



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
CENTRO DE EXELÊNCIA EM TURISMO  
BACHARELADO EM TURISMO

GUILHERME ASSUNÇÃO BARBOSA

**GOVERNANÇA HOTELEIRA: UMA ANÁLISE DO SETOR EM UM  
HOTEL-FAZENDA EM BRASÍLIA/DF**

Brasília - DF

2020

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
CENTRO DE EXELÊNCIA EM TURISMO  
CURSO DE TURISMO

GUILHERME ASSUNÇÃO BARBOSA

**GOVERNANÇA HOTELEIRA: UMA ANÁLISE DO SETOR EM UM  
HOTEL-FAZENDA EM BRASÍLIA/DF**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade de Brasília – Centro de Excelência  
em Turismo como requisito para obtenção de  
grau de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Prof. Ma. Aylana Laíssa Medeiros  
Borges

Brasília - DF  
2020

## Ficha Catalográfica

Ag

Assunção Barbosa, Guilherme  
GOVERNANÇA HOTELEIRA: UMA ANÁLISE DO SETOR EM UM HOTEL  
FAZENDA EM BRASÍLIA/DF / Guilherme Assunção Barbosa;  
orientador Aylana Laissa Medeiros Borges. -- Brasília, 2020.  
81 p.

Monografia (Graduação - TURISMO) -- Universidade de  
Brasília, 2020.

1. Governança. 2. Hotelaria. 3. Hotel - Fazenda. I. Laissa  
Medeiros Borges, Aylana, orient. II. Título.

GUILHERME ASSUNÇÃO BARBOSA

**GOVERNANÇA HOTELEIRA: UMA ANÁLISE DO SETOR EM UM  
HOTEL-FAZENDA EM BRASÍLIA/DF**

Monografia apresentada ao Centro de Excelência em Turismo – CET, da Universidade de Brasília – UnB, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em turismo.

Brasília, 14 de dezembro de 2020

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Me.<sup>a</sup> Aylana Laíssa Medeiros Borges – Orientadora - CET/UnB

---

Prof.Dr. Neio Lúcio de Oliveira Campos – Membro - CET/UnB

---

Prof.<sup>o</sup> Me.<sup>a</sup> Lívia Cristina Barros da Silva Wiesinieski Membro - CET/UnB

---

Prof. Dra. Gabriela Zamignan – Suplente - Membro Externo

*Este trabalho é todo dedicado à minha mãe Francisca Nirce, pois é graças ao seu esforço que hoje posso concluir o meu curso. Dedico este trabalho à Deus; sem ele eu não teria capacidade para desenvolver este trabalho. Obrigado por me dar paciência, inteligência e sabedoria. Foi pensando neles que executei este projeto, por isso dedico este trabalho a todos aqueles a quem está pesquisa possa ajudar de alguma forma. A conclusão deste trabalho resume-se em dedicação, a mesma que vi ao longo dos anos em cada um dos professores deste curso, a quem dedico este trabalho. Dedico este trabalho aos meus colegas de curso, que assim como eu encerram uma difícil etapa da vida acadêmica. E confesso que não é fácil. Dedico este trabalho a todo o curso de Turismo da Universidade de Brasília, corpo docente e discente, a quem fico lisonjeado por dele ter feito parte. Aos meus irmãos e pai. Aos meus amigos de vida, de infância, de escola, irmãos de outra mãe. Não há exemplo maior de dedicação do que o da nossa família. À minha querida família, que tanto admiro, dedico o resultado do esforço realizado ao longo deste percurso. À minha orientadora, Aylana, obrigado de coração, sem você, não teria conseguido concluir esta árdua tarefa.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos da minha família pelo incentivo e apoio durante minha trajetória na Universidade.

À minha namorada pelo empenho, apoio, dedicação e paciência que sempre teve comigo.

A todos os professores que me deram dicas, me apoiaram e contribuíram para o meu aprendizado.

A todos os professores do Centro de Excelência de Turismo.

A todos os colaboradores, funcionários, proprietários do Hotel-fazenda que aceitaram participar desse estudo de caso.

A todos os amigos e colegas que me apoiaram e entenderam minha ausência enquanto eu escrevia minha monografia.

Ao meu pai, irmãos e sobrinhos, pessoas que eu amo muito e sempre estiveram ao meu lado.

E a todos que me ouviram dizer “não dá, tenho que terminar o TCC”.

## EPÍGRAFE

“É genial festejar o sucesso, mas é mais importante aprender com as lições do fracasso.”

*Bill Gates*

## RESUMO

A hotelaria é um dos mais importantes apoios para a oferta da atividade turística, e dispõe de diversos setores como: recepção, alimentos e bebidas, manutenção, reservas, gerência, administração e governança. Todos os departamentos citados possuem responsabilidades específicas e são relevantes para o bom andamento da prestação dos serviços desse tipo de empreendimento, com destaque à governança, que tem um papel fundamental na tentativa de garantir a satisfação do hóspede. Este estudo aborda o setor de governança, responsável por inúmeras atividades em um meio de hospedagem, dentre elas, a higienização e a organização dos apartamentos, assim como das áreas sociais de lazer do hotel. O objetivo geral desta pesquisa foi investigar o diferencial competitivo da prestação de serviços de um hotel-fazenda com foco no setor de governança. Quanto à metodologia, tratou-se de um estudo de caso, de caráter exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa. A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada aplicada ao Gestor geral/proprietário de um Hotel-Fazenda localizado em Brasília, pesquisa bibliográfica, visita técnica e aplicação de questionários com 18 funcionários do setor de governança. A análise dos dados foi realizada por meio da transcrição da fala do proprietário entrevistado, do questionário aplicado e da visão do pesquisador. Os resultados apontam que há uma determinada satisfação e insatisfação por parte dos funcionários entrevistados em termos da gestão e condições do ambiente de trabalho no setor de governança. Esta pesquisa conclui que o setor de governança tem por prioridade qualificar e capacitar seus profissionais para realizar as atividades com qualidade, evitando erros e padronizando serviços.

**Palavras-chave:** Governança; Hotelaria; Hotel-fazenda; Brasília-DF.

## ABSTRACT

The hotel business is one of the most important supports for the tourist activity, and has several sectors such as: reception, food and beverages, maintenance, reservations, management, administration and governance. All the departments mentioned have specific responsibilities and are relevant for the good performance of the services of this type of enterprise, with emphasis on governance, which has a fundamental role in trying to ensure guest satisfaction. This study addresses the governance sector, responsible for innumerable activities in a lodging environment, among them, the cleaning and organization of the apartments, as well as the hotel's social leisure areas. The general objective of this research was to investigate the competitive differential of a farm-hotel service provision focused on the governance sector. As for the methodology, this was an exploratory case study, with a qualitative, quantitative. approach. The data collection was realized through a semi-structured interview applied to the general manager/owner of a Hotel Farm located in Brasília, bibliographic research, technical visit and application of questionnaires with 18 employees of the governance sector. The analysis of the data was made through the transcription of the interviewed owner's speech, the questionnaire applied and the vision of the researcher. The results point out that there is a certain satisfaction and dissatisfaction on the part of the interviewed employees in terms of management and working environment conditions on the governance sector. This research concludes that the governance sector has as priority to qualify and train its professionals to perform the activities with quality, avoiding errors and standardizing services.

**Keywords:** Governance; Hospitality; Hotel farm; Brasília-DF.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Hotel Brasília Palace .....	21
<b>Figura 2</b> - Brasília Palace no início da construção.....	22
<b>Figura 3</b> - Processo administrativo .....	30
<b>Figura 4</b> - Organograma hoteleiro de grande porte .....	33
<b>Figura 5</b> - Organograma de um hotel grande .....	36
<b>Figura 6</b> - Divisão do setor de governança e cargos. ....	39
<b>Figura 7</b> - Organograma do Hotel-Fazenda – Estudo de Caso .....	46

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Faixa etária dos funcionários .....	54
<b>Gráfico 2</b> - Grau de escolaridade dos funcionários .....	55
<b>Gráfico 3</b> - Renda mensal dos funcionários .....	56
<b>Gráfico 4</b> - Cargo no setor de governança .....	56
<b>Gráfico 5</b> - Cargo/Função .....	57
<b>Gráfico 6</b> - Atribuições do setor de governança .....	58
<b>Gráfico 7</b> - Problemas enfrentados pelo setor de governança .....	59
<b>Gráfico 8</b> - <i>Check list</i> de certificação das UH's.....	60
<b>Gráfico 9</b> - Equipamentos do quarto.....	60
<b>Gráfico 10</b> - Quantidade de funcionários.....	61
<b>Gráfico 11</b> - Comunicação entre as equipes .....	62
<b>Gráfico 12</b> - Percepção enquanto funcionário da governança .....	63
<b>Gráfico 13</b> - Habilidades que os funcionários possuem .....	65
<b>Gráfico 14</b> - Incentivo a melhorar em termos profissionais .....	65
<b>Gráfico 15</b> – Conhecimentos que consideram ter .....	66
<b>Gráfico 16</b> - Atitudes que consideram possuir.....	67
<b>Gráfico 17</b> - Satisfação com o trabalho no setor de governança.....	67

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 - Aspectos históricos da hotelaria.....</b>	<b>17</b>
<b>Quadro 2 - Classificação por estrela do hotel-fazenda.....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 3 - Funções e serviços em áreas hoteleiras .....</b>	<b>31</b>
<b>Quadro 4 - Responsabilidades dos (sub) departamentos de um Hotel .....</b>	<b>37</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 ASPECTOS HISTÓRICOS DA HOTELARIA NO MUNDO E NO BRASIL.....</b>	<b>16</b>
2.1 Elementos históricos da hotelaria de Brasília/DF e sua relação com o turismo rural.....	20
<b>3 GESTÃO HOTELEIRA.....</b>	<b>28</b>
3.1 Meios de hospedagem: funções, departamentos e estrutura organizacional.....	35
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>42</b>
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
5.1 Caracterização do objeto de estudo: Hotel-fazenda localizado em Brasília/DF.....	45
5.2 Percepção do gestor/ proprietário quanto ao processo de gestão do hotel: dificuldades e limitações.....	48
5.3 Percepção dos funcionários quanto aos problemas frente ao setor de governança.....	54
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE GOVERNANÇA DO HOTEL-FAZENDA.....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de turismo é composto por um conjunto de atividades, que, em sua totalidade, tem grande representatividade na economia do Brasil e vem apresentando crescimento constante ao longo dos últimos anos. Sobre isso, o ano de 2019, por exemplo, foi marcado por inúmeras conquistas para o setor hoteleiro, empreendimento responsável pela acomodação de pessoas que se deslocam de um destino para outro por diferentes razões, em que o próprio estabelecimento, muitas vezes, se torna o motivo da viagem.

O Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil - FOHB (2019), em sua 149 edição, registrou no setor hoteleiro um aumento nos seguintes indicadores analisados: taxa de ocupação (1,4%); números de diária média (5,2%); e receita por apartamento (RevPAR<sup>1</sup>) disponível dos hotéis (6,7%). A partir dessas informações, a FOHB entende que a hotelaria teve em 2019 o melhor desempenho dos últimos anos.

No quesito performance por região na taxa de ocupação (FOHB, 2019; 2020), o centro-oeste obteve uma pequena variação negativa (-0,9%) em 2019 e (-6,7) em 2020 quando comparado às demais regiões. Em se tratando de Brasília, observou-se que, no mês de dezembro de 2018 e 2019, houve uma queda na taxa de ocupação de (-2,6), já em janeiro de 2019 e 2020, esse índice também se manteve em queda (-5,2) (FOHB, 2019; 2020).

Quanto ao ano de 2020, esta queda pode ser justificada pelo cenário atual vivido no mundo, visto que o setor da hotelaria foi amplamente prejudicado pela pandemia do Covid-19. Por isso, no setor hoteleiro, houve o fechamento de hotéis, redução da jornada de trabalho e do salário, além do desemprego gerado.

“O impacto vai ser brutal”, afirmou o presidente-executivo do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), Orlando de Souza em uma entrevista dada a uma rede televisiva. “Estamos prevendo que o volume de reservas cairá de 70% a 90% pelo menos até o final de abril” (FRONTINI, 2020).

Frente ao exposto, no balanço geral apresentado pela FOHB (2019), os dados foram positivos e mostraram a força econômica da hotelaria no país. Explica-se que a hotelaria enquanto atividade econômica desenvolve a prestação de serviços e, sendo

---

<sup>1</sup>RevPAR é o acrônimo da expressão em inglês “Revenue per AvailableRoom”, que significa, numa tradução livre, receita de hospedagem por quarto disponível. Esse é um dos indicadores mais importantes para o ramo hoteleiro, porque ele mostra a receita média obtida por cada quarto disponível.

assim, utiliza insumos que se transformam em custos ou despesas e os aplica no processo para que sejam revertidos em serviços, visando, assim, a satisfação dos seus clientes.

Diante da importância do setor hoteleiro para o turismo, acredita-se que entender as formas de gestão se torna relevante para que se identifique os objetivos da empresa, ao mesmo tempo em que se torna possível sugerir procedimentos e padrões que melhorem a oferta de seus serviços. Sendo assim, para o funcionamento de um hotel, três atores se destacam no processo de prestação de serviços, a saber: o hóspede, os funcionários e os fornecedores.

Dessa maneira, voltando aos procedimentos, esses visam manter o processo de funcionamento dos hotéis por meio da padronização e minimização de desvios na execução da atividade, ou seja, busca-se assegurar que as ações para a garantia da qualidade sejam executadas conforme o planejado.

Entretanto, tanto as questões de conforto quanto as de atendimento aparecem como elementos subjetivos, pois os serviços que agradam a determinada pessoa ou grupo podem não estar de acordo com as expectativas de outros. Partindo desse pressuposto, elaborou-se a seguinte questão problema: **Como a gestão de um hotel-fazenda planeja e executa os seus serviços de governança a fim de criar um diferencial competitivo no mercado?**

Considerando a relevância da padronização, e destacando a existência de elementos subjetivos em relação ao atendimento ao cliente, propôs-se realizar um estudo de caso em um hotel-fazenda em Brasília, Distrito Federal.

O hotel em questão foi escolhido ao perceber sua potencialidade em termos de oferta de serviços, bem como devido a necessidade de criar procedimentos que visem à melhoria dos serviços prestados, sobretudo, no setor de governança. Tal observação foi feita pelo autor deste trabalho, tendo em vista sua experiência à frente do setor de governança deste hotel, durante 9 meses.

Para tanto, com o intuito de entender as formas de se aperfeiçoar a prestação de serviços do setor de governança, definiu-se como objetivo geral: Investigar o diferencial competitivo da prestação de serviços de um hotel-fazenda com foco no setor de governança. Quanto aos objetivos específicos: a) Caracterizar o hotel-fazenda, evidenciando o setor de governança; b) Identificar a percepção do gestor quanto as dificuldades e limitações para gestão do hotel-fazenda; e c) Averiguar a percepção dos funcionários do setor de governança do hotel-fazenda quanto à condução e oferta dos serviços prestados por esse setor.

Ao longo deste trabalho foram aplicados procedimentos para investigação da temática, assim a pesquisa bibliográfica permitiu realizar um levantamento sobre turismo, hospedagem e governança hoteleira. Foram utilizadas referências bibliográficas como: Castelli (2001), Buzelli (1994), Beni (2003) e artigos científicos que abordam assuntos relacionados à hotelaria. Como instrumento de coleta de dados, o questionário foi escolhido, para que fossem identificadas informações sobre os problemas dos funcionários e do estabelecimento em questão, haja vista ser um estudo de caso. Uma entrevista com o gestor/ proprietário do estabelecimento também foi realizada.

Por fim, ao longo deste trabalho estão dispostos: o referencial teórico, a metodologia, resultados do estudo e considerações finais.

## 2 ASPECTOS HISTÓRICOS DA HOTELARIA NO MUNDO E NO BRASIL

Não há estudos sobre a precisão do surgimento da atividade hoteleira no mundo, contudo, especula-se que ela tenha sido iniciada a partir da necessidade de abrigo para os viajantes, além de ser um meio de apoio para servir alimentação a essas pessoas durante suas viagens e deslocamentos (CNC, 2005). Explica-se ainda que com a promoção dos jogos olímpicos na antiga Grécia Olímpia, houve a necessidade de hospedar os atletas para as competições, demandando, assim, a criação de melhores e adequadas infraestruturas de apoio para tais acontecimentos.

Além disso, outros fatores colaboraram para a construção de hotéis, elementos como o crescimento econômico, o aumento das pessoas viajando por motivos variados e o avanço dos transportes que permitiram deslocamentos cada vez mais distantes. Souto Maior (1990 *apud* Badaró, 2005, p. 2) diz que:

Os romanos podem ser considerados os primeiros a viajar por prazer. Diversas pesquisas científicas (análise de azulejos, placas, vasos e mapas) revelaram que o povo romano ia à praia e a centros de rejuvenescimento e tratamento do corpo, buscando sempre divertimento e relaxamento.

Sendo assim, tanto os gregos quanto os romanos viajavam, cada um devido as suas respectivas necessidades e, portanto, precisavam da hospedagem como meio de acesso ao descanso, à alimentação, bem como para fins da prática do lazer.

Conforme a Confederação Nacional do Comércio (2005), no Brasil, a atividade hoteleira despontou a partir de 1808 com a vinda da Família Imperial Portuguesa para o Brasil e como consequente elevação da então colônia a categoria de Vice-Reino e

residência oficial dos representantes do Império. Isso fez com que fosse necessária a transferência de todo o governo português e dos organismos internacionais situados em terras lusitanas, inclusive as embaixadas tiveram que ser transferidas para o outro lado do Atlântico Sul, e isso requeria hospedar tais pessoas.

De acordo com informações trabalhadas a partir do site da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH, 2020), no Brasil, as atividades hoteleiras foram incipientes e rudimentares até o Século XX, quando em 1936 os representantes da categoria criaram a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) por ocasião do I Congresso Nacional de Hoteleiros, com sede no Rio de Janeiro, com objetivo de ser um órgão de arregimentação da classe, defensor dos interesses dos associados, assim como a fim de fortalecer e consolidar a categoria.

Em meio aos dados históricos, no Quadro 1, destaca-se os principais marcos da hotelaria no Brasil:

**Quadro 1 - Aspectos históricos da hotelaria**

ANO	MOMENTO HISTÓRICO
1808	Mudança da corte portuguesa para o Brasil, o que incentiva a abertura de locais para se hospedar no Rio de Janeiro.
1816	Inauguração do primeiro hotel de classe internacional do Rio de Janeiro pelo francês Louis Pharoux.
1907	Primeira lei de incentivo para a abertura de hotéis no Rio de Janeiro.
1922	Marco da hotelaria carioca com a inauguração do Hotel Glória.
1923	Marco da hotelaria carioca com a inauguração do Copacabana Palace.
1936	Criou-se a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH).
1946	Proibição de jogos de azar e fechamento dos cassinos, o que impossibilitava manter aberto os hotéis construídos para esse fim.
1960-1970	Chegada das redes hoteleiras internacionais no Brasil.
1966	Criação da Embratur que facilita a implantação de grandes hotéis.
1990	Entrada definitiva das cadeias hoteleiras internacionais no país.
2000	Surgimento de <i>sites</i> de pesquisa com a chegada da <i>internet</i> .
2008	Criação da startup AIRBNB.

Fonte: Elaboração própria a partir de informações de *sites* da internet, 2020.

Em meio às informações dispostas no quadro destacando a evolução do setor hoteleiro em termos de organização e formas de ofertar o serviço, Buzzelli (1994) reforça que a hospedagem surgiu da necessidade do homem de buscar novas condições de sobrevivência, o que forçou os processos migratórios em todo o mundo, intensificado a partir da identificação de uma série de interesses que motivaram as viagens, como as necessidades físicas, materiais, espirituais, afetivas, culturais e intelectuais. De outro modo, esses interesses classificam-se da seguinte forma: 1.

Físicos e materiais, quando se viaja a negócios ou comércio, em função de esportes, tratamentos, negociações, trabalhos ou conflitos; 2. Espirituais e afetivos, buscando maior contato com a natureza, regeneração do espírito, encontros com familiares e amigos,退iros e meditação, viagem de casais ou aniversários; e 3. Culturais e intelectuais, para participar de congressos, cursos, seminários, exposições e outros.

Buzzelli (1994) esclarece que tais necessidades e motivações são duas das variáveis fundamentais para desenvolver uma estrutura de hospedagem receptiva ou restaurá-la de maneira que o estabelecimento possa responder funcional e emocionalmente às exigências específicas do hóspede. É corriqueiro que os meios de hospedagem passem por modificações ao longo dos anos, tanto estruturais, em termos de arquitetura, quanto em relação aos serviços ofertados, haja vista a tentativa, sobretudo, de atender as exigências das pessoas e do mercado ao longo do tempo.

De acordo com Aldrigui (2007), a hospedagem como atividade financeira surgiu no final do século XVIII, com a Revolução Industrial e o desenvolvimento do capitalismo, antes disso oferecia-se tais lugares para descanso de forma gratuita, como acontecia nos mosteiros na Idade Média. Conforme a autora, a oferta de hospedagem era vista como uma virtude espiritual e moral.

Para os dias atuais, Castelli (2001, p. 56) conceitua empreendimento hoteleiro como “[...] uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”. Isso demonstra que, se antes a oferta de acomodação era feita de forma gratuita, muitas vezes, para acomodar por horas determinados tipos de viajantes, com o passar do tempo, ela foi sendo profissionalizada de modo a não apenas hospedar, mas alimentar, entreter e oferecer outros serviços, como de lavanderia, espaços para realização de eventos, dentre outros.

Em conformidade, Petrocchi (2007, p. 02) traz suas considerações sobre o tema ao expor que “empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem, tendo como objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira”.

