes, garantindo que os resultados sejam consistentes e previsíveis

Neste sentido, a existência de procedimento claros facilita o controlo e a melhoria contínua das actividades organizacionais, pois permite avaliar o desempenho e identificar pontos que precisam de ajustes. No sector hoteleiro, por exemplo, esses procedimentos são essenciais para manter padrões de qualidade, assegurar a satisfação e segurança dos hóspedes, e otimizar o funcionamento dos serviços e gerir adequadamente os procedimentos torna-se fundamental para aumentar a competitividade e o sucesso da organização.

### **1.3 Gestão da qualidade**

Para Deming (1986), a gestão da qualidade refere-se a um conjunto de práticas gerenciais voltadas para a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, visando à satisfação dos clientes e à eficiência organizacional. Esse conceito está baseado na ideia de que a qualidade deve ser incorporada desde a fase inicial do planeamento até a entrega final ao consumidor, garantindo conformidade com padrões e requisitos previamente estabelecidos.

Juran (1992) complementa que a gestão da qualidade envolve três princípios fundamentais: planeamento da qualidade, controlo da qualidade e melhoria da qualidade. No sector hoteleiro, a gestão da qualidade é essencial para assegurar a excelência nos serviços prestados, uma vez que a experiência do cliente depende directamente da eficiência dos processos internos e do compromisso da organização com a melhoria contínua. A adopção de normas internacionais, como a ISO 9001, auxilia as empresas a estruturar seus processos e garantir um padrão elevado de qualidade e competitividade. Dessa forma, a gestão da qualidade não é apenas uma estratégia operacional, mas um diferencial competitivo crucial para a sustentabilidade do negócio.



Consequentemente, a partir do que foi apresentado, entende-se que a gestão da qualidade, segundo Deming, é um processo contínuo que envolve todas as etapas da organização, desde o planeamento até à entrega do serviço ou produto. O foco principal está na melhoria constante, na prevenção de erros e na satisfação do cliente, garantindo que os processos sejam eficientes e bem estruturados.

Complementando essa ideia, Juran destaca que a qualidade deve ser gerida com base em três pilares: planeamento, controlo e melhoria. No contexto da hotelaria, isso significa organizar bem os serviços, monitorar o seu desempenho e buscar sempre aperfeiçoá-los. Assim, a gestão da qualidade torna essencial para oferecer experiências positivas aos clientes e manter a competitividade no mercado.

#### **1.4 Controlo Interno**

O controlo interno pode ser compreendido como um conjunto de políticas, procedimentos e práticas estabelecidas por uma organização com o objetivo de assegurar a eficiência das operações, a confiabilidade das informações e o cumprimento das normas e regulamentos internos. De acordo com Crepaldi (2010), o controlo interno não se limita apenas à detecção de erros ou fraudes, mas visa principalmente criar um ambiente organizacional onde os riscos são reduzidos, os recursos são bem utilizados e os objectivos institucionais são alcançados de forma eficaz. De modo indirecto, o autor ressalta a importância da integração entre os sectores, da supervisão contínua e da formação dos colaboradores como pilares para um sistema de controlo interno eficiente.

Em primeiro lugar, entende-se que o controlo interno constitui um conjunto estruturado de políticas, procedimentos e práticas que visam garantir o bom funcionamento da organização, e não se limita apenas à detecção de erros ou fraudes, mas procura, sobretudo, prevenir riscos, assegurar a utilização adequada dos recursos e contribuir para o alcance eficiente dos objectivos institucionais.

Importa destacar, que a eficácia do controlo interno depende directamente de alguns factores essenciais. Por outro lado, a integração entre os diferentes sectores promove a maior coordenação das actividades; por outro, a supervisão contínua permite acompanhar o desempenho organizacional. A formação dos colaboradores revela-se fundamental, pois contribui para a correcta execução das tarefas e para o fortalecimento de todo o sistema de controlo interno.

#### **1.5 Eficácia**

Para Drucker (1954), eficácia é a capacidade de uma organização, sistema ou indivíduo em atingir os resultados desejados com precisão e qualidade, independentemente dos recursos utilizados. Diferente de eficiência, que está relacionada à otimização dos meios empregados, a eficácia foca no cumprimento dos objectivos finais, garantindo que as acções realizadas conduzam aos resultados esperados. Ainda Kaplan e Norton (1996), a eficácia organizacional está directamente ligada ao alinhamento estratégico e à execução bem-sucedida dos planos de acção.