Na segunda metade do século XIX, Cesar Ritz “através de sua hotelaria, criou o termalismo italiano, transformando a pequena vila de salsomaggiore em um destino termal de importância mundial” (DIAS, 1990, p. 40). De acordo com Dias (1990), Ritz conseguiu associar os espaços do hotel com experiências inusitadas: concertos musicais durante as refeições; diversões ao ar livre; decoração do hotel com flores naturais; propôs para o quarto de núpcias a iluminação indireta e a iluminação

“peneirada”, tornando a mulher mais sedutora; desenvolveu abajures para iluminar a comida sem ofuscar os integrantes à mesa; introduziu armários embutidos nas unidades habitacionais; colocou *closets* nas unidades habitacionais dos seus hotéis; propôs uma antessala em um nível mais baixo que o salão de jantar no Hotel Carlton de Londres; e dotou poltronas das salas de jantar com ganchos para que as mulheres pendurassem suas bolsas.

Para Ritz, entende-se que as roupas de cama deveriam ser leves para melhor lavação e colchões deveriam ter capa protetora” (DIAS, 2002). Pode-se verificar que Ritz incluiu um banheiro privativo dentro do quarto de hotel; criou a primeira ficha de hóspedes, em que se anotava a profissão, idade, estado civil, sexo, gostos e debilidades, registrava-se também os gastos de cada hóspede por sua visita; e posteriormente aderiu a foto de seus hóspedes à ficha (ANDRADE et al., 2000; OLIVEIRA, 2002).

Para Oliveira (2002), Cezar Ritz transformou a hotelaria com sua visão, habilidade e maneira de administrar os hotéis, foi um dos grandes responsáveis pela evolução da hotelaria e valorização do hóspede.

Dos anos 2000 em diante, Petrocchi (2002, p. 78) diz que:

Vive-se um “novo” turismo, muitas vezes classificado como pós-massificado e com valores afeitos à solidariedade e afetividade (turismo cultural e de base comunitária, por exemplo); onde o turista, em sua busca por experiências pessoais, associa valores votivos do “coração”.

Nesse viés, a atual hotelaria (enquanto parte da cadeia produtiva turística) passou a construir um vínculo com o desenho, cultura material e simbólica do lugar, do espaço (Montaner, 1997).

Assim sendo, os meios de hospedagem evoluiriam com o tempo, passaram a oferecer serviços diferenciados para atender uma demanda cada vez mais diferenciada, ligadas ao lazer e a viajantes de diferentes classes sociais, ávidos de conhecimento, utilizando meios de transportes tecnicamente mais avançados, encurtando as viagens em tempo e com melhores condições de conforto.

Compreende-se, então, que os meios de hospedagem são empresas hoteleiras que ofertam suas atividades/ serviços a partir da cobrança de um valor em dinheiro. Tais valores são revertidos em diárias, as quais vêm a ser uma unidade hoteleira de destaque, usada pelos hotéis para determinarem o preço e a duração da permanência do hóspede nesses empreendimentos.

Desse modo, conhecer o perfil das empresas hoteleiras é fundamental para a análise do processo de formação de preços, visto que as ofertas de produtos, os tipos de gestão, entre outras variáveis, influenciam no preço da diária praticada pelos estabelecimentos (RABAHY; SANTOS; VASSALLO; 2009). Ressalta-se, portanto, a necessidade de investimento em capital humano, qualificação e capacitação para operacionalizar as instalações hoteleiras.

Dadas as informações sobre a história da hotelaria no mundo e no Brasil, a seguir demonstrar-se-á um pouco dos elementos históricos da hotelaria em Brasília e a evolução dos meios de hospedagem, trazendo alguns exemplos de hotéis conhecidos na cidade.

## **2.1 Elementos históricos da hotelaria de Brasília/DF e sua relação com o turismo rural**

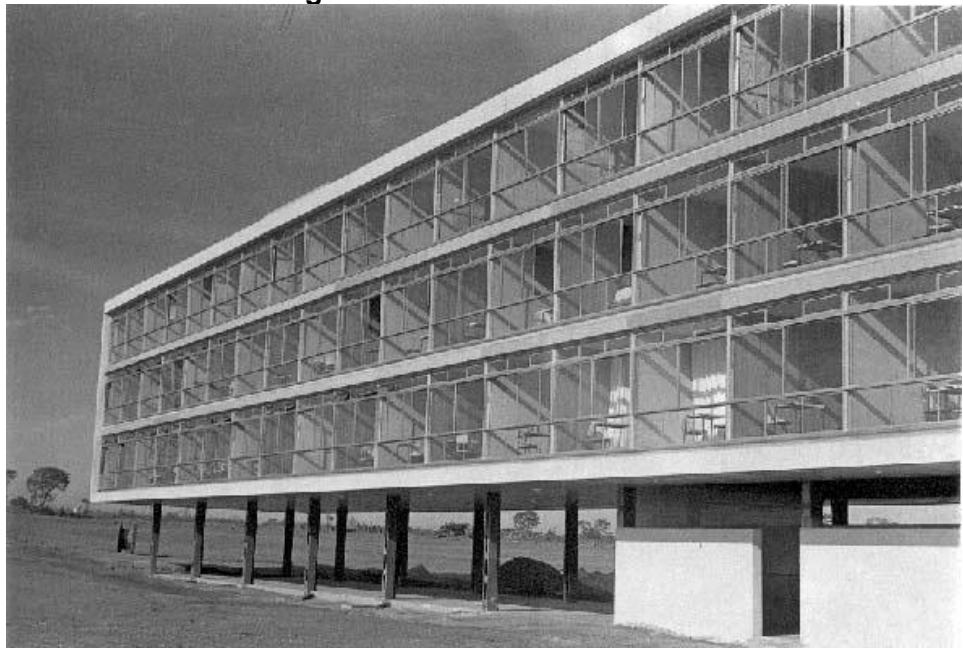
O desenvolvimento da hotelaria e do turismo caminharam juntos, pois, os indícios levam a crer que essa atividade de se hospedar se iniciou em função da necessidade natural que os viajantes têm em procurar abrigo, apoio e alimentação durante suas viagens.

Não foram identificados muitos documentos relatando como se deu a construção da hotelaria em Brasília, buscou-se então reunir informações para fazer este tipo de registro.

De início, hoje com sua riqueza arquitetônica, cultural e paisagística “inconcebível” termo utilizado por Vasconcelos em seu livro “A mudança da Capital” de 1978, Brasília é considerada, desde 1987, pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), Patrimônio Cultural da Humanidade, título que a faz ser conhecida no mundo todo.

De acordo com Andrade (2020), um marco histórico da construção de Brasília, projetado por Oscar Niemeyer, foi o Hotel Brasília Palace. A figura 1 a seguir mostra o Hotel nos primórdios de sua construção e um pouco da história.

**Figura 1 - Hotel Brasília Palace**



Fonte: Arquivo do Eng. Paulo Andrade (in memoriam), acervo do Distrito Federal, Editora Abril e Rede Plaza Brasília, (ANDRADE, 2020).

Na época da construção, utilizou-se de inovação e tecnológica, e o projeto foi um dos ícones do modernismo experimentado na construção de Brasília.

A construção do Brasília Palace Hotel foi prevista durante a etapa de planejamento para a construção do Plano Piloto e teve início no ano de 1957 (ARQUIVO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL, 2017). Originalmente, o Brasília Palace Hotel era denominado Hotel de Turismo, e a partir de sua inauguração, em 30 de junho de 1958, a empresa Prudência de Grandes Hotéis recebeu o direito de administrar o negócio.

De acordo com o site Plaza Brasília Hotéis (BRASÍLIA PALACE HOTEL, 2020), o Brasília Palace atualmente é intitulado como um hotel confortável e de ótimas avaliações, localizado a poucos minutos do Museu de Arte de Brasília. Ele comporta uma vasta variedade de serviços, sendo um deles o restaurante principal, que dispõe de comidas típicas da cozinha italiana. O aeroporto de Brasília está localizado a 20 minutos do hotel, portanto, o fluxo de hóspedes semanal no hotel pode ser favorecido.

Infelizmente, antigamente, as instalações do Palace Hotel foram parcialmente destruídas por um incêndio que começou no terceiro andar do prédio e atingiu aproximadamente 135 apartamentos (ARQUIVO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL, 2017). Durante 20 anos de sua existência, o hotel funcionou como um ponto de encontro da vida social e política, além de um espaço para diversas apresentações culturais. Após a reforma em 2007, o hotel passou a contar com uma prestação de

serviços 24 horas, dispondo de recepção, segurança, serviço de quarto, entre outros, que chegam a agradar diferentes perfis de turistas.

**Figura 2 - Brasília Palace no início da construção**



Fonte: Arquivo do Eng. Paulo Andrade (in memoriam), acervo do Distrito Federal, Editora Abril e Rede Plaza Brasília, (ANDRADE, 2020).

Brasília, por ser uma cidade planejada, concentra muito dos seus meios de hospedagem nos setores hoteleiros norte e sul, os quais foram projetadas e planejadas desde o início por Lucio Costa e começaram a ser preenchidos no ano de sua inauguração em 1960. Dando ênfase ao recorte realizado nesta investigação, foi realizada uma pesquisa junto aos sites de reservas como: Booking e Trivago, que são serviços *on-line* de grande destaque internacional para reserva nos meios de hospedagem de interesse do viajante, os meios de hospedagem localizados no Plano Piloto, setor central da Capital Federal, que se encontram em funcionamento, são: 28 hotéis no setor hoteleiro norte e 22 hotéis no setor hoteleiro sul. Além dos meios de hospedagem convencionais, tem-se em Brasília as hospedagens afastadas do meio urbano, as zonas rurais. A propriedades de hospedagem de turismo rural no DF, oferecem atividades diversas ligadas ao esporte, lazer a natureza e a produção agropecuária.

Dentre os segmentos do turismo, o turismo rural apresenta características singulares que podem distingui-lo do turismo de massa/convencional. De acordo com Lane (2014), o turismo rural nasce entre as décadas de 1970 e 1980, proveniente da busca por diferentes experiências de férias por parte dos turistas, tornando-se uma

possibilidade de atividade turística que contempla aspectos culturais, naturais e emocionais.

O turismo rural no Brasil é uma atividade relativamente recente se comparada a outros segmentos do turismo. As primeiras experiências dessa atividade foram registradas no município de Lages/SC, no ano de 1984, quando alguns proprietários rurais, em virtude das dificuldades econômicas do setor agropecuário, decidiram diversificar suas atividades e passaram a receber turistas em suas propriedades (ZIMMERMANN, 1996).

Autores como Joaquim (2001), Moletta e Goidanish (1999) e Rodrigues (2001) acreditam que não existe uma definição clara e objetiva do turismo rural, porque é um tipo de turismo que abrange muitas atividades e, por isso, pode entrar em outras formas de turismo.

Joaquim (2001, p. 40) explica que “o turismo rural é originado por determinações da “moda”: turismo ecológico, turismo discreto, turismo verde, ecoturismo, turismo de natureza, entre outros”. Essas noções têm três características em comum: conservação do patrimônio natural e cultural; atividades baseadas nas potencialidades humanas e ambientais locais; e pequena dimensão das infraestruturas de apoio às atividades turísticas. Observa-se que os tipos de turismo mencionados têm um denominador comum: o espaço rural.

De acordo com o Ministério do Turismo (BRASIL, 2003, p. 11), o conceito de turismo rural evidencia claramente esse caráter abrangente e, de certa forma, impreciso, presente em outros autores e que abarca um conjunto diversificado de aspectos, como turismo, território, recursos naturais, culturais e sociais. Assim, “turismo rural é o conjunto de atividades turísticas desenvolvidas no meio rural, comprometidas com a produção agropecuária, agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade”.

Elucida-se que o turismo rural está correlacionado às atividades agrárias do passado e do presente (RODRIGUES, 2001), e é uma atividade em que o homem urbano procura para resgatar suas origens culturais, o contato com a natureza e a valorização da cultura local (MOLETTA; GOIDANISH, 1999).

Nesse sentido, o turismo rural, segundo os marcos conceituais do Ministério do Turismo - MTUR (BRASIL, 2006) pode ser considerado um conjunto de atividades turísticas desenvolvidas no meio rural, comprometido com a produção agropecuária, agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade.

Para aproveitar esses ambientes, Beni (2003, p. 332) destaca o hotel-fazenda como um “estabelecimento comercial de hospedagem situado em propriedades rurais e antigas fazendas, com equipamentos novos ou adaptados de tradicionais edificações originais, voltados à prática de atividades recreacionais campestres e contato com a natureza”.

De acordo com pesquisas, identificou-se o Guia Brasília de Turismo Rural<sup>2</sup>, que é uma iniciativa do Sindicato de Turismo Rural e Ecológico do Distrito Federal e Entorno – RuralTur, documento em PDF<sup>3</sup> que tem o objetivo de guiar, fomentar e ampliar o turismo ecológico, histórico, pedagógico e rural na capital federal e entorno, nele contém informações sobre o turismo rural em Brasília.

A partir de informações do site Cadê Brasília (2019), existem 33 empreendimentos hoteleiros para o turismo rural no Distrito Federal e entorno, sendo um deles o foco deste trabalho. Uma variedade de hotéis-fazenda, ranchos, restaurantes rurais, pousadas e até uma cachaçaria localizada no meio do cerrado.

Roque e Vivan (1999, p. 08) trazem considerações sobre esse meio de hospedagem ao afirmar que “os hotéis-fazendas são propriedades inseridas no espaço rural, relacionadas ou não com atividades agropecuárias”. Percebe-se que os hotéis-fazenda fazem parte do conjunto de estabelecimentos que oferecem produtos e serviços diferenciados, como, por exemplo, passeios a cavalos, interação com a natureza a partir de trilhas e ecoturismo, além da vivência que vai além dos produtos comuns, como hospedagem e alimentação.

Os serviços nesse tipo de hotel, assim como em outros meios de hospedagem, visam proporcionar bem-estar ao hóspede, tranquilidade e contato com a natureza. A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER define o turismo rural como “segmento do turismo baseado na oferta de serviços, como hospedagem, alimentação, e serviços relacionados a empresas (ou propriedades) que atuam no meio rural e têm por base economia não agrícola” (EMATER, 1998. P. 10).

Na prática, o agroturismo se confunde com o turismo rural, as características agregadas ao agroturismo são seguidas pelo turismo rural, que inclui meios de hospedagem que reproduzem estruturas urbanas, como hotéis-fazenda e spas.

---

<sup>2</sup> Disponível em: [www.guiabrasiliarural.com.br](http://www.guiabrasiliarural.com.br). Acesso em: 14 out. 2020.

<sup>3</sup> Portable Document Format

Em 16 de junho de 2011, o Ministério do Turismo expediu a portaria nº 100, que Institui o Sistema Brasileiro de Classificação dos meios de hospedagem (SBClass)<sup>4</sup> que foi elaborado em parcerias com o intuito de caracterizar a qualidade do serviço prestado por cada empreendimento, por meio de estrelas que são atribuídas determinando os serviços prestados e disponibilizados no local.

Segundo essa portaria, os tipos de meios de hospedagem com as respectivas características distintivas são: I) Hotel: Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária; II) Resort: Hotel com estrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento; III) Hotel-fazenda: Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo; IV) Cama & café: Hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida; V) Hotel histórico: Instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais, aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no reconhecimento popular ou em estudos acadêmicos; VI) Pousada: Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs; e VII) Flat/ Apart-hotel: São constituídos por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possuam serviço de recepção, limpeza e arrumação. As categorias de cada um, segundo a mesma portaria, são:

- Hotel - de 1 a 5 estrelas;
- Resort - de 4 a 5 estrelas;
- Hotel-fazenda - de 1 a 5 estrelas;

---

<sup>4</sup> O SBClass é um sistema de comunicação entre o setor hoteleiro e o turista, de maneira a tentar facilitar a escolha do estabelecimento onde esse deseja hospedar-se. As categorias dos hotéis são diferenciadas por estrelas, e em se tratando dos hotéis-fazenda tal classificação acontece a partir da consideração dos requisitos: infraestrutura, serviços ofertados e sustentabilidade.

- Cama & café - de 1 a 4 estrelas;
- Hotel Histórico - de 3 a 5 estrelas;
- Pousada - de 1 a 5 estrelas;
- Flat/ Apart-Hotel - de 3 a 5 estrelas.

Os requisitos exigidos para a categoria de cada tipo são estabelecidos em Matrizes de Classificação, e abrangem: a infraestrutura, os serviços e a sustentabilidade.

Resumindo, o hotel-fazenda localiza-se em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que oferece entretenimento e vivência do campo. Quanto à classificação deste tipo de hotel, ela pode variar de 1 (mínimo) a 5 (máximo) estrelas, em que cada estrela indica os requisitos a serem cumpridos (BRASIL, 2011). No quadro 2, é possível visualizar a classificação por estrelas de um hotel-fazenda.

**Quadro 2 - Classificação por estrela do hotel-fazenda**

ESTRELAS	PRÉ-REQUISITOS
1 estrela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço de recepção aberto por 12 horas e acessível durante 24 horas;</li> <li>• Área de estacionamento;</li> <li>• Troca de roupas de cama e banho em dias alternados;</li> <li>• Restaurante;</li> <li>• Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água;</li> <li>• Medida permanente para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reusa e reciclagem;</li> <li>• Medidas permanentes para geração de trabalho e renda para a comunidade local;</li> <li>• Programa de treinamento para empregados.</li> </ul>
2 estrelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestam os mesmos serviços da classificação de 1 estrela;</li> <li>• Pagamento com cartão de crédito ou de débito.</li> </ul>
3 estrelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestam os mesmos serviços da classificação 2 estrelas;</li> <li>• Serviço de guarda dos valores dos hóspedes;</li> <li>• Berço para bebês, a pedido;</li> <li>• Facilidades para bebês (cadeiras altas no restaurante, facilidades para aquecimento de mamadeiras e comidas);</li> <li>• Troca de roupas de cama e banho diariamente;</li> <li>• Climatização (refrigeração/ventilação/calefação) adequada em 100% das UH;</li> <li>• Bar;</li> <li>• Restaurante;</li> <li>• Serviço de alimentação disponível para café da manhã, almoço e jantar;</li> <li>• Área de estacionamento;</li> <li>• Monitoramento das expectativas e impressões dos hóspedes em relação aos serviços ofertados, incluindo pesquisas de opinião, espaço para reclamações e meios para solucioná-las.</li> </ul>
4 estrelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestam os mesmos serviços da classificação 3 estrelas</li> <li>• Duas amenidades, no mínimo, em 100% das UH;</li> <li>• Serviço de lavanderia;</li> <li>• Sala de estar com televisão;</li> <li>• Televisão em 100% das UH;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso à <i>internet</i> nas áreas sociais;</li> <li>• Mesa com cadeira em 100% das UH;</li> <li>• Instalações para recreação de crianças;</li> <li>• Piscina;</li> <li>• Salão de jogos;</li> <li>• Estrutura esportiva disponível para os hóspedes;</li> <li>• Instalações para beneficiamento de produtos agropecuários;</li> <li>• Trilhas demarcadas;</li> <li>• Oferecer serviços típicos (cavalgada, focagem, observação de pássaros, passeios de carroça, ciclismo, observação da fauna e flora, participação em colheitas, ordenhas e trato de animais, etc);</li> <li>• Minirrefrigerador em 100% das UH.</li> </ul>
5 estrelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestam os mesmos serviços da classificação 4 estrelas;</li> <li>• Culturas diversas (pomar, horta, flores, etc);</li> <li>• Instalações para criação de animais (piscicultura, caprinocultura, bovinocultura, avicultura, etc);</li> <li>• Instalações para beneficiamento de produtos agropecuários;</li> <li>• Serviços diferenciados para crianças (cardápio, sinalização específica, etc).</li> </ul>

Fonte: Adaptado a partir do SBClass (BRASIL, 2011).

Se tratando do diferencial do quadro acima, quando se trata de um hotel fazendo de 2 estrelas, tem o mesmo serviço de 1 estrela, mas com o acréscimo do diferencial que é o pagamento com cartão de crédito ou débito, sucessivamente o de 3 estrelas tem como serviços o mesmo que o de 2, mas disponibiliza com o acréscimo do serviço de guarda dos valores dos hóspedes; berço para bebês, a pedido; facilidades para bebês (cadeiras altas no restaurante, facilidades para aquecimento de mamadeiras e comidas); troca de roupas de cama e banho diariamente; climatização (refrigeração/ventilação/calefação) adequada em 100% das UH; bar; restaurante; serviço de alimentação disponível para café da manhã, almoço e jantar; e área de estacionamento. Subsequente, o de 4 estrelas tem os mesmos serviços do de 3 estrelas, adicionando duas amenidades, no mínimo, em 100% das UH; serviço de lavanderia; sala de estar com televisão; televisão em 100% das UH; acesso à *internet* nas áreas sociais; mesa com cadeira em 100% das UH; instalações para recreação de crianças; piscina; salão de jogos; estrutura esportiva disponível para os hóspedes; instalações para beneficiamento de produtos agropecuários; trilhas demarcadas; oferecer serviços típicos (cavalgada, focagem, observação de pássaros, passeios de carroça, ciclismo, observação da fauna e flora, participação em colheitas, ordenhas e trato de animais, etc); mini refrigerador em 100% das UH e, por fim, o hotel fazenda de 5 estrelas contém todos os serviços das outras estrelas, entretanto, acrescentando, culturas diversas (pomar, horta, flores, etc); instalações para criação de animais (piscicultura, caprinocultura, bovinocultura, avicultura, etc); instalações

para beneficiamento de produtos agropecuários; serviços diferenciados para crianças (cardápio, sinalização específica, etc).

A partir dessas informações, o hotel escolhido para desenvolver este trabalho, por ser um empreendimento hoteleiro de lazer turístico no meio rural, voltado a famílias e grupos de pessoas que buscam por descanso, lazer e recreação com o contato direto com a natureza, se enquadra na categoria quatro estrelas, tendo em vista as características apresentadas nos quadros e os serviços prestados pelo hotel fazenda analisado. O referido estabelecimento oferece uma gama de atividades de lazer dentro do próprio estabelecimento. A seguir, pretende-se explicitar algumas informações referentes à gestão hoteleira, apresentando técnicas e procedimentos que poderão ser utilizados no cotidiano hoteleiro.

### **3 GESTÃO HOTELEIRA**

Quando se trata de gestão, ela é considerada o ato de dirigir uma empresa e seus colaboradores com o propósito de alcançar os objetivos definidos pela organização e através de ações buscar também a produtividade, lucratividade da organização e satisfação tanto dos clientes internos quanto dos externos. Segundo Chiavenato (1997, p.12):

A tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação.

A administração apresenta grande importância na hotelaria, e como em qualquer outro empreendimento, entende-se que para que ocorra a oferta das hospedagens e serviços com excelência, é preciso que na empresa sejam traçados objetivos e que haja um planejamento e controle para que esses sejam alcançados. De acordo com Duarte (2005) e Petrocchi (2002), na administração deve haver uma busca contínua do aprimoramento e melhoria do empreendimento, sendo fundamental a presença de funções administrativas de todos os setores, consequentemente, com uma administração de qualidade, o empreendimento hoteleiro irá elevar-se e receber o destaque justo dentro do mercado hoteleiro.

A estrutura administrativa de um meio de hospedagem contemplará essencialmente a gerência geral, controladoria, gerência de hospedagem, gerência

de eventos, gerência de alimentos e bebidas, gerência de governança e gerência administrativa (CAON, 2008).

Segundo Castelli (1992), “o hotel é um estabelecimento comercial de hospedagem, que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação iminente ou temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além dos demais serviços inerentes à atividade hoteleira”.

O hotel deixou de ser um estabelecimento apenas para hospedar as pessoas. Atualmente, são diferentes os serviços prestados, como serviço de quarto, lavanderia privativa, mensageiros, e dentre eles destaca-se a oferta de entretenimento, como sala de reuniões, salas de cinema, além da existência de espaços multifuncionais que agregam valor ao propósito básico que é receber e acomodar o hóspede.

Considerando, portanto, o quantitativo de serviços que podem ser prestados, a satisfação do cliente torna-se uma busca constante, sendo inclusive um fator de sobrevivência desse tipo de estabelecimento no mercado atual.

A gestão hoteleira exige ações e estratégicas focadas em adaptações perante as tendências do mercado, fazendo com que a organização se torne mais atenta e ágil ante acontecimentos adversos. E para isso, é preciso que os gestores de bens e serviços se disponham a adotar os melhores critérios e parâmetros, comodidade, funcionalidade e praticidade para seus clientes, oferecendo qualidade e excelência.

Quando se trata de sazonalidade na hotelaria, há uma concentração de demanda em determinados períodos previsíveis, motivada, segundo Dias (2005), por alguns fatores, como férias, feriados prolongados, finais de semana, período de realização de eventos e outros. A concentração da demanda em períodos previsíveis, embora apresente aspectos negativos, pois há épocas também previsíveis de baixa demanda, permite, por outro lado, um planejamento dos gestores de meio prazo e o incentivo a iniciativas que possibilitem um incremento da demanda nos períodos de baixa.

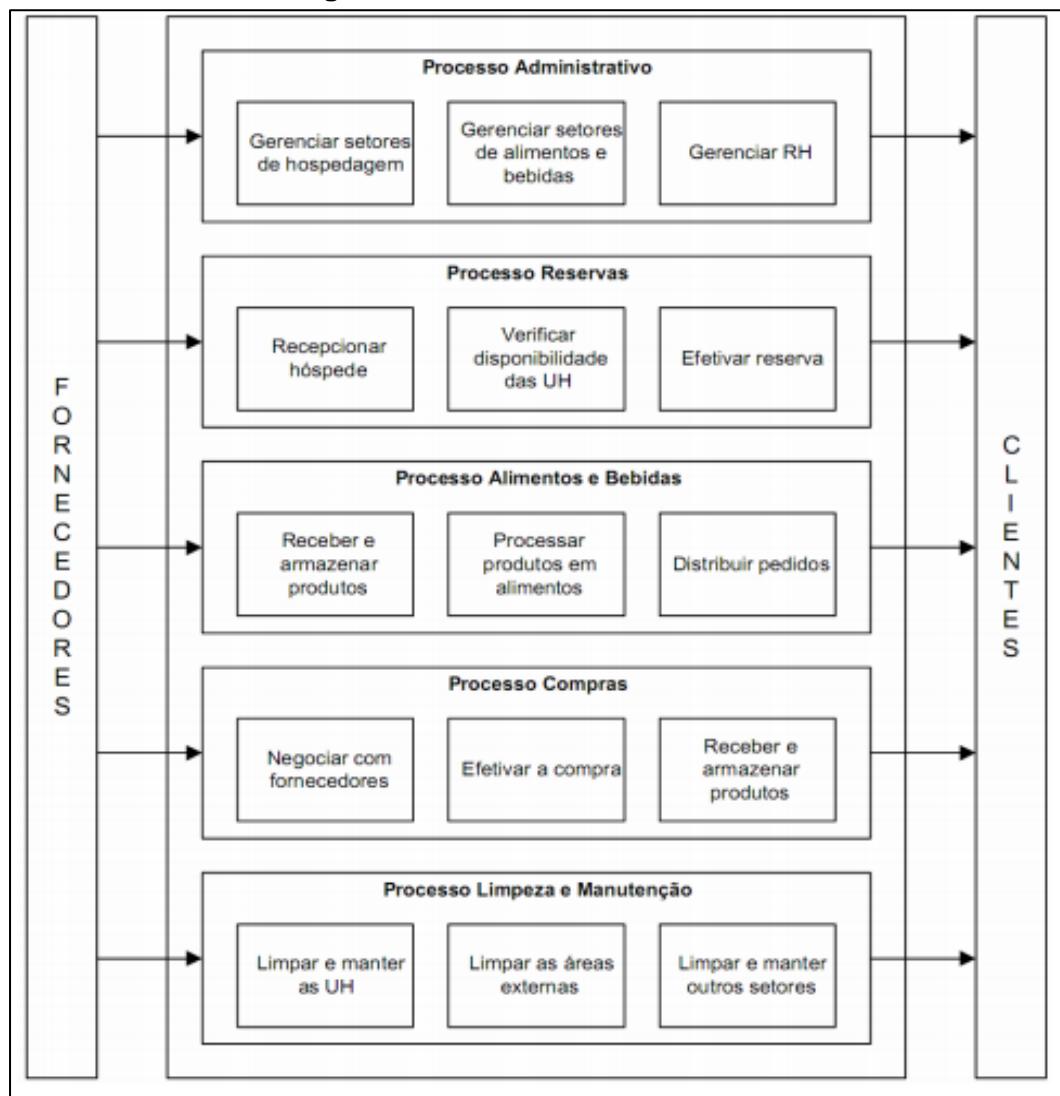
Segundo Vallen (2003), a hotelaria vem se modificando ao longo dos anos, carregando as experiências do passado e se ajustando à necessidade do mundo contemporâneo, com um futuro cada vez mais promissor. O setor hoteleiro junto com o turismo são os responsáveis por umas das maiores movimentações na economia de países em desenvolvimento.

Se tratando de estrutura administrativa, para Petrocchi (2007), não existe um padrão administrativo estabelecido para todos os meios de hospedagem. O modelo será definido a partir da sua localização, porte e serviços existentes, como dito

anteriormente, e basicamente, um hotel pode ser constituído por pelo menos dois departamentos, de hospedagem e de alimentos e bebidas (A&B).

De acordo com Gohr (2000), as atividades hoteleiras são constituídas por processos de serviços. A figura 3 abaixo relaciona as atividades básicas dos processos administrativos.

**Figura 3 - Processo Administrativo**



Fonte: Gohr (2000, p. 54).

De acordo com Gohr (2000), os processos identificados na figura acima são muito importantes para o andamento da atividade hoteleira, pois envolve atividades que são executadas em vários setores, como, por exemplo, o setor de recursos humanos. Este setor representa o primeiro passo para a obtenção de serviços com qualidade, através da contratação de pessoas qualificadas. Este processo se faz presente em todos os momentos, desde a hospedagem até a alimentação.

O processo de reservas, de acordo com Gohr (2000), ocorre quando o cliente entra em contato pela primeira vez com o hotel. A reserva de uma unidade habitacional (UH) pode ser feita diretamente e indiretamente. Diretamente, com a presença do cliente na empresa, por meio de telefone, correio, fax e *internet*. Indiretamente, quando é efetuada pelas operadoras turísticas, agências de viagens ou empresas. Quando solicitada a reserva, segundo Gohr (2000) o funcionário responsável precisa examinar o desejo do solicitante, verificando, no mapa de ocupação (ou no sistema, em hotéis informatizados), a disponibilidade de atender à solicitação. Não havendo possibilidades de atender o pedido que o cliente deseja, pode-se oferecer outras opções.

Ainda na figura 3, quando se trata dos processos de limpeza e manutenção, há responsáveis pela limpeza de todo o hotel, das áreas externas (jardins, calçadas, piscinas, áreas de lazer e outros), manutenção dos equipamentos e instalações. Do efetivo funcionamento desse processo, depende o funcionamento de outros processos, como o de reservas (GOHR, 2000). Para Gohr (2000), quando observado a necessidade de manutenção das UH, é contatado o setor responsável para a realização das atividades.

No quadro 3, abaixo, buscou-se elencar as funções essenciais nas empresas hoteleiras:

**Quadro 3 - Funções e serviços em áreas hoteleiras**

FUNÇÕES ESSENCIAIS	ÁREA DE ABRANGÊNCIA	SERVIÇOS
Funções técnicas	Voltada a produção de bens e serviços	Recepção, governança, reserva, alimentos e bebidas, telefonia, eventos, entretenimento, lavanderia e serviços diversos.
Funções comerciais	Voltada para as vendas, compra e permuta	Vendas, marketing, promoção, relações públicas, propaganda e assessoria de imprensa.
Funções financeiras	Capacitação e gerência de capitais	Contas a receber, contas a pagar, tesouraria, fluxo de caixa, aplicações financeiras, captação de recursos e orçamentos.
Funções contábeis	Registros, balanços, custos e estatísticas	Contabilidade, balanço patrimonial, apropriação de custos, auditoria, estatísticas, contas a pagar/ receber.
Funções de segurança	Proteção e prevenção de bens e pessoas	Manutenção predial, manutenção de equipamentos, vigilância, prevenção de incêndio e preservação ambiental.
Funções administrativas		

	Relacionada com a integração das outras funções, coordenando-as.	Planejamento, recursos humanos, compras, informática, transporte, almoxarifado, serviços gerais e controles operacionais.
--	------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Petrocchi (2007).

O quadro 3 demonstra que para cada função essencial existe uma área de abrangência com seus respectivos serviços. A função técnica é a essência, o que de fato é uma empresa. A produção pode ser literária, científica, de serviço e de manufatura de uma empresa. Por exemplo, voltada para a produção de bens e serviços na hotelaria, tem os serviços de recepção, governança, reserva, alimentos e bebidas, telefonia, eventos, entretenimento, lavanderia e serviços diversos.

Entretanto, existem grandes contrastes entre a organização de um meio de hospedagem de grande porte e um de pequeno porte, variando de acordo com seu nível de infraestrutura e os serviços prestados, havendo diferenças em suas setorizações e no número de seus funcionários. Um meio de hospedagem de grande porte apresentará um maior número e maior definição dos setores, já os empreendimentos de pequeno porte apresentarão estrutura mais simples, com funcionários de gerência responsáveis por mais de um departamento.

Para representar graficamente sua estrutura, as organizações utilizam os organogramas, mostrando a realidade da empresa por meio da definição de seus setores, departamentos e funcionários

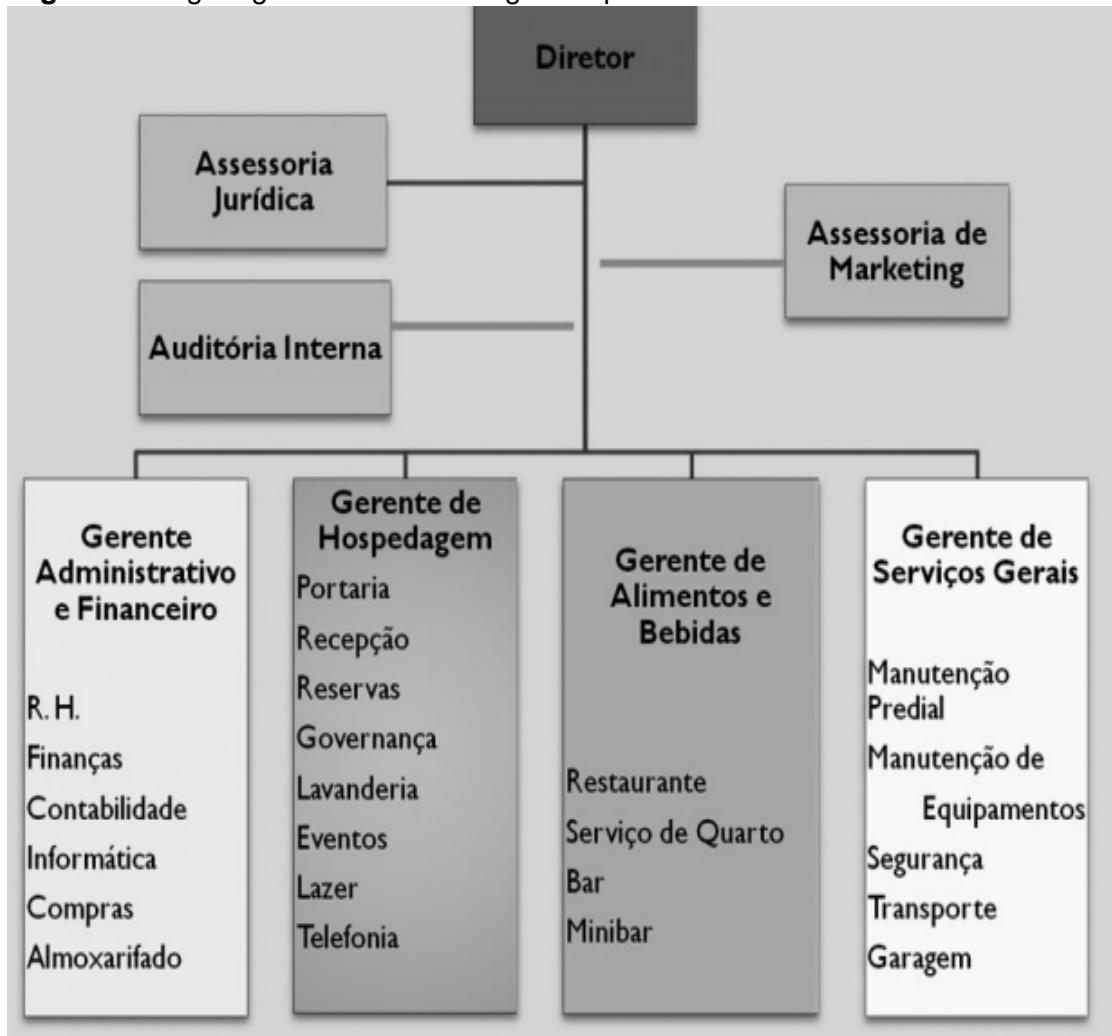
Segundo Lacombe (2003), organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. Uma forma relativamente simples de se esboçar graficamente a departamentalização dentro de uma empresa é através de um organograma, que segundo Stoner e Freeman (1999, p. 231), pode ser definido como “diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições na organização, e como esses elementos se relacionam”.

Com base nos autores, entende-se que o organograma é uma ferramenta para mostrar a estrutura de tais organizações dentro de um empreendimento. Ele mostra a relação entre as posições dentro da organização, possibilitando uma compreensão de como cada posição se situa, as responsabilidades e a linha hierárquica a ser seguida.

Considerando tais informações, o organograma a seguir, figura 4, apresenta os principais cargos dentro de um empreendimento hoteleiro de grande porte. Nele

também pode-se notar a departamentalização que é usada geralmente nos meios de hospedagens de grande porte.

**Figura 4 - Organograma hoteleiro de grande porte**



Fonte: Petrocchi (2007, p.33).

As divisões dos departamentos não apresentam um padrão entre os meios de hospedagem, uma vez que cada empreendimento hoteleiro estipula seu organograma de acordo com suas necessidades. Sendo assim, um meio de hospedagem de grande porte apresenta uma estrutura organizacional diferente de um empreendimento com administração familiar.

Segundo Duarte (2005), a estrutura organizacional hoteleira pode ser reduzida em quatro processos, independente da categoria ou tamanho do meio de hospedagem, esses são os processos comerciais, processos de meio de hospedagem, processos de alimentos e bebidas e processo administrativo financeiro. Os processos comerciais envolvem as funções e serviços de relações públicas do empreendimento, incluindo o marketing e as promoções, o setor de vendas e o de

reservas. Estes irão desempenhar suas funções com o objetivo de conquistar e fidelizar clientes (DUARTE, 2005).

Os processos de hospedagem são mais amplos, compreendem os grupos de recepção, portaria social, telefonia e governança. A recepção será responsável pelo atendimento dos hóspedes durante sua entrada e saída, realizando *check-in*, *check-out*, mudanças de apartamentos juntamente com as vendas para os hóspedes *walk-in*. Já a portaria social, que também é chamada de *conciergerie*, muitas vezes, só é encontrada em meios de hospedagem de alto nível de qualificação, e é responsável por atender as necessidades dos hóspedes durante o período de hospedagem. O departamento de telefonia desempenha uma importante função de venda, pois geralmente é o primeiro a entrar em contato com potenciais hóspedes, e com um bom atendimento pode conquistá-lo. A governança se encarrega da arrumação das unidades habitacionais, da lavanderia e da limpeza geral do meio de hospedagem (CASTELLI, 2006).

Se tratando de hotéis administrados por famílias, eles contam com a vantagem de oferecer um serviço personalizado e mais próximo do cliente. Isso permite proporcionar um ambiente mais aconchegante e familiar, mas por outro lado, geralmente sofrem a desvantagem de realizar uma gestão técnica sem qualificação específica, afetando principalmente a qualidade no serviço prestado. Conforme argumenta Grzybowski (2002), antigamente era suficiente para um administrador eficaz maximizar os lucros da organização, porém, hoje, é necessário que ele busque a qualidade total, a qual representa a satisfação global das necessidades dos clientes, no caso, os hóspedes no processo.

Os cargos mais altos dentro de um empreendimento hoteleiro, entre eles o de chefia, administração e gerência, necessitam maior propensão para as habilidades conceituais e humanas, não executando geralmente serviços de caráter técnico na realização de sua função. Porém, todos os colaboradores, independentemente de suas habilidades e cargo, são essenciais para o empreendimento hoteleiro e sua estrutura administrativa (PETROCCHI, 2002). Castelli (2003) afirma que as empresas devem apostar na qualidade de seu capital humano, pois a forma que os colaboradores lidam com os clientes, demonstrará a qualidade da empresa em relação aos hóspedes. Uma gestão hoteleira de qualidade é também o reflexo de que a empresa possui colaboradores eficientes.

Diante do exposto, pode-se entender que uma organização hoteleira pode ser caracterizada como um sistema produtor de serviços, pois realiza trocas diretamente

com o usuário. Tem seu processo de prestação de serviços caracterizado "por um grande volume de clientes passando por dia, sendo o valor do serviço gerado tanto no *front office* (unidade habitacional, balcão de recepção, governança), quanto no *back room* (lavanderia e cozinha)" (GIANESI; CORRÉA, 1994, p.42).

O mercado dos meios de hospedagem cada vez se torna mais competitivo e acaba impondo novidades e novas exigências dentro do empreendimento hoteleiro. Os meios de hospedagem devem adaptar-se ao mercado, buscando a realização das adequações necessárias para atender as exigências do mercado. Pimenta (2004) afirma que a concorrência no mercado hoteleiro trouxe aos administradores a busca contínua pela inovação, sendo essa fundamental para o progresso da empresa.

A inovação se faz tão importante porque os consumidores tornam-se gradativamente mais exigentes e astutos, sabendo definir quais meios de hospedagem oferecem os melhores serviços e infraestrutura de acordo com sua exigência. Discutiremos a seguir sobre as funções, departamentos e estrutura organizacional de forma mais pontual.