Adicionalmente, no contexto empresarial, a busca pela eficácia exige uma gestão orientada para metas e indicadores de desempenho que permitam medir o grau de sucesso das iniciativas implementadas. No sector hoteleiro, a eficácia pode ser observada na capacidade do hotel em proporcionar uma experiência satisfatória aos clientes, garantindo serviços de alta qualidade e alinhados às expectativas do mercado. Dessa forma, a eficácia é um conceito fundamental para o sucesso e a competitividade das empresas, pois reflete a capacidade de transformar estratégias em resultados concretos e sustentáveis.

## **Material e Métodos**

### **Caracterização do Local de Estudo – Hotel Nempanzu**

O Hotel Nempanzu é um dos principais empreendimentos hoteleiros do município do Soyo, província do Zaire, situado a noroeste de Angola. A unidade destaca-se pela sua localização estratégica, próxima ao Aeroporto Comandante Ndozi e ao centro urbano da cidade, sendo frequentemente escolhida por turistas, empresários, técnicos da indústria petrolífera e representantes institucionais.

Quanto a sua classificação, o hotel se apresenta oficialmente como Hotel Nempanzu II, com quatro estrelas (“★★★★”) de acordo com o seu próprio site. Capacidade e tipos de quartos, 102 quartos, incluindo suítes (junior e presidencial) e quartos standard.

Serviços oferecidos: Restaurante buffet, dois bares, ginásio, piscina exterior, serviço de catering, estacionamento com vigilância, geradores de reserva, internet (Wi-Fi) gratuita.



Preços/ políticas e comodidades internas: Pequeno-almoço incluído; check-in a partir das 14:00; check-out até às 12:00. Exemplos de tarifas: quarto single, duplo, suite. Ar condicionado, TV com canais por satélite, minibar, amenities de "alta gama", água quente.

Na mesma ordem, a infra-estrutura do hotel inclui quartos climatizados, restaurante, bar, salas de reuniões e outros serviços de apoio. O hotel possui ainda um número considerável de colaboradores, distribuídos por diversos sectores: Direcção, recepção, cozinha, manutenção, entre outros. Essa estrutura organizacional exige uma gestão eficaz, com procedimentos internos claros e controlos rígidos que garantam a qualidade contínua dos serviços oferecidos.

A escolha do Hotel Nempanzu como unidade de análise nesta pesquisa deve-se ao seu papel relevante no sector hoteleiro local e à necessidade de se aprimorar os mecanismos de controlo interno para assegurar padrões consistentes de qualidade, melhorar a satisfação dos clientes e consolidar a reputação do hotel no mercado turístico regional.

### Tabela 1

Distribuição da população

| <b>Grupo</b>              | <b>(Frequência Absoluta) (fi)</b> | <b>Percentagem (%)</b> |
|---------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| Membros da direcção       | 2                                 | 20%                    |
| Funcionários operacionais | 8                                 | 80%                    |
| <b>Total</b>              | <b>10</b>                         | <b>100%</b>            |

Fonte: Dados de pesquisa de campo (2025)

### Tabela 2

Distribuição da amostra

| <b>Grupo Inquirido</b>    | <b>(Frequência da Amostra) (fi)</b> | <b>Percentagem(%)</b> |
|---------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Membro da direcção        | 1                                   | 20%                   |
| Funcionários operacionais | 4                                   | 80%                   |
| <b>Total</b>              | <b>5</b>                            | <b>100%</b>           |

Fonte: Dados de pesquisa de campo (2025)

### Análise do Questionário Aplicado aos Funcionários

#### Tabela 3

Conhecimento sobre os procedimentos de controlo interno

| Alternativa                   | Frequência (fi) | Percentagem (%) |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|
| Sim, plenamente               | 1               | 25%             |
| Sim, mas de forma limitada    | 2               | 50%             |
| Não, pouco conhecimento       | 1               | 25%             |
| Não, desconheço completamente | 0               | 0%              |
| <b>Total</b>                  | <b>4</b>        | <b>100%</b>     |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

A maioria dos funcionários (75%) declara conhecer os procedimentos de controlo interno, embora apenas 25% o façam de forma plena. A predominância do conhecimento limitado ou superficial revela falhas na disseminação formal das directrizes internas, o que pode comprometer a uniformidade na aplicação dos controlos.

#### Tabela 4

Frequência ou verificações internas

| Alternativa                         | Frequência (fi) | Percentagem (%) |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Regularmente (mensal ou trimestral) | 1               | 25%             |
| Ocasionalmente                      | 2               | 50%             |
| Raramente                           | 1               | 25%             |
| Nunca                               | 0               | 0%              |
| <b>Total</b>                        | <b>4</b>        | <b>100%</b>     |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)



A maioria (75%) afirma que as verificações ocorrem com alguma frequência, mas nem sempre de forma sistemática. Isso confirma a ausência de uma periodicidade rigorosa, o que enfraquece o monitoramento contínuo da qualidade e o caráter preventivo do controlo interno.