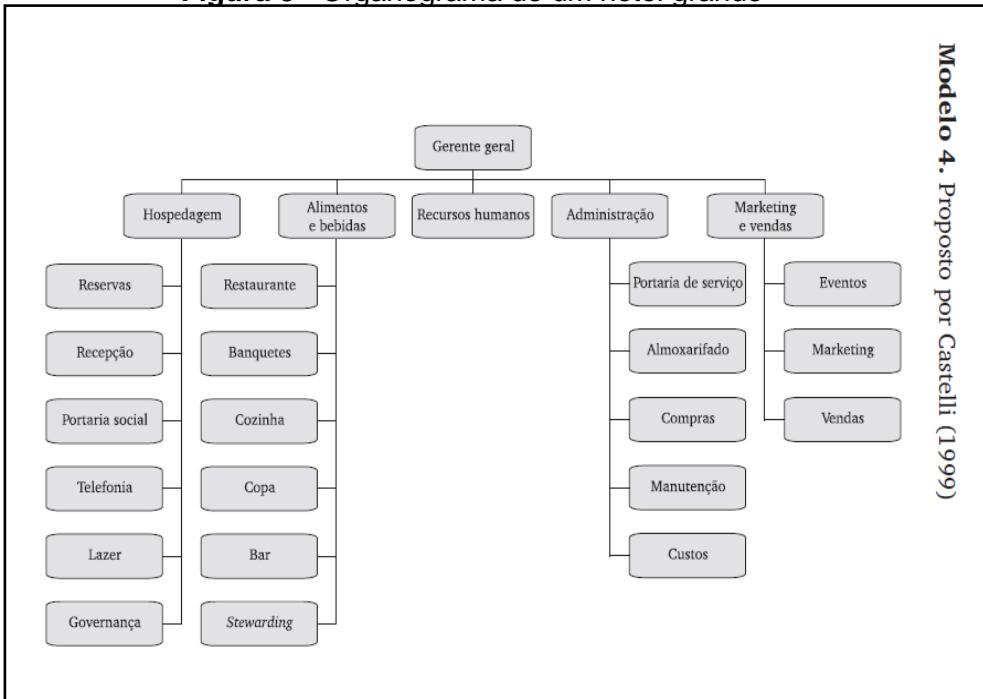
### **3.1 Meios de hospedagem: funções, departamentos e estrutura organizacional**

Em função da necessidade que as pessoas têm em se abrigar e ter um local para repousar e se alimentar fora da residência habitual surgiu a hotelaria. Para uma empresa hoteleira se manter no mercado, além de satisfazer as necessidades do hóspede, precisa superar suas expectativas e surpreendê-lo pela qualidade dos serviços prestados.

Um hotel geralmente é dividido por setores que compõem a parte operacional, ou seja, executam as tarefas para que tudo ocorra da maneira prevista. O serviço desempenhado por cada setor resulta no sucesso da empresa, por isso devem funcionar de maneira sincronizada, cada qual deve oferecer o melhor para cada hóspede, desde a recepcionista até a camareira.

O modelo de distribuição de cargos no organograma abaixo, figura 5, sugerido por Castelli (1999), será usado como base para avaliar os aspectos positivos e negativos da gestão de um hotel-fazenda, com foco no departamento de governança. Logo, vai ser preciso levar em consideração as mudanças e o mercado atual.

**Figura 5 - Organograma de um hotel grande**



**Modelo 4. Proposto por Castelli (1999)**

Fonte: Castelli (1999).

O formato apresentado acima demonstra a importância da divisão das funções e tarefas em um empreendimento hoteleiro. Isso porque um hotel de grande porte precisa de vários setores trabalhando em conjunto para que a prestação de serviço seja de qualidade e eficaz, correspondendo ao valor cobrado.

Em se tratando da operacionalidade de um hotel, existem dois setores que são peças fundamentais para a oferta de um serviço satisfatório, são eles o setor de recepção e o setor de governança, uma vez que lidam diretamente com o cliente/hóspede.

Se tratando do setor de recepção, Sena e Lairson (2008, p. 208) revelam que há grande “importância na fidelização dos hóspedes, pois é a porta de entrada dos hóspedes, é seu primeiro contato como hotel”. Com base nas leituras dos autores no decorrer do presente trabalho, percebeu-se que a recepção é uma das áreas que se deve ter maior destaque e cuidado em um hotel, pois é o setor que mantém contato constante com os hóspedes (dúvidas, informações, vendas de outros serviços, outros) e está localizada no *lobby*<sup>5</sup> do hotel. O comum dos hotéis é que no balcão de recepção

<sup>5</sup> De acordo com pt.wikipedia.org/wiki/Lobby\_(sala): *Lobby* significa, às vezes chamado de *foyer* (/fɔɪ.eɪ/), recepção ou *hall* de entrada, é muitas vezes um grande recinto ou complexo de recintos (em um teatro, ópera, sala de concertos, showroom, cinemas, etc.) adjacente ao auditório. Serve também, por vezes, como uma área de repouso para espectadores e locais de encontro, especialmente utilizada antes do desempenho e durante o intervalo, mas também como um local de celebrações ou festividades após a performance.

aconteça na parte central das atividades, porque é ali que os hóspedes fazem os respectivos registros, *check-in*<sup>6</sup>, pegam suas chaves e, ao fim da estada, realizam o *check-out*<sup>7</sup> (CASTELLI, 1999).

Conforme Cândido e Vieira (2003), entende-se que na recepção ocorre o primeiro atendimento ao hóspede, obtendo a interação entre hóspede e hotel, pois é o ponto de referência e apoio ao hóspede e representa a face hoteleira, é nela que devem ocorrer os primeiros gestos de hospitalidade e cortesia. As pessoas responsáveis por esse contato são os recepcionistas, que fornecem todas as informações necessárias sobre o hotel, os serviços oferecidos e horários. Esses profissionais precisam ser bem treinados para prestar um bom atendimento, já que são o cartão de visita da empresa.

Da recepção fazem parte, também, em termos relacionais (subordinados) para fins do andamento na oferta dos serviços, a telefonia, reservas, mensageiro, segurança e governança. Ou seja, são (sub) departamentos que trabalham em constante troca de informações para que haja um bom andamento dos serviços prestados pelo hotel, ver quadro 4 abaixo.

**Quadro 4 - Responsabilidades dos (sub) departamentos de um hotel**

RECEPÇÃO	
ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
<i>Check-in</i>	Esta mesma nomenclatura é usada pelas agências de viagens, cias aéreas e pela rede hoteleira, a fim de identificar a entrada do hóspede em um hotel. É composto pela verificação de reserva, o preenchimento do boletim de ocupação hoteleira, a apresentação das acomodações e a entrega das chaves/cartões ao hóspede.
<i>Check-out</i>	É o procedimento usado pelas agências de viagens, cias aéreas e pela rede hoteleira, a fim de identificar a saída de um hóspede de um hotel. Abrange a desocupação do quarto pelo hóspede; a verificação, por parte do hotel, das acomodações e das instalações utilizadas pelo hóspede, bem como do consumo do frigobar ou geladeira; a emissão da nota de despesas a serem pagas pelo hóspede; o relatório de algum dano, eventualmente por ele causado, para posterior resarcimento; a devolução das chaves/catões pelo hóspede. A gerência dos hotéis pequenos fica muito mais envolvida com os pequenos detalhes da recepção.
TELEFONIA	
ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
Ligações	Presta serviço de recebimento de chamadas dos hóspedes; serviço de despertar, ou seja, o <i>wakeupcall</i> , quando solicitado pelo hóspede.
RESERVA	
ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
Reserva	Tem a responsabilidade de receber, aceitar e fazer reservas para hóspedes atuais e em potencial. Além da tarefa básica de ser o responsável pelas reservas de

<sup>6</sup> Entrada do hóspede no hotel.

<sup>7</sup> Saída do hóspede do hotel.

	apartamentos, possui a responsabilidade de manter os registros das disposições dos apartamentos.
<b>SEGURANÇA</b>	
<b>ATIVIDADE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Segurança	
As responsabilidades da segurança incluem: patrulhar a propriedade, operar câmera de TV e dar total segurança aos hóspedes, funcionários e passantes.	
<b>GOVERNANÇA</b>	
<b>ATIVIDADE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Governança	O departamento mais importante e que dá apoio à recepção é a governadoria. A meta fundamental desse departamento é oferecer apartamentos vagos e arrumados, limpar quartos ocupados, além de ajudar a recepção a manter a posição de disponibilidade de cada apartamento. Uma governanta executiva toma conta desse departamento, no qual há o maior número de funcionários dentro da área habitacional.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da apostila Gestão Hoteleira (SIDÔNIO, 2015).

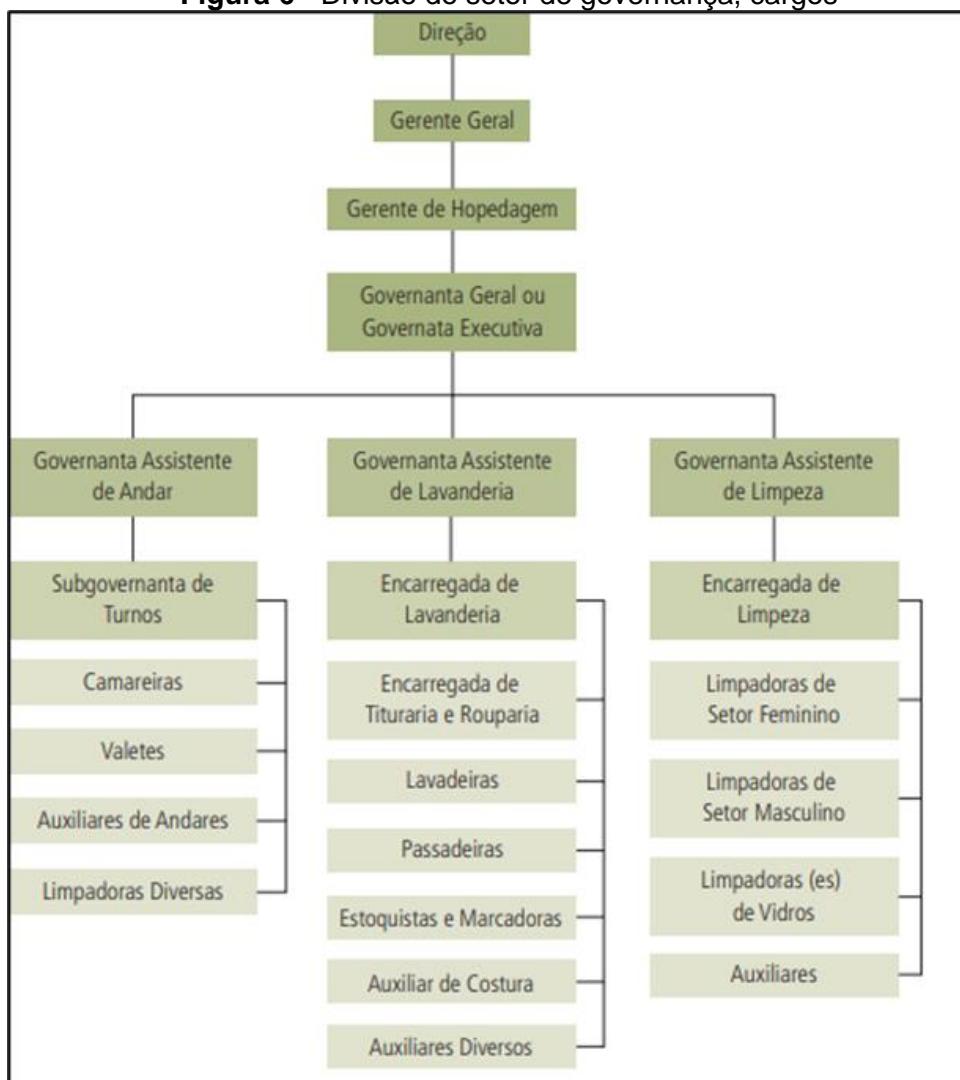
Fazendo um resgate histórico, a governança hoteleira originou-se na França no século XVII, advinda das luxuosas mansões de nobres. Até o século XVII, a governanta era conhecida por administrar as grandes residências, cuidando dos empregados e de todas as atividades, certificando-se de que nada viesse faltar, sempre com muita reserva e elegância. Com o aprimoramento e requinte dos hotéis de luxo, como o Ritz de Paris em 1870, alguns serviços que eram empregados e até então ignorados, passaram a ser de vital importância para a qualidade dos serviços que se pretendia oferecer, como, por exemplo, serviços sanitários e a contratação de funcionários devidamente uniformizados. Com todas essas mudanças, precisava-se de uma pessoa apta para liderar e administrar os serviços de quarto e assim surge a “Governanta” na hotelaria (MAIA; GUARDIA, 2010; CAMARA, 2012).

Para Castelli (2006), a governança tem a responsabilidade de manter nas melhores condições de uso as Unidades Habitacionais (UHs) e as áreas sociais do hotel, além de promover o melhor relacionamento dos empregados do setor com os hóspedes, tendo cortesia, hospitalidade, disponibilidade e presteza na resolução de problemas. O autor sugere que as atribuições básicas desse departamento são: limpeza e arrumação dos apartamentos, limpeza e arrumação das áreas sociais de circulação e de serviços, manutenção das peças de decoração, administração da rouparia, registro de consumo do frigobar, administração da lavanderia, atendimento das necessidades e/ ou solicitações dos hóspedes, cuidado com os objetos esquecidos pelos mesmos. Já Oliveira (2014) destaca que um hotel não pode existir sem o Departamento de Governança, que tem total responsabilidade de proporcionar aos hóspedes um quarto limpo e confortável, seja para descanso ou pernoite, camas

bem arrumadas, enxoval limpo e macio, equipamentos e utensílios em perfeito funcionamento e áreas sociais limpas e higienizadas, promovendo satisfação para seus hóspedes (OLIVEIRA, 2014).

Observa-se que o departamento de governança exerce um papel fundamental na atividade de um hotel, considerando que ele cuida da parte imprescindível do serviço de hotelaria, a acomodação. Como existe diferentes meios de hospedagem e variados tipos de serviços, um hotel pode existir sem restaurante, sem salões de convenção e eventos, sem piscina, sauna ou atividades de lazer, porém terá um rendimento limitado, já que trabalhará apenas com a acomodação. Na figura 6, abaixo, apresenta-se um organograma indicando a divisão do departamento de governança de um hotel, que corresponde inclusive a composição do setor do hotel-fazenda analisado neste trabalho.

**Figura 6** - Divisão do setor de governança, cargos



Fonte: Andrade (2002, p. 215).

A figura 6 trata da hierarquia do setor de governança de um grande hotel, contudo, cada cargo tem suas importâncias dentro do setor. Segundo a ABNT (NBR 15045:2004, p.1), o gerente de governança que atua em meios de hospedagem ocupa-se:

Principalmente, do planejamento, controle, organização e supervisão da equipe e dos serviços de limpeza, higienização, arrumação e ornamentação das unidades habitacionais, lavanderia, salão de refeição, áreas externas e internas (exceto cozinha) e gerenciamento dos materiais de consumo, limpeza, decoração, enxoval e uniforme.

Segundo Cândido (2001, p. 20-21), a Governanta Geral ou Executiva possui várias atribuições e responsabilidades, pertinentes ao cargo, descritas a seguir:

Responsabilizar-se perante a Gerência e/ou Direção pelo bom andamento do departamento; -Supervisionar e assistir as Governantas Assistentes de Lavanderia e de Andares, bem como as chefias de setores afetos ao seu departamento; -Compor os quadros funcionais de pessoal, juntamente com as assistentes, zelando para que sempre estejam completos e com ajustes necessários para as emergências, falta de funcionários, doenças, férias, imprevistos etc.; -Responsabilizar-se pelo recebimento, cadastro e pela guarda de objetos e pertences esquecidos pelos hóspedes (Achados e Perdidos) nos apartamentos ou em qualquer setor do hotel. A chave do depósito de guarda de esquecidos é de responsabilidade da Governanta Executiva; -Atender, pessoalmente, eventuais reclamações e solicitações de hóspedes, principalmente as solicitações especiais de hóspedes VIPs, referentes ao seu apartamento; -Coordenar e organizar as disponibilidades de apartamentos para locação, juntamente com o Gerente de Hospedagem ou Chefia da Recepção; -Supervisionar a mudança de hóspedes de apartamento, principalmente nas emergências ou nos deslocamentos de hóspedes VIPs; -Atuar pessoalmente na supervisão, coordenação e no preparo do apartamento para hóspedes VIPs; -Identificar e dar soluções, de acordo com a política interna da empresa, para eventuais problemas que ocorrem em áreas de seu departamento; -Tomar conhecimento das reclamações e/ ou sugestões, por escrito, dos hóspedes no que se refere à o departamento de sua responsabilidade, providenciando soluções; -Planejar o sistema de avaliação de resultados das atividades do Departamento de Governança e transformá-los em relatórios periódicos para Gerência Geral e/ou Direção; -Manter contato com o Departamento de Pessoal da empresa para comunicações diversas sobre a política de pessoal, escalas de férias, afastamentos, benefícios, comunicados etc.; -Administrar e controlar a produtividade da lavanderia, no que se refere ao custo, aos produtos químicos, ao consumo, à técnica operacional, aos desperdícios, à economia e ao estado geral das roupas lavadas.

Segundo Castelli (2003, p. 206), “a governanta poderá ser auxiliada por assistentes e supervisoras”, e dependendo do tamanho do hotel serão necessárias auxiliares para ajudar no bom andamento do setor.

Ainda conforme Castelli (2003), a governanta é responsável por um grande conjunto de tarefas, tais como: conhecer as normas estabelecidas pelo hotel; saber delegar atribuições a seus subordinados; dirigir, controlar e supervisionar as

atividades das pessoas; criar um ambiente de trabalho agradável; preparar planos de trabalho e escala de revezamento do pessoal; cuidar dos uniforme e do asseio pessoal; organizar e controlar a rouparia; controlar e administrar o estoque e gastos dos produtos, supervisionar a arrumação dos apartamentos; inspecionar o estado dos apartamentos; resolver situações de emergência, providenciar reparos, cuidar dos objetos esquecidos pelos hóspedes; e supervisionar e controlar todo o processo de lavagem das roupas. Logo, governanta precisa ter um bom conhecimento para fazer com que o setor cumpra seu papel, de acordo com os padrões definidos pelo estabelecimento, ou consiga até mesmo superá-los.

Segundo Castelli (2003, p. 214), a governanta deve ser “uma pessoa ativa, compreensiva, simpática, cordial, disposta, responsável, íntegra e organizada”, bem como deve saber se comunicar de forma clara, por estar em contato direto com outros funcionários, delegando tarefas que precisam ser cumpridas.

É perceptível que a responsável por conservar os apartamentos e demais áreas de forma limpa e arrumada, para mantê-los em perfeito estado de utilização, é a camareira. Que deve zelar pela boa apresentação e arrumação dos apartamentos, bem como verificar pequenos detalhes que devem fazer do ambiente um local apresentável, atraente e confortável, para que o hóspede se sinta satisfeito e à vontade. Ela precisa também ter muito cuidado na manipulação de objetos do hóspede, para não quebrar ou estragá-los, deve realizar as tarefas com rapidez e eficiência; não deve permitir a entrada de pessoas estranhas nos apartamentos e, quando for necessária alguma manutenção no apartamento, deverá acompanhar.

Segundo Castelli (2003, p. 218), “a camareira, que deve zelar para que o apartamento esteja impecável a fim de que o hóspede se sinta bem no hotel”. O cargo de camareira possui algumas atribuições que de acordo com Castelli (2003) são: preencher os formulários pertinentes; limpar e arrumar os apartamentos; cuidar da segurança do seu andar; avisar a governanta sobre objetos esquecidos; informar à governanta sobre artigos levados ou danificados pelos hóspedes; avisar sobre reparos que devem ser feitos no apartamento; testar diariamente os equipamentos, evitando, assim, situações que possam afetar o hóspede, como lâmpadas queimadas, bateria do controle gasta, descarga do banheiro com problemas, ou qualquer outro mau funcionamento; conferir o estoque de roupa; recolher a roupa para lavar; e passar nos outros apartamentos.

Ainda se tratando da figura 6, sobre os cargos, a governanta assistente está presente em hotéis de grande porte, ela desempenha quase todas as funções da

governanta geral, mas é destacado a sua atividade operacional com as camareiras, pessoal de limpeza e lavanderia, prestando-lhes um auxílio e uma coordenação mais direta, operacionalizando sua atividade quando necessário, bem como executando, orientando, ensinando e agilizando as atividades (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003, p. 149). É substituta eventual da governanta, mas para isso ela deve conhecer todas as atividades do departamento.

Já a assistente de andares tem como atividade principal dirigir, coordenar e supervisionar as tarefas da área de andares, apartamentos, mais precisamente, (CÂNDIDO; VIEIRA, p. 155, 2003). Seu chefe imediato é a governanta geral e executiva. É a responsável direta pelas camareiras, limpadoras de vidro, lavadoras de carpete e pelos moços de andares (valetes).

Assistente de higiene e limpeza tem como atividade principal coordenar e supervisionar os trabalhos de limpeza e higienização efetuados nas áreas sociais e de serviço de hotel (CÂNDIDO; VIEIRA, p. 158, 2003). Em alguns hotéis é chamada de “chefe de limpeza”. Subordinada à governanta geral ou executiva, ela é responsável pelo pessoal da limpeza, pelas limpadoras e pela auxiliar de serviços gerais. A camareira tem como função principal manter em ordem e asseados os apartamentos do hotel (CÂNDIDO; VIEIRA, p. 173, 2003).

Os valetes são funcionários encarregados de efetuar o transporte de roupas limpas e usadas nos andares até a lavanderia e vice-versa (CÂNDIDO; VIEIRA, p. 172, 2003). Desempenham funções em ambas as áreas, interligando uma com a outra: andares/lavanderia. Nas horas em que não está efetuando o transporte de roupas, o valete é um colaborador polivalente na área de andares e lavanderia.

O setor de governança tem muitos funcionários, assim a qualidade do serviço prestado depende da capacitação e formação deles, pois, de nada adianta ter os equipamentos necessários para o trabalho se a mão de obra não é qualificada. Em suma, a qualidade percebida pelo hóspede em relação a esse setor é responsabilidade dos funcionários.

#### **4 METODOLOGIA**

Este estudo tem uma abordagem quali-quantitativa, pois adotou a entrevista semiestruturada e fez a aplicação de questionários, como instrumentos de coleta de dados.

Segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Este tipo de pesquisa quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

Já a pesquisa qualitativa para Malhotra (2001, p.155) “proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema”. A pesquisa qualitativa pode ser usada, também, para ajudar a explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa.

A pesquisa bibliográfica usada permitiu identificar os autores pertinentes e suas respectivas obras que falam sobre o tema pesquisado. Foram utilizados documentos como monografias, dissertações e artigos, tal como o *site* do próprio estabelecimento investigado.

Considerando o objetivo deste trabalho, tem-se que o estudo de caso foi adotado por permitir uma análise mais aprofundada e detalhada do objeto pesquisado, o hotel. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

Para a coleta de dados também foi feita uma visita técnica, a fim de caracterizar o espaço físico do hotel. Explica-se que devido à pandemia, houve uma redução de 60% no quadro de funcionários, e por isso foram aplicados questionários com apenas 18 funcionários do setor de governança, visando identificar a percepção desses quanto às condições de trabalho e formas da oferta dos serviços prestados por este tipo de estabelecimento, um hotel-fazenda.

Além dos questionários, realizou-se uma entrevista semiestruturada com o gestor/ proprietário do hotel investigado, com o intuito de identificar a percepção desse ator no que se refere às ações de melhoria na gestão do hotel e as dificuldades encontradas. Foram feitas 7 perguntas abertas durante a entrevista, via internet utilizando aplicativo de conversa WhatsApp, no dia 14 de agosto de 2020.

Geralmente, as entrevistas semiestruturadas baseiam-se em um roteiro constituído de “[...] uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista” (LAVILLE & DIONNE, 1999, p.188), apoiadas no quadro teórico e nos objetivos do trabalho. Durante a realização da entrevista é importante seguir algumas recomendações, tais como fazer boas perguntas e interpretar as respostas; ser um bom ouvinte, não se deixando enganar por ideologias e preconceitos, no sentido de buscar a “objetivação” (LAVILLE & DIONNE, 1999).

Segundo Cervo & Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coleta de dados e pode ser definida como uma conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto. Esta técnica de coleta de dados é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta (GIL, 1999). O autor apresenta ainda algumas vantagens na utilização da técnica de entrevista, tais como: maior abrangência, eficiência na obtenção dos dados, classificação e quantificação.

Conforme Cervo & Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas, em que as abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

De forma idêntica, Marconi & Lakatos (1996, p. 88) definem o questionário estruturado como uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”. Dentre as vantagens do questionário, destacam-se: o alcance de um maior número de pessoas; a economia; a padronização das questões que possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes e facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além do anonimato ao interrogado.

O questionário foi elaborado com base em problemas apresentados no setor de governança, composto por 18 perguntas utilizando o *Google Forms* e enviado via internet utilizando aplicativo de conversa, WhatsApp e aplicado no dia 29 de setembro de 2020.

Em resumo, os passos metodológicos adotados para responder os objetivos específicos estabelecidos nesse estudo foram: a) caracterizar os departamentos de recepção e governança de um hotel-fazenda, apresentando os serviços realizados e disponibilizados: para isso, realizou-se uma visita para observação *in loco* dos elementos existentes e solicitou-se documentos que pudessem demonstrar a estrutura do hotel; b) identificar os procedimentos operacionais existentes, assim como as dificuldades ou limitações para implementação de novos modelos de gestão: foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gerente geral do hotel; c) verificar a percepção dos funcionários do hotel-fazenda quanto à necessidade de melhoria na condução e oferta dos serviços prestados por este tipo de estabelecimento: foram aplicados questionários com 18 funcionários do setor de governança, sendo dos

cargos de: camareira, serviços gerais, lavanderia, supervisão, governanta e gerencia. Dando continuidade, o próximo tópico apresenta a discussão dos resultados.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico do trabalho serão apresentados os resultados da pesquisa em 3 subtópicos: 5.1) Caracterização do hotel-fazenda analisado; 5.2) Resultados da entrevista com o gerente geral do meio de hospedagem em questão; e 5.3) Percepção dos funcionários do setor de governança quanto aos procedimentos de trabalho realizados no hotel-fazenda.

### 5.1 Caracterização do objeto de estudo: Hotel-fazenda localizado em Brasília/DF

Este estudo de caso foi realizado em um empreendimento hoteleiro classificado como hotel-fazenda, de acordo com o gerente geral e o dono do estabelecimento. Vale esclarecer que o hotel não adotou a classificação do SBClass<sup>8</sup> proposto pelo Ministério do Turismo, o que facilitaria ao hóspede a identificação do estabelecimento e confiança em termos da qualidade dos serviços, sustentabilidade e infraestrutura, mas, encontra-se registrado no Cadastur<sup>9</sup>.

A estrutura do hotel-fazenda é composta por um prédio de 4 andares, constituído por: 108 apartamentos, com capacidade para 216 pessoas, podendo ainda colocar algumas camas extras; há também chalés e quartos *standart*<sup>10</sup>; recepção principal próxima à administração (e ao lado um barzinho); restaurantes (refeitório), 1 rouparia e lavanderia; 1 sala de estoque para produtos do frigobar e produtos de limpeza.

O hotel-fazenda analisado é um estabelecimento de lazer e turismo, cuja demanda, em sua maioria, é constituída por famílias e empresários, em função da

---

<sup>8</sup> SBClass: Sistema Brasileiro de Classificação Hoteleira. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/index.jsp>. Acesso em: 18 nov. 2020.

<sup>9</sup> Cadastur: É o cadastro dos prestadores de serviços turísticos, que tem o objetivo de reunir todos aqueles que estejam legalmente constituídos e em operação. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/acesso-a-informacao/63-acoes-e-programas/5020-cadastur.html>. Acesso em: 18 nov. 2020.

<sup>10</sup> *Standart*: é também utilizado para designar um tipo de apartamento ou casa, e é uma nomenclatura bastante usada em hotéis ou pousadas. Um apartamento **standard**, é um apartamento padrão, sem muito luxo, clássico e normal. Disponível em: <https://www.significados.com.br/standard/>. Acesso em: 18 nov 2020.

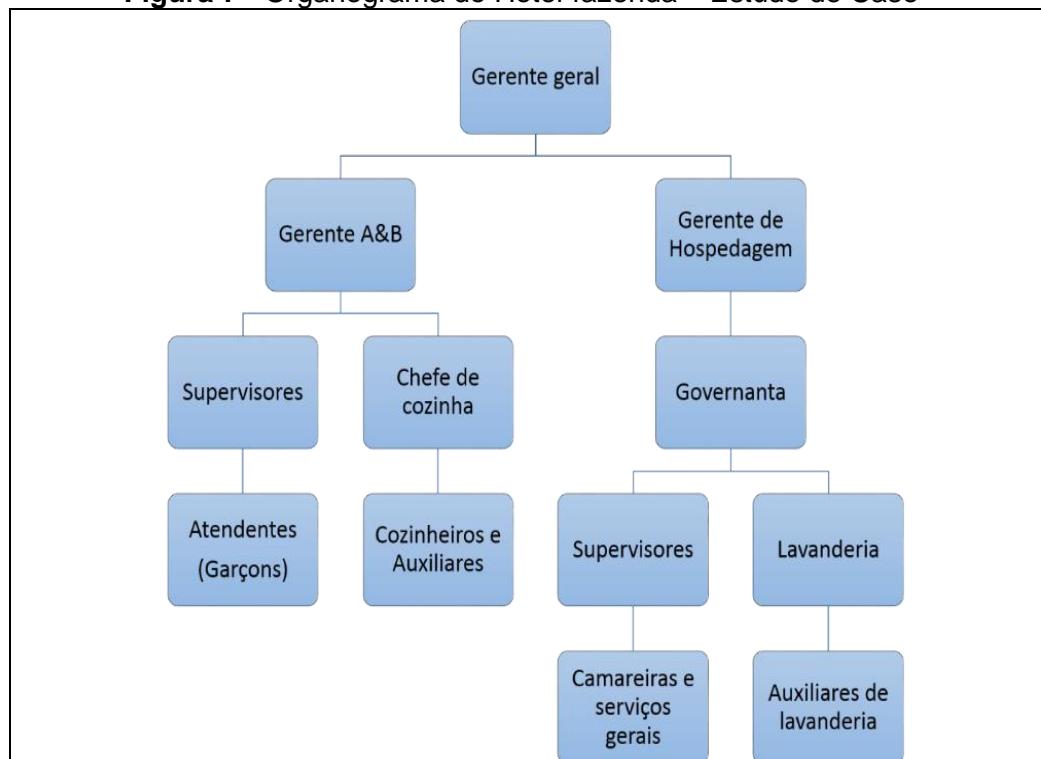
realização de eventos corporativos que acontecem nos 4 salões de eventos disponíveis, sendo um deles com capacidade para até 700 pessoas.

É importante esclarecer que esta caracterização foi feita a partir de uma visita de campo para conhecer o local, documentos disponibilizados pela gerência e entrevista com o proprietário do estabelecimento.

Nesse sentido, ainda em relação à demanda, de acordo com a entrevista realizada com o proprietário/ administrador do estabelecimento, o hotel-fazenda recebe excursões de jovens e adolescentes nas férias, e em períodos de baixa temporada, conforme relatório do sistema de vendas, em uma média de 2.500 pessoas passando pelo hotel por mês.

A estrutura administrativa deste hotel é composta por 5 departamentos, sendo eles: Recepção, Governança, Operacional/manutenção, Alimentos e Bebidas e Financeiro/RH, em que cada um deles possui um responsável. Elaborou-se um organograma a fim de demonstrar a organização dos setores do hotel-fazenda investigado, destacando apenas o departamento de alimentos e bebidas e o departamento de governança, ver figura 7:

**Figura 7 - Organograma do Hotel-fazenda – Estudo de Caso**



Fonte: Elaboração própria, 2020.

É possível observar que por se tratar de um hotel com quantidade razoável de quartos, os departamentos apresentados seguem uma hierarquia, sendo que o

gerente dos setores apresentados é subordinado ao gerente geral/proprietário, e os demais departamentos são subordinados aos gerentes de hospedagem e de alimentos e bebidas.

O hotel em questão é considerado também um atrativo turístico, pois encontra-se em um ambiente rural, localizado em uma área de florestas e montanhas com uma exuberante imagem da natureza que acaba atraindo visitantes e turistas interessados em conforto, sustentabilidade e atrativos rurais. O referido hotel fica a 50 km de Brasília, Km 24 da BR-60, no sentido Brasília-Goiânia.

A proposta de um hotel-fazenda difere da proposta, serviços e padrão dos hotéis do centro de Brasília, pois agrupa à sua oferta de serviços básicos (acomodação, alimentação) o contato com o ambiente rural devido à sua localização, proporcionando que se oferte uma estada com características singulares.

De acordo com as informações do site oficial do estabelecimento<sup>11</sup>, o hotel-fazenda conta com 164 Unidades Habitacionais (UH's), sendo 147 suítes *standards* e 17 chalés, todos decorados, aliando o rústico e o sofisticado em um ambiente de conforto. As suítes são equipadas com televisão, telefone, frigobar individual, cama de casal e uma de solteiro, ar-condicionado e wi-fi, já os chalés contêm os mesmos itens dos quartos *standards*, acrescentando banheira e/ou piscina privativa na varanda do quarto.

Para maior comodidade e lazer, o hotel oferece: estacionamento com garagem coberta para alguns quartos, elevador no prédio, o qual comporta os 108 quartos, sauna seca e úmida, banheira de hidromassagem em alguns quartos, troca de toalhas diariamente e sala de jogos. O *Buffet* de café é servido no estilo colonial/fazenda, com vários tipos de bolos, tortas, salgados, sucos, geleias, queijos e *pies*. O hotel também possui lavanderia própria.

Este meio de hospedagem dispõe de 5 piscinas para adultos e 2 para crianças; 2 bares; 4 restaurantes sendo que um deles acomodam até 350 pessoas, onde é servido refeições *a la carte*<sup>12</sup> e *buffet* completo<sup>13</sup>; outro ambiente onde são realizados shows de massas e pizzas como segunda opção de refeição; um Centro de

---

<sup>11</sup>Disponível em: <https://www.vilavelluti.com.br/>. Acesso em: 15 out. 2020.

<sup>12</sup> A *la carte*: é uma expressão típica do francês **que significa** "como está no cardápio" ou "como listado no cardápio", bastante utilizada no âmbito da gastronomia, principalmente entre os restaurantes. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/a-la-carte/>. Acesso em: 18 nov. 2020.

<sup>13</sup> *Buffet* completo: Bufê ou bufete (ê) (do francês **buffet**) é uma forma de servir comida a uma grande quantidade de pessoas. De maneira geral, a comida é exposta em uma ou mais mesas para que o consumidor se sirva sozinho em uma ou mais passagens. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Buf%C3%AA>. Acesso em: 18 nov. 2020.

Convenções & Eventos independente com capacidade máxima para 700 pessoas, e área de lazer. Dentre as atividades possíveis de serem realizadas estão: a pesca esportivas; trilhas ecológicas que por ventura são gratuitas; passeios a cavalo que custam em média R\$ 30,00 reais por pessoa; passeio que dura em média 40 minutos; SPA com serviço de massagem com preços variados; uma piscina aquecida e coberta como outra opção para lazer; saunas; ôfuros, entre outros. Grande parte dos hóspedes são de Brasília e entorno.

Durante a entrevista, o proprietário do hotel-fazenda enfatizou que “o hotel agrupa valores culturais e locais em sua história, damos oportunidade de emprego à população local ao redor, pois todos os envolvidos com a atividade turística buscam o aperfeiçoamento para melhor atender os turistas.”

Historicamente, o hotel-fazenda em questão foi construído em 2011, tendo 9 anos de prestação de serviços. A gestão do hotel se preocupa com as questões ligadas ao meio ambiente, todas as águas utilizadas nas torneiras do hotel são drenadas e filtradas para serem utilizadas nas irrigações dos jardins; as piscinas e algumas áreas de lazer utilizam placas solares, diminuindo o desperdício de energia elétrica e agregando energias limpas.

Desde a sua construção tem-se cuidados com a preservação das áreas verdes, que representam a maior parte da propriedade, pois existem diversas nascentes e trilhas, sendo uma com acessibilidade para portadores de necessidades especiais.

Diante do exposto, pode-se entender que o hotel-fazenda é de certa forma, prestadora de serviços que possui suas próprias características organizacionais específicas na gestão em relação a outros estabelecimentos industriais e comerciais. No próximo tópico, discutiremos a percepção do gestor/proprietário quanto às dificuldades e limitações do hotel.

## **5. 2 Percepção do gestor/ proprietário quanto ao processo de gestão do hotel: dificuldades e limitações**

De família humilde, cresceu na esperança de ser alguém importante na sociedade, estudava e no período posterior à escola era engraxate. Na adolescência já tinha visão de empreendedor, se tornou adulto, concluiu a faculdade de arquitetura e urbanismo, começou a trabalhar e a fazer contatos importantes, assim conquistou vários bens com uma construtora de renome e imóveis. Casou-se, teve 3 filhos e já

entrando na idade mais madura resolveu construir o seu maior bem material, que é: o hotel-fazenda.

Em entrevista realizada no dia 23 de agosto de 2020 com o gerente geral/proprietário do hotel-fazenda, foram feitas algumas perguntas relacionadas à gestão do estabelecimento, para identificar melhorias, limitações e dificuldades relacionadas ao processo da gestão. Foram 08 perguntas abertas que indicaram os resultados a seguir.

A **primeira pergunta** tratou de identificar quais os departamentos/ setores do hotel-fazenda eram considerados como os mais importantes pelo gerente geral. Em resposta, obteve-se “*o setor de alimentos e bebidas é o mais importante, pois agradar o cliente com o paladar é um grande desafio, mas a recepção e governança não ficam muito atrás, o ponto de entrada do meu hotel precisa dos dois setores mais importantes*”.

Por se tratar de um empreendimento familiar e ser uma empresa de médio para grande porte, o quadro funcional do hotel-fazenda compõe cerca de 80 funcionários aproximadamente. O que faz com que a área jurídica e contábil seja terceirizada e muitas atividades sejam realizadas por meio de funcionários que residem no hotel.

A partir de Castelli (1999), entende-se que o setor de A&B é uma oportunidade a mais de negócio e de ampliação dos serviços prestados pelo estabelecimento, podendo funcionar independentemente da hospedagem, pois é possível receber tanto hóspedes quanto não-hóspedes para realizar refeições. Ainda conforme o autor, o setor de A&B é a segunda maior atividade de um hotel. Se tratando de um hotel-fazenda, caso não queira usufruir da hospedagem, tem-se o serviço de *day use*<sup>14</sup>, em que o contratante pode passar o dia utilizando a área de lazer e consumir os produtos de alimentação. O hotel dispõe de dois tarifários, sendo o *day use* simples, apenas utilizando as áreas de lazer no valor de R\$ 85,00 e o *day use* com almoço incluso, no valor de R\$ 130,00.

Salienta-se que os hotéis podem decidir o que ofertar em termos de refeições, café da manhã, almoço e/ou jantar. No hotel-fazenda em questão, há incluso na diária o serviço de meia pensão, ou seja, café da manhã e almoço, sendo o jantar um serviço cobrado a parte.

---

<sup>14</sup> *Day Use* é quando o hóspede usufrui das instalações do **hotel** ou pousada durante o dia, como piscina, buffet e áreas comuns, mas sem ter direito a um pernoite. Disponível em: <https://omnibees.com/blog/2019/10/day-use/>. Acesso em: 18 nov. 2020.

Todos os setores desenvolvem suas atividades seguindo as orientações da administração, na recepção ocorre o atendimento direto entre hóspede e hotel, e para facilitar o trabalho é utilizado um sistema operacional de informática chamado de Net Hotel, em que são realizados os serviços de: *check-in*, *check-out*, reservas (seja por telefone, pessoalmente, ou pelo site do hotel), cadastro de hóspedes e empresas, controle financeiro do estoque, de produtos do frigobar e da conta do hóspede, nas quais são lançadas todas as despesas durante sua permanência (diárias, frigobar, telefone, lavanderia, quando utilizados), tudo fica registrado nesse programa.

Já no setor de governança, tem-se o cuidado da limpeza dos apartamentos e das áreas sociais, é responsável também por conferir o consumo do frigobar, assim como a reposição dos produtos e controle do estoque. O setor possui locais específicos onde são guardados o enxoval do hotel composto por: lençóis, fronhas, toalhas (banho, rosto, mesa), travesseiros, cobertores e os materiais necessários para a execução dos trabalhos das camareiras. Atrelado ao setor de governança está o setor de lavanderia que é responsável por higienizar todas as roupas do hotel e dos hóspedes, quando solicitadas.

A **segunda pergunta** tratou de identificar as prioridades da gestão para o melhoramento na prestação dos serviços do hotel-fazenda. Conforme o gerente geral, uma das prioridades da gestão é *“padronizar os serviços fazendo com que ocorra tudo certinho, sem gestão não há equipe que fique em pé”*.

Para desempenhar bem as funções do setor de governança, são necessários profissionais habilitados para desenvolver bem as atividades, pois, caso contrário, o resultado não será compensador, e problemas ocorrerão. Como afirma Petrocchi (2002, p. 127), “o desempenho da equipe que opera o hotel é fator decisivo para o sucesso econômico do empreendimento”.

Tendo sido mencionado que a recepção e a governança eram departamentos importantes para o hotel-fazenda, a **terceira pergunta** indagou sobre os meios de comunicação utilizados no hotel para facilitar e promover uma interação entre os funcionários dos dois setores. A resposta do gerente geral revelou que aplicativos de conversa (WhatsApp) são utilizados, observado, assim, que os funcionários usam bastante o aparelho celular e seus respectivos aplicativos de comunicação.

Pinho (2006, p. 279) expõe que “a comunicação organizacional corporativa mantém fluxos de informação e de comunicação destinados a promover o contato e o relacionamento entre uma organização e os diferentes públicos que a constituem ou como se relacionam e interagem”. Acredita-se, assim, que a organização que souber

valorizar seus públicos e incentivar relacionamentos fortes, com calor humano, que valorizam os indivíduos como pessoas e não como números, obterá vantagem competitiva. Neste aspecto, Schmidt (2011, p. 29) é bem pontual, argumentando que “a empresa que não investir no relacionamento com seus públicos não terá lugar no mundo contemporâneo”.

Em relação aos meios de comunicação, eles podem ser formais ou informais, ambos possuem grande importância dentro de uma organização. O meio formal é mais utilizado para informações estruturais, regulamentadoras, que estabeleçam regras, normas, a política da empresa, entre outras. Na hotelaria, outro meio bastante usado é a Ordem de Serviço<sup>15</sup>. Os manuais de procedimentos também são usados em algumas organizações, assim como os relatórios gerenciais. Todos esses meios textuais são escritos, mas podem ser veiculados de forma impressa ou *on-line*.

Para uma empresa hoteleira operar, os setores devem trabalhar integrados, com o melhor da comunicação, porém o setor de governança em especial deve ter todo o cuidado e atenção na hora de desenvolver seus trabalhos, pois é um dos responsáveis direto pela satisfação do hóspede. Os funcionários deste setor precisam, ser hospitaleiros, ou seja, devem atender de forma educada e alegre os hóspedes que se dirigem até eles, uma vez que uma solicitação feita por mal atendimento pode ser prejudicial para a empresa. De acordo com Castelli (2003), entende-se que a evolução tecnológica trouxe modernização para a empresa hoteleira, contudo o elemento humano ainda é a peça fundamental, pois é dele que depende o tratamento que o hóspede recebe no hotel, o que faz com que ele se sinta acolhido ou não.

É preciso que haja a valorização dos profissionais/ funcionários e as tecnologias disponíveis devem permitir a interação e geração de bons relacionamentos entre os grupos de trabalho do hotel, de modo a favorecer uma melhor oferta dos serviços.

Quanto à **quarta questão**, indagou-se como acontece a seleção dos funcionários do hotel e se existe algum pré-requisito para a seleção, em resposta, obteve-se: “a seleção quem faz são os gerentes representantes dos setores, o único pré-requisito básico que exigimos é ter humildade e bom caráter, o restante o estabelecimento busca oferecer”.