**Tabela 5**

Eficácia dos treinamentos sobre controlo interno

| <b>Alternativa</b>                      | <b>Frequência (fi)</b> | <b>Percentagem (%)</b> |
|---|------------------------|------------------------|
| Sim, completamente                      | 1                      | 25%                    |
| Sim, mas poderiam ser mais aprofundados | 2                      | 50%                    |
| Pouco                                   | 1                      | 25%                    |
| Não contribuem                          | 0                      | 0%                     |
| <b>Total</b>                            | <b>4</b>               | <b>100%</b>            |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

A maioria reconhece algum benefício nos treinamentos, porém 75% acreditam que são insuficientes ou pouco aprofundados. Isso revela uma necessidade clara de ampliar e sistematizar a formação interna, com conteúdos práticos sobre controlo e qualidade.

**Tabela 6**

Impacto dos procedimentos no desempenho no desempenho do trabalho

| <b>Alternativa</b> | <b>Frequência (fi)</b> | <b>Percentagem (%)</b> |
|--------------------|------------------------|------------------------|
| Facilitam bastante | 1                      | 25%                    |
| Facilitam em parte | 2                      | 50%                    |
| São neutros        | 1                      | 25%                    |
| Dificultam         | 0                      | 0%                     |
| <b>Total</b>       | <b>4</b>               | <b>100%</b>            |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

Nenhum colaborador considera os procedimentos como obstáculos ao trabalho. Ao contrário, 75% afirmam que eles ajudam total ou parcialmente, o que indica que, embora possam ser melhorados, os controlos internos têm utilidade prática positiva no ambiente laboral.

**Tabela 7**

Efeito do controlo interno na qualidade dos serviços

| <b>Alternativa</b>      | <b>Frequência (fi)</b> | <b>Percentagem (%)</b> |
|-------------------------|------------------------|------------------------|
| Sim, significativamente | 2                      | 50%                    |
| Sim, mas há falhas      | 2                      | 50%                    |
| Pouco impacto           | 0                      | 0%                     |
| Nenhum impacto          | 0                      | 0%                     |
| <b>Total</b>            | <b>4</b>               | <b>100%</b>            |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

Todos os inquiridos reconhecem que o controlo interno contribui positivamente para a qualidade dos serviços, embora metade dos entrevistados perceba fragilidades na sua execução. Isso reforça a necessidade de melhorias, não na existência, mas na efetividade do sistema de controlo.

**Tabela 8**

Eficiência dos canais de comunicação de falhas

| <b>Alternativa</b>        | <b>Frequência (fi)</b> | <b>Percentagem (%)</b> |
|---------------------------|------------------------|------------------------|
| Sim, e são eficazes       | 1                      | 25%                    |
| Sim, mas pouco utilizados | 2                      | 50%                    |
| Não há canais claros      | 1                      | 25%                    |
| <b>Total</b>              | <b>4</b>               | <b>100%</b>            |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)



A maioria afirma que existem canais, mas são pouco utilizados ou pouco claros. Essa situação compromete a comunicação vertical e a capacidade de resposta a falhas, gerando um risco de não conformidades não resolvidas no tempo oportuno.

**Tabela 9**

Adequação dos recursos para cumprimento dos procedimentos

| Alternativa             | Frequência (fi) | Percentagem (%) |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Sim, completamente      | 1               | 25%             |
| Sim, mas podem melhorar | 2               | 50%             |
| Pouco adequados         | 1               | 25%             |
| Não são adequados       | 0               | 0%              |
| <b>Total</b>            | <b>4</b>        | <b>100%</b>     |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

Os dados indicam que há provisão de recursos, mas com limitações que afectam a operacionalização plena dos procedimentos internos. A resposta sugere uma necessidade de investimento em materiais, equipamentos ou condições estruturais para suportar adequadamente os processos.

**Tabela 10**

Valorização das sugestões dos funcionários

| Alternativa              | Frequência (fi) | Percentagem (%) |
|--------------------------|-----------------|-----------------|
| Sim, muito               | 1               | 25%             |
| Sim, mas pouco aplicadas | 2               | 50%             |
| Pouco valorizadas        | 1               | 25%             |
| Não valoriza             | 0               | 0%              |
| <b>Total</b>             | <b>4</b>        | <b>100%</b>     |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

Embora a gestão aceite sugestões, apenas 25% dos funcionários sentem que suas ideias são valorizadas e aplicadas. Isso sugere uma fragilidade na cultura participativa e na gestão colaborativa, o que pode limitar o engajamento da equipa com os objectivos institucionais.