---

<sup>15</sup> Ordem de serviço também conhecida pela sigla OS, a **ordem de serviço** nada mais é do que um documento que formaliza um **serviço** que está sendo prestado. Por exemplo, um cliente vai até uma empresa e dá todas as informações sobre o **serviço** que precisa. Disponível em: <https://bomcontrole.com.br/ordem-de-servico/>. Acesso em: 18 nov. 2020.

A partir da fala do gestor, fica nítido que a questão importante, que se relaciona com a contratação, é a relevância dada aos valores éticos e morais que se encontram acima das qualificações profissionais, o que, por um lado, dá oportunidade aos jovens e adultos com pouca formação, mas, por outro, pode ocasionar um déficit de profissionais adequadamente qualificados para os cargos. Nesse sentido, Rocha (1997) afirma que um correto recrutamento de colaboradores passa pela colocação em prática de um conjunto de técnicas e procedimentos com o objetivo de atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Os hotéis sem dúvida são um dos principais suportes para o desenvolvimento do turismo, assim a demanda por este tipo de serviço está em constante crescimento, com clientes cada vez mais exigentes, que esperam um serviço de qualidade.

Segundo Castelli (2003, p. 39), “a excelência dos bens e serviços depende da qualidade dos processos e da qualidade das pessoas que os executam”, assim surge a necessidade de pessoal treinado para atender a contento os clientes da empresa. Para o autor, funcionários capazes de prestar um serviço qualificado são aqueles que possuem características como: qualificação pessoal, espírito de serviço, capacidade de recuperação e espírito de equipe.

No **quinto questionamento**, pergunta-se quais são as limitações em relação aos funcionários do setor da governança, em resposta obteve-se que “a diferença de idade e escolaridade”.

A seleção, intimamente relacionada com o recrutamento, tem como principal objetivo escolher, dentre os candidatos recrutados, aqueles que reúnem as melhores condições para o desempenho das funções, aumentando, assim, o desempenho organizacional (Rocha, 1997).

Entende-se que o sistema de contratação no hotel-fazenda é falho, não existe um filtro de idade ou escolaridade no recrutamento, em um setor onde a rotação de pessoal é muito elevada, é nesta fase que devem ser desenvolvidas formas de identificar aqueles candidatos que demonstram uma maior tendência para o comprometimento a longo prazo com a organização.

A colocação em prática de políticas e procedimentos corretos de recrutamento e seleção podem ser um importante contributo para reduzir a elevada rotação de pessoal. O tempo despendido pela gestão em recrutamento e seleção deve ser visto como um investimento e, como todos os investimentos, deve ser cuidadosamente acompanhado

Na **sexta pergunta**, questionou-se em relação a capacitações, foi perguntado ao gestor se existe uma política de capacitação para os funcionários e em resposta: “*não! Mas pretendemos fazer parcerias com órgãos e empresas que capacitam, como o SEBRAE*”.

De acordo com Castelli (2003, p. 29), “para as empresas prestadoras de serviço, existe uma estreita correlação entre o nível de educação e treinamento dado aos seus empregados e a sua competitividade e sobrevivência. Correlação está fácil de ser compreendida, mas nem sempre tão fácil de ser posta em prática”.

Além da formação profissional, cabe aos gestores da empresa dar continuidade ao crescimento e aperfeiçoamento desses profissionais, oferecendo a capacitação e o treinamento, assim estreitando as diferenças que existem.

Tendo em vista a experiência do autor deste estudo no hotel-fazenda, percebeu-se que não há capacitações e treinamentos frequentes nos setores, especialmente no setor de governança. Os gestores dos setores do hotel quando estão disponíveis, tentam de certo modo, capacitar seus respectivos funcionários.

De acordo com Araújo e Ramos (2014), para melhorar a qualidade dos seus serviços, e conseguir um posicionamento melhor no mercado, é relevante que as instituições invistam na formação e no setor de capacitação profissional, não só procurando no mercado de trabalho profissional qualificado, mas também qualificando os próprios recursos humanos, investindo nos mesmos e no crescimento profissional, com a finalidade de mantê-los motivados e competentes, contribuindo para o aumento da sua autoestima, valorização pessoal e qualidade do trabalho.

Identifica-se que os colaboradores do empreendimento devem ser bem qualificados para oferecerem um serviço de boa qualidade, pois hoje o mercado hoteleiro é bastante competitivo e o diferencial de cada um é a qualidade de seus serviços. Santos e Roim (2012, p.1) ainda ressaltam que “para que os serviços prestados por esses colaboradores sejam de qualidade é necessário que os mesmos tenham um alto nível de qualificação e que o hotel disponha dos produtos e equipamentos necessários para que isso possa acontecer”.

No **último questionamento**, indagou-se sobre o diferencial do hotel e em resposta, verificou-se “o serviço, a quantidade de produtos e qualidade dos serviços que ofertamos, a estrutura construída, a natureza, os diversos quartos para hospedagem, somos únicos”. Tendo em vista a resposta dada, em análise *in loco* percebeu-se um diferencial dos hotéis comuns, os prestadores de serviço do hotel analisado procuram fazer o melhor atendimento partindo da comunicação direta com

a recepção por meio de grupos em aplicativos de conversa aonde são informados algumas características dos hóspedes como exemplo: alergias, preferências por pratos, preferência de música e decoração romântica no quarto, fazendo com que haja uma personalização com cada cliente hospedado.

A seguir, para alcançar todos os objetivos propostos, foram aplicados questionários aos funcionários do hotel-fazenda, com a finalidade de responder o problema e o objetivo geral levantado no estudo.

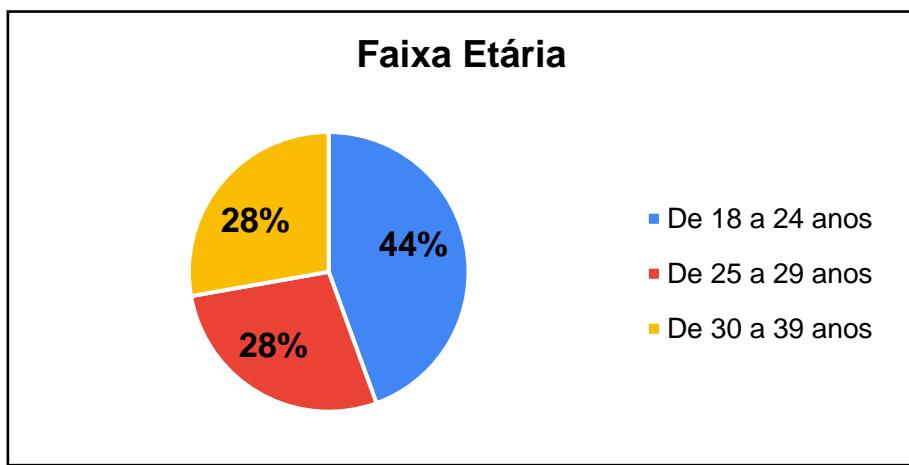
### 5.3 Percepção dos funcionários quanto aos problemas frente ao setor de governança

Sabendo-se que um dos objetivos do trabalho foi identificar a percepção dos funcionários que compõem o setor de governança dentro do hotel-fazenda, o questionário elaborado continha 18 questões e foi distribuído via plataforma *google forms*. Por meio do questionário, buscou-se identificar o tempo de serviço dentro da hotelaria, faixa etária, grau de escolaridade, dentro outras questões.

Analisa-se o perfil dos 18 entrevistados do setor de governança do hotel-fazenda, a seguir serão apresentados os gráficos, indicando o resultado do estudo.

Sobre a faixa etária dos profissionais do hotel que trabalham no setor de governança, dos 18 respondentes, 44% possui de 18 a 24 anos, 28% de 25 a 29 anos e 28% de 30 a 39 anos.

**Gráfico 1 - Faixa etária dos funcionários**



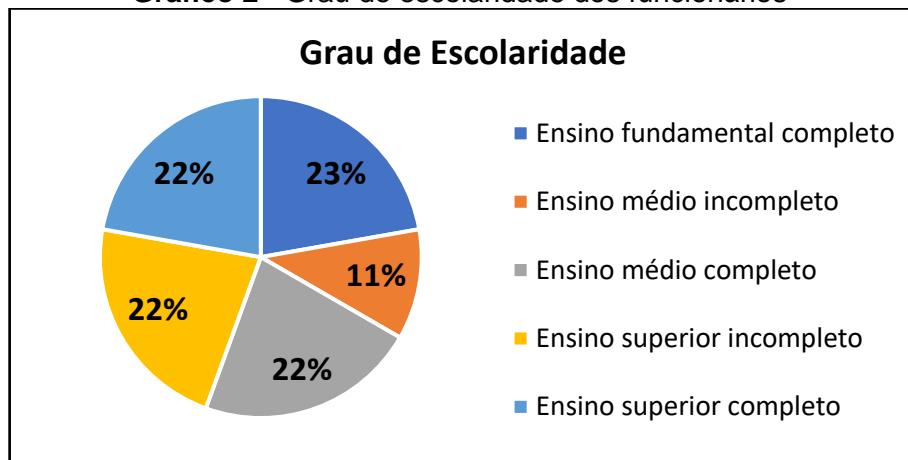
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

Isso significa que há predominância de jovens no quadro de pessoal do setor de governança. Entende-se que é um ponto a ser considerado, a predominância da faixa etária entre 18 a 24 anos está associado às oportunidades aos jovens que o

empreendimento dispõe de como instrui-los e educa-los a trabalhar conforme os objetivos da empresa tendo em vista que essas pessoas podem não ter vícios de trabalhos adquiridos em outros ambientes. Em contrapartida, quanto aos mais velhos, é importante tê-los no quadro de funcionários, pois ajudarão a equilibrar o ambiente de trabalho, considerando a experiência que esses detêm dos serviços prestados ao hotel.

Quanto ao grau de escolaridade dos funcionários que compõem o quadro do hotel pesquisado (gráfico 2), 23% tem apenas o ensino fundamental completo, subseqüente, 22% não tem o curso superior completo, a mesma quantidade (22%) tem o ensino superior completo e ensino médio completo, e em menor quantidade (11%) não tem ensino médio completo. Logo, observa-se que mais da metade dos colaboradores concluíram o 1º grau (ensino fundamental) e 2º grau (ensino médio), somando 66% dos funcionários.

**Gráfico 2 - Grau de escolaridade dos funcionários**



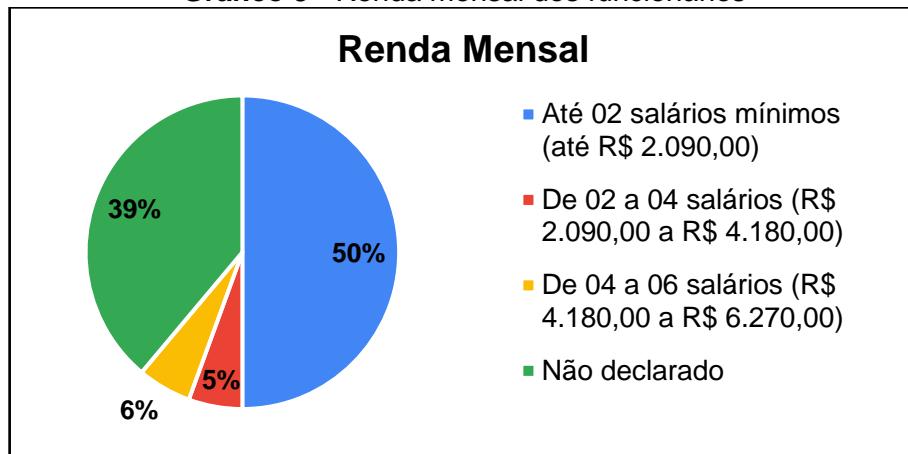
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

De acordo com Ramos (2003), é preciso garantir a formação em termos de valores de cidadania, conhecimentos científicos e preparação para o mercado de trabalho. Também a colaboração entre escolas, empresas e famílias poderá conduzir à formação para a cidadania, conhecimento e empregabilidade.

Considerando como fator importante, a qualificação profissional e pessoal no âmbito humanístico e do mercado de trabalho provêm de direitos e deveres. Assim, tendo a pessoa a oportunidade de ter uma formação, sabe-se que quanto maior a dedicação e determinação maiores serão as possibilidades profissionais, inclusive dentro do hotel-fazenda, objeto desse estudo de caso, que dá a oportunidade de crescimento de carreira.

No quesito remuneração (gráfico 3), 50% dos entrevistados, ou seja, 9 dos colaboradores responderam que recebem até 2 salários mínimos, em contrapartida, 39% dos respondentes, correspondendo a 7 dos 18 entrevistados, optaram por não declarar seus respectivos salários, seja talvez por acharem que estão abaixo do mercado de trabalho ou por não concordarem em receber o que é oferecido. Os outros 6% e 5% indicaram receber acima de 2 salários mínimos.

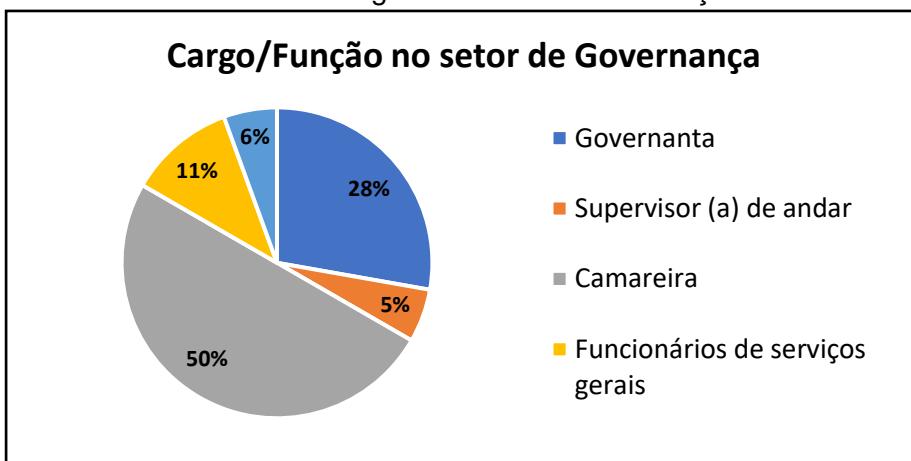
**Gráfico 3 - Renda mensal dos funcionários**



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

A estrutura de benefícios e recompensas da indústria hoteleira pode constituir uma barreira para o recrutamento e retenção de colaboradores de qualidade, no entanto, questões como as condições e horas de trabalho, bem como a remuneração afetam todos os subsetores implicados na hotelaria. É preciso dispor de boas remunerações, isso indicará valorização do trabalho do funcionário, além de que diminuirá a rotatividade de pessoal naquele setor.

Diante do gráfico 4 abaixo, temos 50% dos colaboradores na função de camareira, ou seja, dos 18 entrevistados, 9 estão no cargo. Os demais 28% são cargos de governanta, 2 (11%) responderam que são do cargo de serviços gerais e 5% é supervisor de andar.

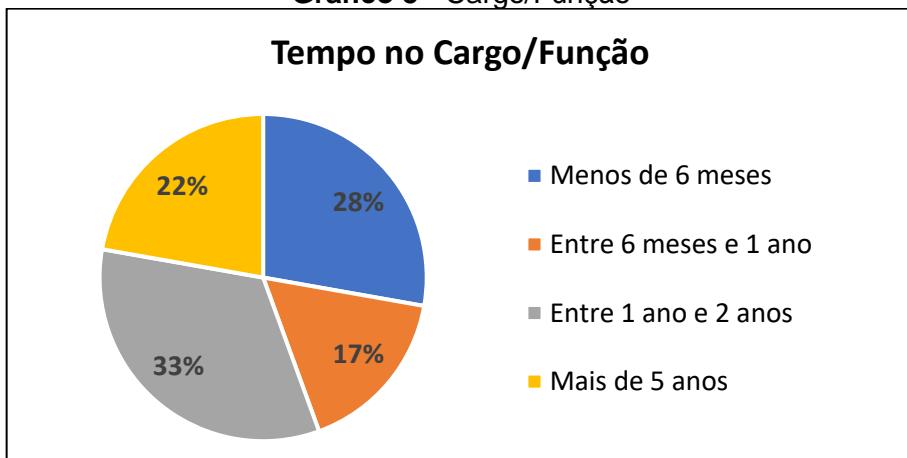
**Gráfico 4 - Cargo no setor de Governança**

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

Conforme Milton e Vale (2013), as empresas hoteleiras têm buscado profissionais qualificados e com formação acadêmica para compor seu quadro de colaboradores, principalmente para cargos elevados, devido à competitividade, às exigências de mercado neste setor e ao crescimento da concorrência. Por sua vez, a busca é grande por profissionais dotados de uma vastidão de saberes para absorver e ampliar a capacidade que as empresas necessitam.

Para a estrutura do hotel-fazenda, acredita-se que esse quantitativo de funcionário do setor de governança não é suficiente para a demanda, pois verificou-se que em determinados finais de semana há uma lotação.

Em relação à variável tempo (cargo/ função) que os funcionários trabalham no hotel-fazenda, os dados indicam que cerca de 33% dos funcionários da governança trabalham entre um e dois anos no ramo hoteleiro, 17% estão trabalhando entre seis meses e um ano e cerca de 28% menos de seis meses.

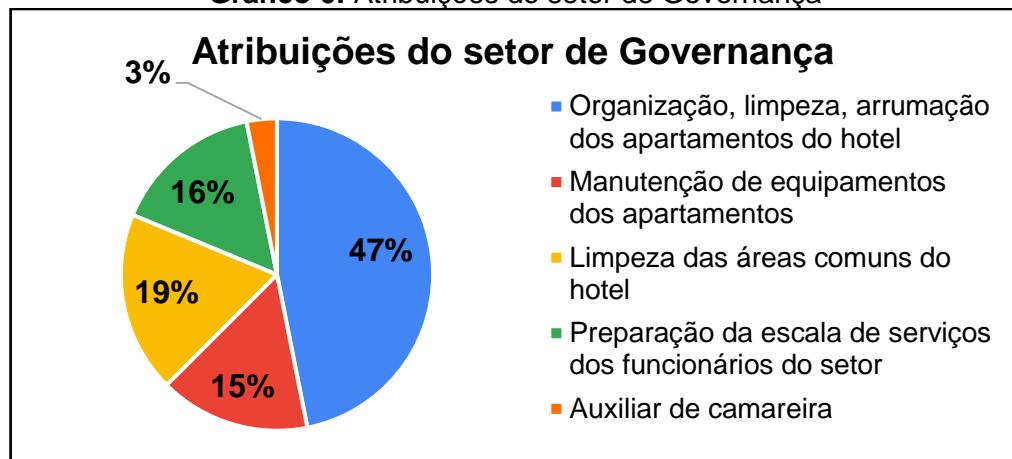
**Gráfico 5 - Cargo/Função**

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

Assim sendo, os resultados mostram que o hotel conta com muitos profissionais recém-contratados e com baixa experiência no ramo hoteleiro, o que acaba prejudicado a equipe, pois com a falta de treinamento, o contratado aprende na prática como são os procedimentos a se fazer, podendo de alguma forma prejudicar o serviço prestado. Portanto, infere-se que o hotel mantém os operadores durante um curto período, provavelmente a rotatividade de funcionários aconteça devido à má remuneração, falta de treinamento e dificuldade de se adequar ao serviço.

Em questionamento, os colaboradores tiveram que responder sobre as atribuições de cada um no setor de governança, ver Gráfico 6.

**Gráfico 6: Atribuições do setor de Governança**



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

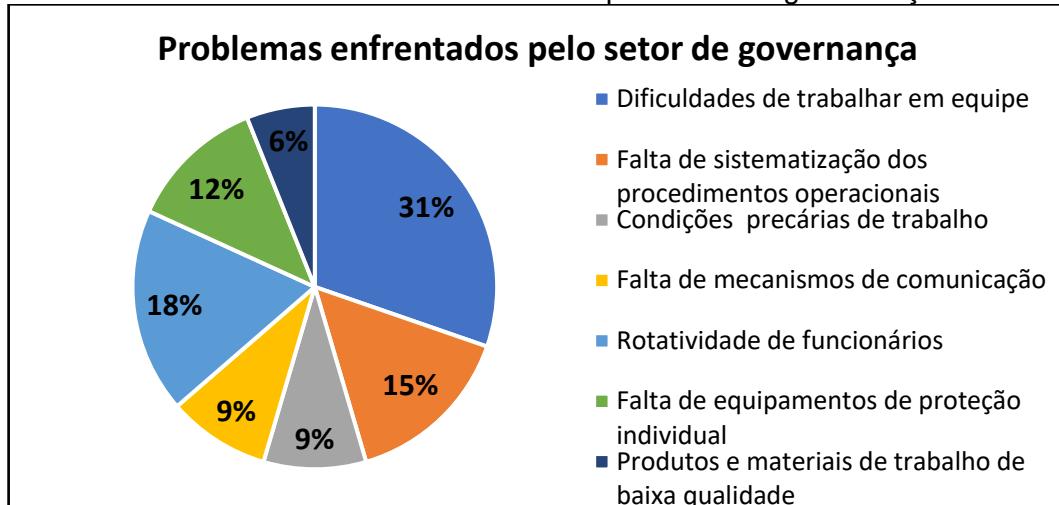
Na amostragem, 47% responderam que suas atribuições são “organização, limpeza, arrumação dos apartamentos do hotel”, as demais atribuições estão citadas conforme gráfico 06 A partir desta análise, o autor deste trabalho traz algumas avaliações que, durante a visita técnica, foram perceptíveis.

De modo geral, o trabalho dos funcionários do setor de governança as atribuições estão ligadas a limpeza, organização e manutenção do hotel-fazenda como um todo. A vistoria dos quartos se dará pela responsável da governança, ou a governanta ou o supervisor, a qual deve verificar a arrumação das camas, o frigobar, os roupões, a limpeza do chão, o pó dos móveis, e verificar ainda se está faltando mais alguma coisa, se caso o quarto não esteja de acordo, não há a liberação. É papel da governança inspecionar as UH's, pois, se algo não estiver de acordo, o hóspede já terá uma imagem negativa do hotel logo na chegada ao quarto.