**Tabela 11**

Impacto dos processos no ambiente de trabalho

| Alternativa        | Frequência (fi) | Percentagem (%) |
|--------------------|-----------------|-----------------|
| Sim, plenamente    | 1               | 25%             |
| Sim, mas há falhas | 2               | 50%             |
| Pouco              | 1               | 25%             |
| Não contribuem     | 0               | 0%              |
| <b>Total</b>       | <b>4</b>        | <b>100%</b>     |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

A maioria reconhece que os processos internos ajudam a manter a organização do trabalho, embora com limitações. Isso aponta para ganhos de eficiência possíveis, desde que os controlos sejam melhor estruturados, comunicados e respeitados no dia a dia.

**Tabela 12**

Sugestões de melhoria dos procedimentos internos

| Alternativa                            | Frequência (fi) | Percentagem (%) |
|--|-----------------|-----------------|
| Maior clareza nas diretrizes           | 1               | 25%             |
| Mais treinamentos para os funcionários | 2               | 50%             |
| Melhor comunicação entre setores       | 1               | 25%             |
| Investimento em tecnologia             | 0               | 0%              |
| <b>Total</b>                           | <b>4</b>        | <b>100%</b>     |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

As sugestões mais frequentes referem-se à formação contínua (50%) e clareza nas diretrizes (25%), seguidas de comunicação interna. Nenhum funcionário priorizou tecnologia, o que



revela que as melhorias desejadas estão mais relacionadas à gestão de pessoas e processos do que à automatização.

## **Resultados e Discussão**

A avaliação dos procedimentos de controlo interno na gestão da qualidade do Hotel Nempanzu revelou um cenário caracterizado por boas intenções estratégicas, mas fragilidades operacionais significativas. A triangulação entre os dados da entrevista com a direcção e os questionários aplicados aos funcionários permitiu identificar concordâncias e lacunas entre os diferentes níveis hierárquicos.

A direcção reconhece que os procedimentos de controlo interno existem, ainda que de forma não totalmente estruturada, sendo implementados com base em supervisão directa, checklists operacionais e reuniões pontuais para resolução de falhas. Por sua vez, os funcionários demonstraram ter conhecimento limitado sobre esses procedimentos e apontaram a falta de clareza nas directrizes, bem como insuficiência de treinamentos, como barreiras à sua aplicação efectiva.

Em face ao acima exposto, observou-se ainda que, embora existam mecanismos para identificar não conformidades como inspeções internas e o acompanhamento da opinião dos hóspedes, esses processos não seguem uma periodicidade rigorosa e muitas vezes carecem de formalização documental. Isso gera um ambiente em que a correção de erros depende mais da proatividade individual do que de uma cultura institucionalizada de qualidade.

Outro ponto crítico revelado pelos funcionários é a falta de canais claros e eficazes para comunicação de falhas. Mesmo reconhecendo que o controlo interno contribui para a qualidade dos serviços, a maioria sente que as sugestões dos colaboradores nem sempre são valorizadas ou aplicadas, o que pode desincentivar o engajamento da equipa com os objectivos do hotel.

Por conseguinte, é importante destacar que a percepção dos funcionários sobre os impactos positivos dos procedimentos internos no ambiente de trabalho reforça a relevância de sua aplicação sistemática. Apesar das limitações estruturais apontadas, os colaboradores demonstraram disposição em colaborar com o aprimoramento dos processos, desde que haja diálogo institucional, valorização da participação interna e investimentos consistentes em

capacitação e infra-estrutura. Isso evidencia que o potencial de melhoria do controlo interno reside não apenas na tecnologia, mas principalmente na gestão de pessoas e processos.

No conjunto, os resultados apontam para um modelo de controlo interno ainda incipiente, que precisa ser profissionalizado, digitalizado e alinhado a uma visão de qualidade contínua e participativa. Para isso, a liderança do hotel deverá assumir um papel activo e sensível, transformando desafios em oportunidades de crescimento institucional.

## Conclusões

O presente artigo teve como objectivo avaliar os procedimentos de controlo interno na gestão da qualidade do Hotel Nempanzu, à luz das práticas adoptadas pela direcção e da percepção dos funcionários directamente envolvidos nos processos operacionais. A pesquisa permitiu identificar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria, a partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa integrada.