Ao serem indagados sobre os problemas enfrentados no setor (ver Gráfico 7), 31% da amostra dos inquiridos do setor (10 funcionários), informaram que dentre os

problemas ou dificuldades, trabalhar em equipe tem sido difícil; 18% (6 funcionários) informaram que o problema é a rotatividade de funcionários o que dificulta e prejudica muito o trabalho do setor de governança, pois o funcionário que está iniciando a atividade pode ser inexperiente e não ter conhecimento algum do que irá desenvolver, tendo que ter maior acompanhamento por parte da supervisora ou funcionário mais experiente no cargo.

**Gráfico 7 - Problemas enfrentados pelo setor de governança**



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

Logo, deve-se buscar manter os funcionários que já atuam no hotel, oferecendo oportunidades de crescimento dentro do local de trabalho e acima de tudo, motivá-los a trabalhar com prazer para que possam retribuir um trabalho de qualidade para o hotel e para os hóspedes.

Conforme o Gráfico 8 abaixo, 61% dos colaboradores responderam “sim” quando foram questionados se existe um *check-list* para a certificação de todas as etapas de arrumação; e 33%, ou seja, 6 funcionaram responderam “talvez”.

**Gráfico 8 - Checklist de certificação das UH's**

**Existe um check-list para certificação de que todas as etapas de arrumação das unidades habitacionais estão sendo cumpridas?**



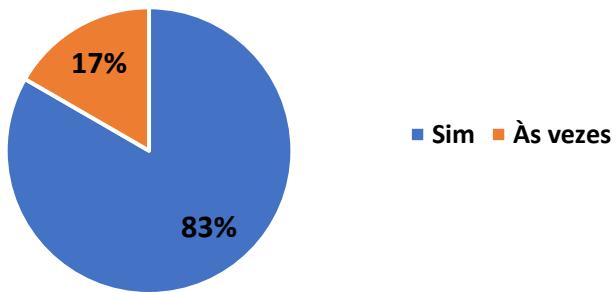
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

Entende-se que o *check-list* é de extrema importância para o controle das arrumações. Com base na visita, o autor do estudo notou que as governantas cobram das camareiras por meio de relatórios sobre qualquer atividade feita, com isso, conseguem adicionar o *check-list* a todas as arrumações e quartos limpos no dia. A partir do controle feito pelas governantas, percebeu-se que há a confirmação de os equipamentos do quarto.

Já os dados do gráfico 9 confirmam que 83% responderam “sim” quanto a confirmação dos equipamentos do quarto do hotel-fazenda, confirmando a perspectiva do pesquisador.

**Gráfico 9 - Equipamentos do quarto**

**É realizada a confirmação de todos os equipamentos do quarto?**



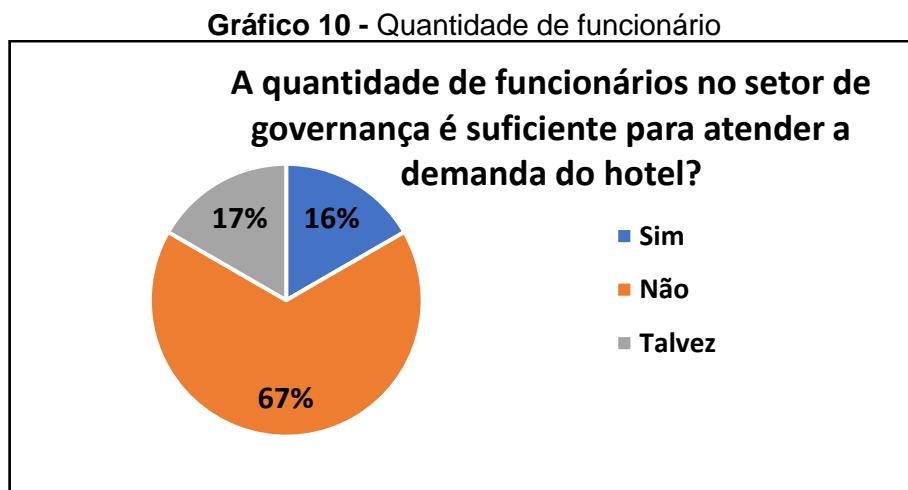
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

Enfatizamos que se entre uma hospedagem e outra o quarto ficou desocupado por alguns dias ou terá entrada e estará em processo de limpeza, deve-se verificar o funcionamento de todas as estruturas para que o próximo hóspede tenha uma estadia

completa, sem complicações. Neste caso, a conferencia de todos os equipamentos do quarto é de extrema importância pois é preciso checar se o frigobar continua completo, ligado ou desligado, se o controle da Televisão e ar-condicionado está na bancada e com a pilha, se os utensílios como copos e bandejas estão no quarto.

Embora sejam atividades rotineiras e que muitas vezes funcionam de forma automática tanto no *check-in* quanto no *check-out*, o profissional precisa ter uma visão mais ampla de sua atuação e estar atento a novos elementos que possam causar desconforto ou trazer problemas ao hotel. É importante ressaltar que na visita técnica, percebeu-se que as camareiras precisam evitar ruídos ao transitar pelos corredores e durante a arrumação e limpeza dos quartos. Isso inclui manter TVs, celulares e ar-condicionado desligados, garantindo o sossego dos hóspedes que se encontram em quartos vizinhos.

O Gráfico 10 abaixo que trata da quantidade de funcionários, demonstra que 67% (12 funcionários) dos colaboradores disseram que o quadro de funcionários não é suficiente para atender a demanda do hotel.

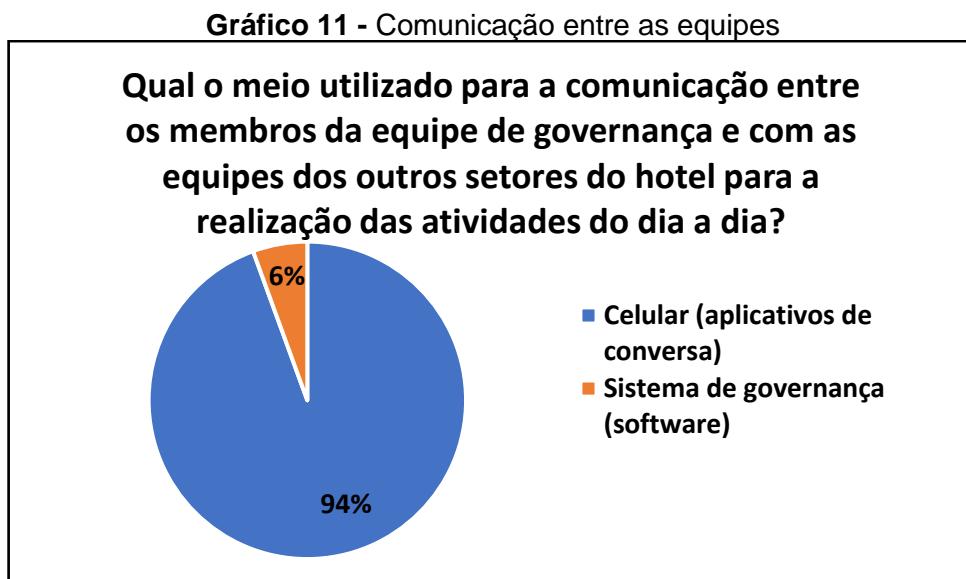


Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

É preciso levar em consideração a situação da coleta de dados, pois parte dos colaboradores foram dispensados por conta da pandemia do Covid 19, mas com o retorno das atividades e a reabertura dos locais de lazer e entretenimento, a empresa vendo que a demanda está aumentando, irá fazer novas contratações.

Sobre esse ponto, vale esclarecer que trabalhar com um número reduzido de funcionários desconsiderando o porte do hotel pode gerar acúmulo de tarefas e insatisfação por parte dos colaboradores.

Em relação aos dados apresentados no Gráfico 11 abaixo, durante a observação deste pesquisador no referido hotel, foi notório que a comunicação entre os setores é constante, tendo em vista que precisam um do outro para garantir a qualidade dos serviços prestados e, ao mesmo tempo, transmitir confiabilidade ao público.



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

Em relação aos meios dos diferentes processos de comunicação interna, observou-se que as mais usadas são conversa pessoal presencial e mensagens via WhatsApp, estando em concordância com o posicionamento dos sujeitos operadores que, segundo os resultados do questionário, as variáveis internas mais utilizadas são conversas via WhatsApp (94%), seguido do sistema de governança (6,0%). Os resultados de uma das perguntas da entrevista com o gestor geral, também confirmam que os principais meios de comunicação no hotel são a conversa por mensagens via WhatsApp, ocorrendo de maneira informal.

Em último caso, na ausência do responsável pelo setor, a comunicação é feita via e-mail. Em relação a esse aspecto, retoma-se Wels (2005) ao apontar que um sistema de comunicação, constituído qualitativamente em um empreendimento, torna-se fundamental para que as informações cheguem aos lugares certos, de modo a fazer com que as atividades do hotel se desenvolvam com sucesso.

Ao se tratar do objeto de estudo e do pressuposto da pesquisa, o relato de observação indica que há falhas de comunicação no setor de Governança. A principal falha de comunicação observada decorre do fato de os sujeitos do hotel fazerem uso, em grande escala, da comunicação via WhatsApp, por meio do telefone pessoal. A

consequência dessa prática, faz com que, muitas vezes, a mensagem não chegue em tempo real, devido ao fato de o sujeito estar com o celular descarregado ou exercendo sua atividade, ou por conta da *internet*, esquecendo-se de verificar permanentemente as mensagens recebidas pelo respectivo grupo de trabalho, via celular.

Um ambiente de trabalho agradável e um bom relacionamento com o chefe são fatores indispensáveis para que os funcionários se sintam motivados para trabalhar e desempenhem suas atividades procurando fazer sempre o melhor, isto é sentido pelo hóspede, por meio da qualidade dos serviços prestados pelo setor. No gráfico 12 abaixo, foi perguntado como o funcionário se sentia em fazer parte do setor de governança, 6 deles (19%) disseram que possuem baixa remuneração, possivelmente por conta da sobrecarga de trabalho aonde (19%) responderam, os outros 19% se sentem com a jornada de trabalho extensa e os demais estão referidos no gráfico.

**Gráfico 12 - Percepção quanto a ser funcionário do setor de governança**



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

Com base nos dados apresentados no gráfico 12, a pandemia do Covid 19 trouxe uma serie de barreiras a serem enfrentadas pelo estabelecimento, que ocorreu no afastamento de funcionários ocasionando sobrecarga de tarefas e extensa jornada de trabalho demandando que o prestador de serviço ficasse mais tempo no ambiente de trabalho. Um colaborador valorizado e satisfeito com seu trabalho é muito importante dentro do hotel, pois, conforme Pereira (2005, p.19): “Uma força de

trabalho satisfeita contribui para níveis mais elevados de produtividade em resultado da diminuição do absentismo, da saída de bons empregados e de incidentes negativos derivados de comportamentos destrutivos.”.

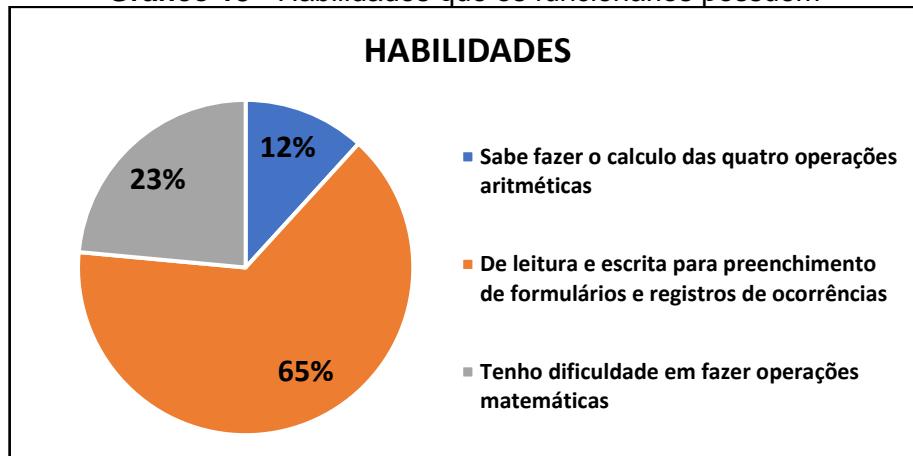
No que se refere ao incentivo, a décima terceira pergunta feita aos colaboradores foi para identificar se eles se sentem incentivados em termos profissionais e pessoais pelas ações de gestão do hotel, uma vez que a falta de incentivos interfere na qualidade dos serviços prestados, 8 funcionários responderam que, devido a reuniões dos setores para alinhar os funcionários em respectivas metas, de certa forma consideram um inventivo. E outros 6 responderam que existe um reconhecimento, enquanto colaborador do hotel. A falta de valorização da empresa com o funcionário com certeza influenciou nesta resposta.

Segundo Castelli (2000), a qualidade dos serviços prestados na hotelaria provém da especialização do capital humano, assimilada através de um método de inovação contínuo para alcançar uma formação profissional de qualidade, suprindo as necessidades que o setor enfrenta com a deficiência de mão de obra especializada e com as transformações que o mundo apresenta.

No décimo quarto questionamento, buscamos saber por meio de uma pergunta aberta o que o colaborador acha que precisa ser melhorado no setor de governança. Obteve-se 8 respostas, em que foram destacadas as seguintes necessidades para melhorias: melhorar a produtividade de alguns funcionários, comunicação e separação de tarefas; melhora do salário e capacitação, melhoria na valorização do setor e do funcionário; retirada do celular; melhoria na organização; falta de comunicação; e desunião. E obteve-se elogios como diz um colaborador: “gosto da organização do setor, a gestão em si sabe elaborar todos os serviços”.

Na coleta de dados *in loco*, foi possível constatar que não há capacitações sendo realizadas neste hotel-fazenda, mas o gerente geral/proprietário concorda e vislumbra uma parceria para capacitar tais funcionários, e entende que a ausência da capacitação interfere na qualidade dos serviços prestados.

De acordo com o Gráfico 13 abaixo, sobre as habilidades que os colaboradores do setor de governança possuem, 65% (12) informaram que têm conhecimento em leitura e escrita para preenchimento de formulários e registro de ocorrências. Em contrapartida, 23% informaram que têm dificuldade em fazer operações matemáticas.

**Gráfico 13 - Habilidades que os funcionários possuem**

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

Dado o resultado, entende-se que assumir determinados cargos ou funções com limitações básicas podem ser um fator extremamente limitante, tanto para o andamento do trabalho que precisa ser feito quanto a diminuição das chances do funcionário em ascender de cargo/ função dentro do hotel.

Foi questionado enquanto funcionário do hotel-fazenda, se o colaborado se sente incentivado a melhorar em termos profissionais e pessoais, em resposta diante do gráfico 14, verificou-se que 8 colaboradores se sentem incentivados devido a reuniões dos setores e 6 pelo reconhecimento enquanto colaborador.

**Gráfico 14 - Incentivo a melhorar em termos profissionais**

**Enquanto funcionário DO HOTEL FAZENDA você se sente incentivado a melhorar em termos profissionais e pessoais pelas ações da gestão do hotel?**



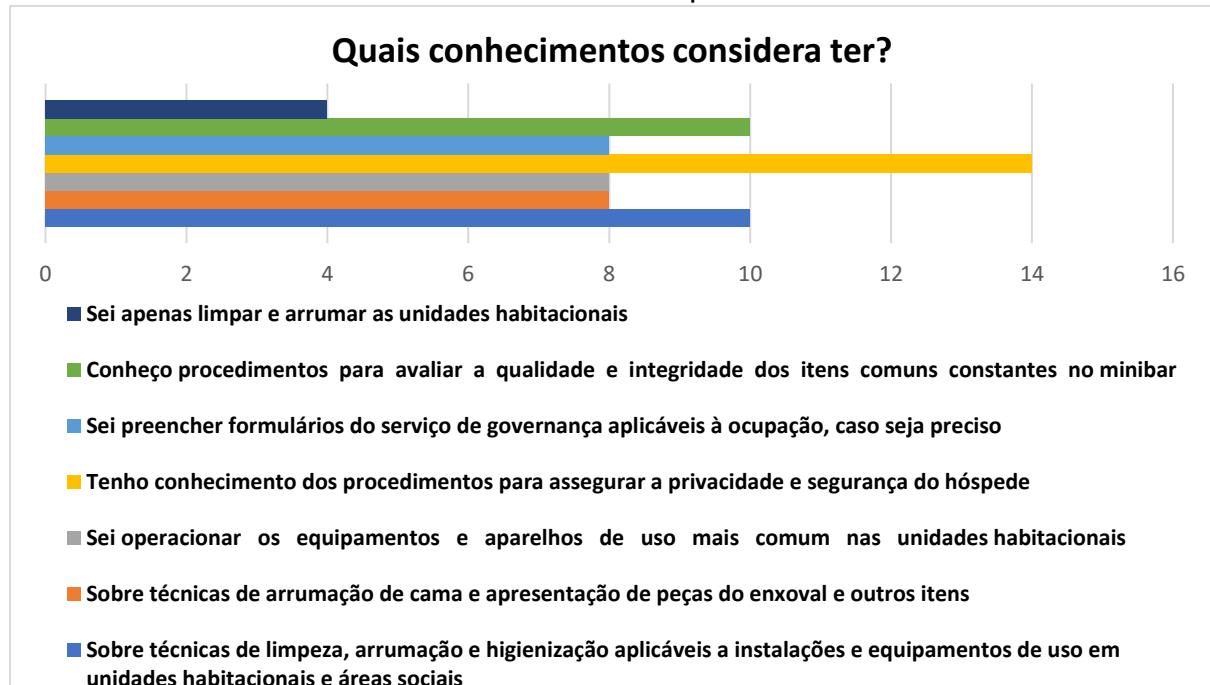
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

Para Trigo (2005), quando um hóspede entra no apartamento e encontra tudo limpo e arrumado, o mesmo tem a sensação de que tudo foi feito especialmente para

ele, e essa atmosfera criada permite que ele se sinta em casa, não porque existia alguma familiaridade, com sua residência, mas pela segurança, conforto e bem-estar encontrados, e tudo isto foi promovido pela governança. Portanto, os colaboradores da governança viabilizam a venda das UHs, liberando-as para o uso e elimina muitas das reclamações, ao garantir que o hóspede, ao se instalar em seu apartamento, encontre-o limpo, arrumado e com todos os equipamentos em perfeito funcionamento. Isso tudo se dá a partir do incentivo vindo dos gestores e dos hóspedes quando se trata de elogios e reconhecimentos. Percebeu-se na visita técnica que as avaliações deixadas pelos hóspedes e repassadas pelos gestores fortalecem o colaborador valorizando cada vez mais como profissional.

O gráfico 15 abaixo apresenta os conhecimentos que os funcionários consideram ter, lembrado que o mesmo colaborador podia preencher mais de uma opção, dentre as opções: “tenho conhecimento dos procedimentos para assegurar a privacidade e segurança do hóspede” onde se teve 14 respostas; “conheço procedimentos para avaliar a qualidade e integridade dos itens comuns constantes no minibar”, que obteve 10 respostas; e “sei preencher formulários do serviço de governança aplicáveis à ocupação, caso seja preciso”: e 4 optaram por responder “sei apenas limpar e arrumar as unidades habitacionais”.

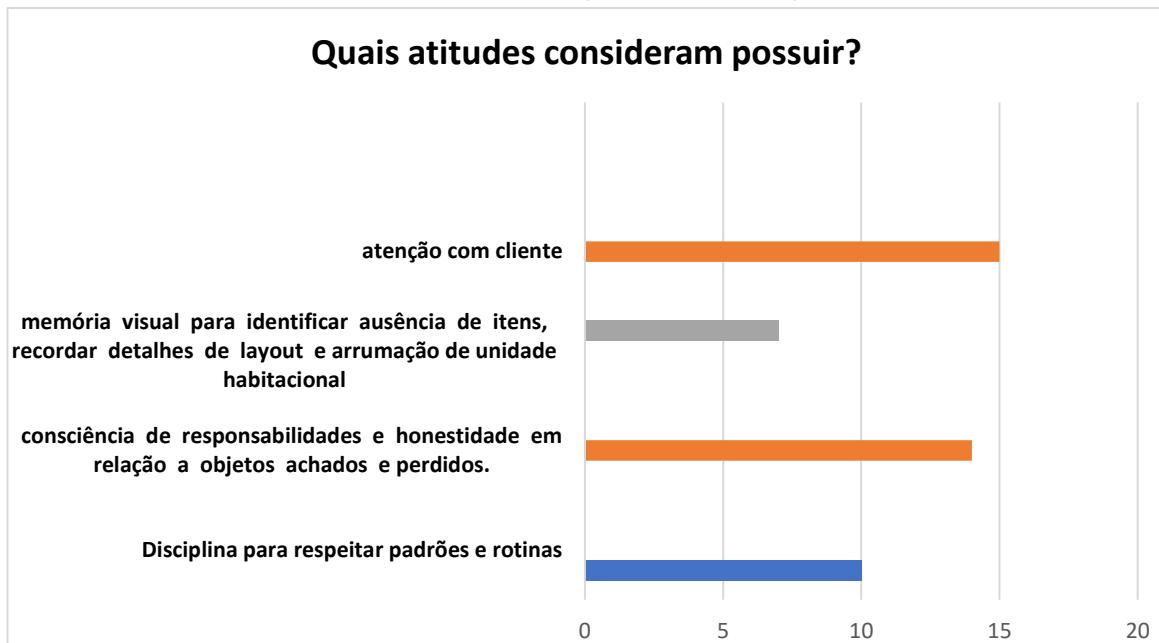
**Gráfico 15 – Conhecimentos que consideram ter**



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

No gráfico 16, indica-se as atitudes que os funcionários consideram ter, lembrando que os entrevistados puderam responder mais de uma opção, dentre as opções: “ter atenção com o cliente” obteve-se 15 respostas (88,2%); “consciência de responsabilidades e honestidade em relação a objetos achados e perdidos” tem-se 14 respostas (82,4%); e “Disciplina para respeitar padrões e rotinas” tem-se 10 respostas (58,8%).

**Gráfico 16 – Atitudes que consideram possuir**



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

A partir do gráfico acima, observa-se que, ter atenção com o cliente é a base fundamental para conectar o hotel e o hóspede. Quando se trata de responsabilidades e honestidade em relação a objetos achados e perdidos os colaboradores podem influir também nos custos do hotel evitando provocar prejuízos ou confusão para hóspede e para o hotel.

Para finalizar, o gráfico 17 responde acerca da opinião de cada respondente sobre a satisfação com o trabalho no setor de governança.

**Gráfico 16 - Satisfação com o trabalho no setor de governança**

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, 2020.

Entre as respostas, obtivemos as seguintes opiniões: 10 dos funcionários (56%) se consideram “nem satisfeitos e nem insatisfeitos”; 6 deles (36%) se consideram satisfeitos; e 2 (11%) afirmaram estar muito satisfeitos.

Esta última avaliação foi positiva levando em consideração as outras apresentadas, no que se refere ao funcionário nem satisfeito e em insatisfeito entende-se que o próprio apenas está cumprindo com as tarefas exigidas, mas que não deve descartar melhorias no setor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento desse trabalho foi possível entender o funcionamento da gestão hoteleira, em especial, de um hotel-fazenda, infelizmente, as informações existentes são insuficientes quando se trata de hotelaria rural em Brasília e gestão hoteleira. Umas das limitações da pesquisa foi encontrar informações e autores que tratasse dos departamentos da hotelaria, bem como do contexto histórico com base em hotéis-fazenda.

O presente trabalho teve como enfoque o estudo de caso em um hotel-fazenda e as limitações no setor de governança. O setor de governança do hotel-fazenda possui 18 funcionários, assim a qualidade do serviço prestado depende da capacitação, contratação e formação deles, pois de nada adianta ter os equipamentos necessários para o trabalho, se a mão de obra (recursos humanos) não é qualificada ou suficiente. A qualidade percebida pelo hóspede em relação a esse setor é de responsabilidade dos funcionários.

Pelos diferentes instrumentos da pesquisa, pode-se perceber que os funcionários, assim como os gestores estão cientes de que existem falhas no processo comunicativo e de capacitação, por isso algumas medidas já foram ou estão sendo tomadas, como, por exemplo, a criação de um Padrão Operacional Padronizado (POP), para orientar os operadores na execução das suas atividades. Ademais, está em processo de implementação a comunicação via rádio, embora segundo a fala do gerente geral/proprietário “a comunicação via WhatsApp é mais eficiente”. Essas falhas internas resultam em perda de qualidade dos serviços prestados, consequentemente, faz com que o hóspede, muitas vezes, se sinta insatisfeito e não retorne ao hotel e nem o indique a outras pessoas.

Quanto à percepção dos funcionários do setor de governança, a maioria dos entrevistados revelaram o desejo de mais oportunidades de capacitação e uma maior valorização, pois os colaboradores sabem que para alcançar cargos elevados, em muitos casos, deve-se ter formação e capacitação, além de que a valorização do serviço prestado é muito importante para incentivar o funcionário a manter a qualidade do serviço.

Ademais, a partir dos gráficos, no que se refere ao crescimento do setor hoteleiro e à consecutiva preocupação com os níveis de qualidade dos serviços que são prestados, é de se pensar sobre a formação especializada dos profissionais do setor, uma vez que a qualidade dos serviços oferecidos depende de uma formação profissional séria e continuada. Diante das discussões com o gestor, percebe-se que a parceria entre as instituições de ensino e o mercado de trabalho é necessária para melhorar o nível de ambos. No caso do hotel-fazenda, objeto do presente estudo de caso, é clara a necessidade de mudança de atitude com relação ao seu quadro funcional e à forma como valorizam seus profissionais. As empresas precisam se interessar mais pela educação de seus colaboradores, pela motivação, pela satisfação no trabalho e pela integração e assimilação do colaborador com o hotel. Com base nisso, propõe-se que seja possível qualificar o processo comunicativo através de um melhor treinamento dos operadores, com palestras/reuniões sobre a importância da comunicação interna na relação interpessoal e na qualidade dos serviços prestados, mostrando a importância das atividades a serem realizadas da melhor maneira possível, implementando outros canais de comunicação, como o sistema via rádio. Além disso, deve-se levar em consideração algumas das sugestões dos operadores do hotel, tais como, melhorar os salários e horários em que as atividades são concluídas, além de realizar reuniões periodicamente, em horário que todos possam

participar. Outro fator determinante a ser considerado é o de oportunidades de crescimento na empresa, já que o empreendimento oferece plano de carreira.

Os resultados encontrados nesta pesquisa serão socializados com o gerente geral do empreendimento em estudo. Há possibilidades de que novas pesquisas possam ser realizadas não somente nesse empreendimento, mas também em hotéis das mesmas tipologias ou de outras. Por fim, é esperado que este trabalho, colabore de maneira positiva para a área acadêmica e que possa ser aproveitado, estimulando a produção de novos estudos e pesquisas que permitam entender e aplicar melhor a gestão hoteleira.

## REFERÊNCIAS

- ABIH. Associação Brasileira da Industria de Hoteis Nacional (ed.). **Apresentação**. Brasília, 2020. Disponível em: <http://abih.com.br/apresentacao/>. Acesso em: 14 nov. 2020.
- ALDRIGUI, Mariana. **Meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2007. (Coleção ABC do Turismo).
- ANDRADE, N., BRITO, L., & JORGE, W. E. **Hotel: Planejamento e Projeto**. SENAC: São Paulo, 2000.
- ANDRADE, Paulo. 50 anos de Brasilia: Palace Hotel,a presença do aço na Capital Federal. In: **50 anos de Brasilia: Palace Hotel,a presença do aço na Capital Federal**. [S. l.]: Abril e Rede Plaza brasilia, 2020. Disponível em: <https://metalica.com.br/50-anos-de-brasilia-palace-hotel-a-presenca-do-aco-na-capital-federal-confira-os-detalhes-do-surgimento-de-brasilia-e-o-papel-do-aco-como-catalisador-da-construcao-da-cidade-2/>. Acesso em: 14 nov. 2020.
- ARAUJO, Domira F. de; RAMOS, Maria da Conceição P. (2014). **Empregabilidade do profissional em turismo...** The overarching issues of the european space: the territorial diversity of opportunities in a scenario of crisis. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. p. 337-359.
- ARQUIVO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL. **Brasília Palace Hotel**. Fundo Custodiados pelo ArPDF: fundos privados. Brasília: ArPDF, 2017. Disponível em: <http://www.arquivopublico.df.gov.br/brasilia-palace-hotel/>. Acesso em: 08 abril 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15045**: Norma Técnica de Chefe de governança ou governanta. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: [www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br). Acesso em: 24 nov. 2020.
- BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 1995.

BADARÓ, Rui Aurélio de Lacerda. **O Direito do Turismo através da história e sua evolução**. Evolução São Paulo, 2005. Disponível em: [https://www.academia.edu/315698/O\\_Direito\\_Do\\_Turismo\\_Atrav%C3%A9s\\_Da\\_Hist%C3%B3ria\\_E\\_Sua\\_Evolu%C3%A7%C3%A3o](https://www.academia.edu/315698/O_Direito_Do_Turismo_Atrav%C3%A9s_Da_Hist%C3%B3ria_E_Sua_Evolu%C3%A7%C3%A3o). Acesso em: 06 mar. 2020.

BENI, Mario Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 12. ed. São Paulo: Senac, 2003.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Diretrizes para o desenvolvimento do turismo rural**. Brasília, DF, 2003.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Anuário Estatístico de Turismo**: 2017, volume 44, ano base 2016.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Portaria nº 100 de 16 de junho de 2011**. Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/legislacao\\_geral/11771\\_lei.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/legislacao_geral/11771_lei.html). Acesso em: 14 nov. 2020.

BRASIL. Senado Federal. **Sistema “S”**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br>. Acesso em: 13 abr. 2020.

BRASÍLIA PALACE HOTEL. **Plaza Brasília Hotéis**, 2020. Disponível em: <https://www.plazabrasilia.com.br/brasiliapalace>. Acesso em: 14 nov. 2020.

BUZZELLI, Giovani Emilio. **Manual de la industria hotelera** - proyecto, estructura y tecnología. Barcelona: Ceac. 1994.

CADÊ BRASÍLIA. **33 Fazendas para turismo rural e descansar em Brasília**. 18 de abril de 2019. Disponível em: <https://www.cadebrasilia.com/2019/04/33-fazendas-para-turismo-rural-e-descansar-em-brasilia.html>. Acesso em: 12 nov. 2020.

CÂMARA, Cristiane da Silva. **Governança**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2012. 76p.

CÂNDIDO, Indio. **Controles em hotelaria**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CÂNDIDO, Indio. e VIERA, Elenara.V. **Gestão de Hotéis**: técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CAON, Mauro. **Gestão estratégica de serviços de hotelaria**. São Paulo: Atlas, 2008.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em Hotelaria**: Uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 4. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1992.

CASTELLI, Geraldo. **Governança em hotelaria**. 4. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CEZAR, Therbio Felipe M. **Antecedentes históricos do turismo e da hotelaria**; uma revisão. Disponível em: <http://www.infotecne.com.br/infotecne.cgi?flagweb=tur10> Acesso em: 12 abr. 2020

CHIAVENATO, Ildebrando. **Introdução à teoria geral de administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CNC. Confederação Nacional do Comércio. **Breve história do turismo e da hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac, 2005.

DESATNICK, Robert L. & DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DIAS, C. M. DE M. **Home away from home**. Dissertação de mestrado não publicada, Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1990.

DIAS, Célia Maria de Moraes. **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. Barueri: Manole, 2002.

DUARTE, Vladir V. **Administração de Sistemas Hoteleiros**: conceitos básicos. São Paulo: SENAC, 1996.

EMATER. Rio Grande do Sul / ASCAR. **Capacitação em Desenvolvimento Rural e Planejamento Municipal Módulo III**. Porto Alegre, 1998. 100 p.

FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL (FOHP). **Resultados do mês/Dezembro 2019**. Ed.149. Brasil, 2019. Disponível em: <http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2020/01/InFOHB-149-Dezembro.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2020.

FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL (FOHP). **Resultados do mês/Fevereiro 2020**. Ed.151. Brasil, 2020. Disponível em: <http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2020/03/InFOHB-151-Fevereiro-2020.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2020.

FRONTINI, Peter. Impacto de coronavírus na hotelaria será "brutal", diz setor: Suspensão de eventos e viagens está entre as causas. **Agência Brasil**. São Paulo, 18 de março de 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-03/impacto-de-coronavirus-na-hotelaria-sera-brutal-diz-setor>. Acesso em: 06 mar. 2020.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994. 233p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOHR, Cláudia Fabiana. **Estratégias competitivas**: um estudo no setor hoteleiro do município de Itapema/SC. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GRZYBOVSKI, Denize. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

JOAQUIM, G. Turismo e mundo rural: que sustentabilidade? In: RODRIGUES, A. B. (Org.). **Turismo rural**: práticas e perspectivas. São Paulo: Contexto, 2001, p.35-45.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração - Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LANE, Bernard. Turismo rural de segunda geração: prioridades e questões de pesquisa. In: CRISTÓVÃO, Artur; PEREIRO, Xerardo; SOUZA, Marcelino de; ELESBÃO, Ivo (Org.). **Turismo rural em tempos de novas ruralidades**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2014. (Série Estudos Rurais PGDR). p. 15-48.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A **construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MAIA, Juciane Priscila, P. L.; GUARDIA, Mabel. Hotelaria competitiva: um estudo da hospitalidade oferecida a turistas estrangeiros em natal/RN. In: **VII Seminário da Associação Nacional da Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, São Paulo, set. 2010.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MILTON, H. D. & VALE, M. P. **Os desafios na formação do profissional da hotelaria frente às atuais necessidades do mercado de trabalho**: a realidade da hotelaria em natal/rn. carpe diem: revista cultural e científica do unifacex, 2003. 106-124.

MOLETTA, V.F.; GOIDANICH, K.L. **Turismo rural**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.

MONTANER, Josep Maria. **La modernidad superada**. Arquitectura, arte y pensamiento del siglo XX. Barcelona: Gustavo Gili, 1997. 236 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas 2002.

OLIVEIRA, Maria Angélica R.G. **A importância do departamento de governança na hotelaria**. 2014.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

- PIMENTA, Selma G. **O estágio e a docência**. São Paulo: Cortez, 2004.
- PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Editora UFV, 2006.
- RABAHY, Wilson Abrahão; SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira; VASSALLO, Moisés Diniz. Determinantes de gasto em viagens turísticas domésticas no brasil. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 11, n. 3, p. 304 – 324, set./dez. 2009.
- RAMOS, M. C. P. **Ação Social na Área do Emprego e da Formação Profissional**. Lisboa: Universidade Aberta. 2003.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p
- ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.
- RODRIGUES, Adyr. B. Turismo rural no Brasil: ensaio de uma tipologia. In: RODRIGUES, A. B. (Org.). **Turismo rural: práticas e perspectivas**. São Paulo: Contexto, 2001, p. 101-116.
- ROIM, Talita Prado Barbosa. SANTOS, Ana Claudia dos. **A questão do atendimento: A alma do empreendimento hoteleiro**. Artigo Científico apresentado a Revista Científica Eletrônica de Turismo, 2012.
- ROQUE, Andréia M., VIVAN, Antônio M. **O turismo no espaço rural: uma estratégia para a nova gestão rural brasileira**. Organizações Rurais e agroindustriais. V.1 – N. 1 – jan. /jun. – 1999. Revista de Administração da UFLA. Disponível em: <http://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/296>. Acesso em: 12 abr. 2020.
- SCHMIDT, Flávio. **Do ponto de vista de Relações Públicas**: razões muito mais fortes para você atuar no ambiente da comunicação. São Paulo: Sicurezza, 2011.
- SENA, Lairson Lopes. **Como Administrar Hotéis**. Viçosa, MG: CPT, 2008.
- SIDÔNIO, L. V. **Gestão Hoteleira**. Ministério da Educação. Monte Carlos/MG, 1<sup>a</sup> edição, 2015. Disponível em: <http://ead.ifnmg.edu.br/uploads/documentos/x0GRK4PluO.pdf>. Acesso em: 10 out. 2020.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.
- TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Análises Regionais e Globais do Turismo Brasileiro**. São Paulo: Ed. Roca, 2005.
- VALLEN, Gary K. **Check-in, Check-out: Gestão e Prestação de Serviços em Hotelaria**. Tradução: Roberto Costa. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- WELS, Ana Maria Córdova. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 73-86, jan./jun. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMMERMANN, Adônis. **Turismo rural e desenvolvimento sustentável.** Florianópolis: Ed. Do autor, 1996.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada

1. Qual (ais) setor (es) do hotel considera mais importante (s)?
2. Qual (ais) a (s) prioridade (s) da gestão para este hotel fazenda?
3. Qual (ais) sistema (s) utilizado (s) no hotel para favorecer a interação entre a recepção e a governança?
4. Como acontece a seleção de pessoal para trabalhar no hotel? Existe algum pré-requisito?
5. Quais as maiores dificuldades de manter (funcionamento) o hotel fazenda
6. Quais as limitações em relação aos funcionários?
7. São feitas capacitações com as equipes?

### APÊNDICE B – Questionário aplicado com os funcionários do setor de governança do hotel-fazenda

1- Faixa Etária:

- De 18 a 24 anos.
- De 25 a 29 anos.
- De 30 a 39 anos.
- De 40 a 49 anos.
- De 50 a 64 anos.
- Mais de 65 anos.

2- Grau de escolaridade:

- Ensino fundamental incompleto.
- Ensino fundamental completo.
- Ensino médio incompleto.
- Ensino médio completo.
- Ensino superior incompleto.
- Ensino superior completo.
- Ensino superior incompleto.
- Ensino superior completo.
- Tem pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado).
- Nenhuma das respostas.

3- Renda mensal (baseada em salário mínimo):

- Até 2 salários mínimos (até R\$ 2.090,00).
- De 2 a 4 salários (R\$ 2.090,00 a R\$ 4.180,00).
- De 4 a 6 salários (R\$ 4.180,00 a R\$ 6.270,00).
- De 6 a 8 salários (R\$ 6.270,00 a R\$ 8.360,00).
- Mais de 8 salários (R\$ 8.360,00).
- Não declarado.

4- Cargo/Função no setor de Governança:

- Governanta.
- Supervisor (a) de andar.
- Camareira.
- Funcionários de serviços gerais.
- Lavanderia/Lavadeiras.
- Costureira.

5- Quanto tempo no Cargo/Função?

- Menos de 6 meses.
- Entre 6 meses e 1 ano.
- Entre 1 ano e 2 anos.
- Entre 3 anos e 5 anos.
- Mais de 5 anos.

6- Atribuições do setor de governança?

- Organização, limpeza, arrumação dos apartamentos do hotel.
- Manutenção de equipamentos dos apartamentos.
- Limpeza das áreas comuns do hotel.
- Preparação da escala de serviços dos funcionários do setor.

7- Problemas enfrentados pelo setor de governança?

- Dificuldades de trabalhar em equipe.
- Falta de sistematização dos procedimentos operacionais do setor.
- Condições precárias de trabalho.
- Falta de mecanismos de comunicação entre os membros da equipe do setor de governança e com os demais setores do hotel.
- Rotatividade de funcionários.
- Falta de equipamentos de proteção individual.
- Produtos e materiais de trabalho de baixa qualidade.

8- Existe um *check-list* para certificação de que todas as etapas de arrumação das unidades habitacionais estão sendo cumpridas?

- Sim.
- Não.
- Às vezes.
- Nunca.

9- É realizada a confirmação de todos os equipamentos do quarto?

- Sim.
- Não.
- Às vezes.
- Nunca.

10- A quantidade de funcionários no setor de governança é suficiente para atender a demanda do hotel?

- Sim.
- Não.
- Talvez.

11- Qual o meio utilizado para a comunicação entre os membros da equipe de governança e com as equipes dos outros setores do hotel para a realização das atividades do dia a dia?

- Sistema de governança (software).
- Celular (aplicativos de conversa).
- Rádios.
- Ligação telefônica.

12- Enquanto funcionário do SETOR DE GOVERNANÇA, como você se sente?

- Valorizado profissionalmente.
- Possui baixa remuneração.
- Desvalorizado profissionalmente.
- Remuneração justa.
- Percebe diferença de tratamento da gestão com os funcionários que são contratados e aqueles terceirizados.
- Com os direitos trabalhistas atendidos.
- Com sobrecarga de trabalho.
- Com uma jornada extensa de trabalho.

13- Enquanto funcionário DO HOTEL-FAZENDA, você se sente incentivado a melhorar em termos profissionais e pessoais pelas ações da gestão do hotel?

- A partir da oferta de cursos de qualificação por parte da gestão.
- Devido a reuniões dos setores do hotel (comunicação interna) para alinhar as necessidades dos funcionários as metas do hotel.
- Não me sinto incentivado.
- Por realizar tarefas que são adequadas ao tipo de trabalho.
- A gerência escuta as dificuldades dos funcionários.
- Pela oferta de condições de melhoria de vida (auxílios transportes, auxílios médicos, auxílios alimentação, outros).
- Respeito dos horários de trabalho versus descanso.
- Reconhecimento enquanto colaboradores do hotel que desempenham tarefas essenciais.

14 - O que você acha que precisa ser melhorado no SETOR DE GOVERNANÇA deste hotel fazenda?

15 - Quais CONHECIMENTOS você considerar ter?

- Sobre técnicas de limpeza, arrumação e higienização aplicáveis a instalações e equipamentos de uso em unidades habitacionais e áreas sociais.
- Sobre técnicas de arrumação de cama e apresentação de peças do enxoval e outros itens.
- Sei operacionar os equipamentos e aparelhos de uso mais comum nas unidades habitacionais.
- Tenho conhecimento dos procedimentos para assegurar a privacidade e segurança do hóspede.
- Sei preencher formulários do serviço de governança aplicáveis à ocupação, caso seja preciso.
- Conheço procedimentos para avaliar a qualidade e integridade dos itens comuns constantes no minibar.
- Sei apenas limpar e arrumar as unidades habitacionais.

16 Quais HABILIDADES você possui:

- Sabe fazer o cálculo das quatro operações aritméticas.
- De leitura e escrita para preenchimento de formulários e registros de ocorrências.
- Tenho dificuldade em fazer operações matemáticas.
- Tenho dificuldade com a leitura e escrita de formulários e registros de ocorrências.

17 Quais ATITUDES você considera possuir?

- Atenção aos detalhes.
- Disciplina para respeitar padrões e rotinas.
- Equilíbrio emocional diante de situação constrangedora
- Atenção com o cliente.

- Consciência de responsabilidades e honestidade em relação a objetos achados e perdidos.
- Memória visual para identificar ausência de itens, recordar detalhes de layout e arrumação de unidade habitacional.

18 Em uma escala de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito), qual a sua satisfação com o seu trabalho no setor de governança?

- 1 - Muito insatisfeito.
- 2 - Insatisfeito.
- 3 - Nem insatisfeito, nem satisfeito.
- 4 - Satisfeito.
- 5 - Muito Satisfeito.