Constatou-se que o Hotel Nempanzu possui práticas de controlo interno informais e parcialmente implementadas, que, embora apresentem efeitos positivos na manutenção da qualidade, carecem de padronização, monitoramento regular e envolvimento sistemático da equipa. A ausência de um manual formal de procedimentos, a oferta limitada de formações específicas, a baixa utilização dos canais de comunicação e a falta de indicadores de desempenho demonstram um nível moderado de maturidade nos mecanismos de controlo.

Entretanto, apesar das limitações, tanto a direcção quanto os funcionários reconhecem a importância dos procedimentos de controlo interno para garantir a qualidade dos serviços oferecidos. Isso demonstra que há consciência institucional sobre a relevância do tema, o que constitui um ponto de partida promissor para a implementação de mudanças sustentáveis.

A consolidação de um sistema de controlo interno eficaz exige mais do que ferramentas ou políticas bem escritas: exige uma cultura organizacional voltada para a qualidade, a escuta ativa, o profissionalismo e a valorização contínua dos recursos humanos. O investimento em capacitação, comunicação e gestão participativa deve ser prioridade para que o Hotel Nempanzu alcance padrões de excelência e competitividade no setor hoteleiro local e regional.

Contudo, este trabalho pode servir de referência para outros empreendimentos hoteleiros do município do Soyo, que enfrentam desafios semelhantes, incentivando-os a adoptarem



modelos de controlo interno mais eficientes, alinhados às boas práticas de gestão da qualidade.

## **Recomendações**

Recomendações para a Direcção do Hotel Nempanzu:

Com base nos resultados analisados, apresentamos as seguintes recomendações práticas para a melhoria dos procedimentos de controlo interno:

1. Elaboração de um manual formal de procedimentos internos, com definição clara das responsabilidades, rotinas e padrões de qualidade para cada sector do hotel;
2. Criação de um plano anual de formações contínuas, abordando temas como controlo da qualidade, atendimento ao cliente, segurança alimentar, organização interna, entre outros;
3. Implementação de um sistema digital de gestão hoteleira, que permita monitorar indicadores-chave de desempenho, registar reclamações, acompanhar reservas e supervisionar processos operacionais;
4. Estabelecimento de um calendário fixo de auditorias internas mensais, com relatórios padronizados e planos de acção correctiva para cada não conformidade identificada;
5. Reforço da cultura de comunicação organizacional, com canais acessíveis, seguros e incentivadores para que os colaboradores possam relatar falhas, sugerir melhorias e participar activamente da construção da qualidade;
6. Valorização das sugestões dos funcionários, com mecanismos transparentes de resposta, feedback e implementação das propostas mais viáveis;
7. Investimento em sinalização, equipamentos e materiais de apoio, garantindo que os procedimentos possam ser cumpridos com os recursos adequados;
8. Criação de um comitê interno de qualidade, integrado por membros da direcção e representantes dos diferentes sectores, para acompanhar, avaliar e propor melhorias nos controlos internos;
9. Promoção de avaliações periódicas de satisfação dos hóspedes, sistematizando o feedback recebido e incorporando os resultados ao plano de melhorias do hotel;
10. Estabelecimento de metas e indicadores de qualidade, como tempo de atendimento, taxa de reclamações resolvidas, índice de satisfação, entre outros, para guiar e medir o desempenho institucional.

## Referências Bibliográficas

- Crepaldi, S. A. (2010). *Auditoria contábil: teoria e prática* (6ª ed.). Atlas.
- Deming, W. E. (1986). *Saindo da crise*. MIT Press.
- Drucker, P. F. (1954). *A prática da gestão*. Harper & Row.
- Hammer, M., & Champy, J. (2001). *Reengenharia da corporação: Um manifesto para a revolução empresarial*. HarperBusiness.
- Juran, J. M. (1992). *Juran sobre planeamento da qualidade: Novos passos para a qualidade em bens e serviços*. Free Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *O balanced scorecard: Traduzindo a estratégia em acção*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2017). *Marketing para hotelaria e turismo* (7ª ed.). Pearson.
- Oliveira, D. P. R. (2020). *Administração de processos: Conceitos, metodologia e práticas*. Atlas.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Melhoria do desempenho: Como gerir o espaço em branco no organograma* (2ª ed.). Jossey-Bass.
- Scriven, M. (1991). *Dicionário de avaliação* (4ª ed.). Sage Publications.
- Silva, A., & Pereira, M. (2020). *Gestão e controlo interno nas organizações*. Escolar Editora.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Teoria da avaliação, modelos e aplicações*. Jossey-Bass.

