



ANÁLISE DAS MAIORES DIFICULDADES ENFRENTADAS PELOS GESTORES NO SETOR DE GOVERNANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM HOTÉIS DE CLASSE ECONÔMICA DA CIDADE DE MANAUS

Ana Celina Xavier de Lira¹

Arnaldo de Souza Oliveira²

Estefani Batista Rodrigues³

Fabio da Silva e Silva⁴

Jéssica de Souza Oliveira⁵

Universidade do Estado do Amazonas- UEA

RESUMO: Este estudo tem como objetivo geral observar as maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores na área de Governança, focalizando o serviço terceirizado, tendo em vista que esse setor é responsável pelos cuidados de um dos locais mais importantes do hotel, os quartos (UHs), entre outros. No que tange os objetivos específicos são: Descrever as principais dificuldades na estrutura gestora da governança nos hotéis de Manaus; Perceber o perfil dos colaboradores no setor de governança e Avaliar o processo de terceirização e analisar os pontos negativos do mesmo. Já a metodologia a forma de abordagem é qualitativa e os objetivos metodológicos são descritivos e explicativos. Relata-se que o estudo foi positivo por salientar a importância do setor de governança nos hotéis, bem como seus colaboradores, tendo relevância ressaltar que a terceirização do setor acarreta em uma falta de comprometimento dos colaboradores e conseqüentemente uma falha na prestação de um bom serviço aos hóspedes, trazendo a insatisfação dos mesmos com o hotel.

Palavras – Chaves: Meios de hospedagens; Governança; Gestores; Terceirização.

¹ Finalista do curso de Turismo da Universidade do Estado do Amazonas – UEA (celina_lira@hotmail.com)

² Finalista do curso de Turismo da Universidade do Estado do Amazonas – UEA (arnold.souza@hotmail.com)

³ Finalista do curso de Turismo da Universidade do Estado do Amazonas – UEA (estefani.batista_@hotmail.com)

⁴ Finalista do curso de Turismo da Universidade do Estado do Amazonas – UEA (fsilva@hotmail.com)

⁵ Finalista do curso de Turismo da Universidade do Estado do Amazonas – UEA (je.souzanogueira@gmail.com)



1. INTRODUÇÃO

Mediante de autores consagrados do turismo como: Beni; Margarita Barreto; Mirian Rijowski entre outros retratam que o turismo é atualmente um dos setores mais lucrativos que contribuem para a economia do país. Este seguimento é composto de vários fatores, que perpassam por diferentes funções: desde quem transporta o turista até quem o serve quem o acolhe e quem soluciona problemas ocasionais. (...)

Dentre os fatores supracitados, se destaca a importância da governança, ou seja, do modo de organização interna proposto pela equipe de um estabelecimento hoteleiro, seja ele uma pousada, um hotel ou até mesmo um restaurante. Esta organização interna visa atender de maneira satisfatória os seus clientes e, para tanto, há algumas diretrizes que subjazem tal atividade.

Acredita-se que alguns problemas podem atrapalhar o bom desempenho dessa atividade como: falhas na área de logística, de recursos financeiros, de materiais apropriados e principalmente a questão da qualidade na mão de obra especializada, assim como o serviço terceirizado. Dentre estes, se destaca o serviço terceirizado, que ao nosso olhar, pode ser prejudicial se não houver um bom treinamento da equipe. Estar à frente de uma governança é um grande desafio, de tão complexo que se apresenta esse departamento.

Perante análise acima se faz o seguinte questionamento: Quais as maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores na área de governança?

A motivação para a pesquisa proveio da ideia de desenvolver estratégias para um eficaz sistema de hospedagem dentro da hotelaria, pois trata-se de um elemento de grande significado dentro de uma política de desenvolvimento turístico de uma região ou país.

Outro fator que procedeu a essa pesquisa é pelo fato de notar que não existe desenvolvimento turístico sem uma hotelaria forte. Portanto, se crê que seja de grande relevância o estudo da governança dentro desse processo, bem como sua aplicação no contexto prático para a atividade turística.



Observou-se que o estudo seja salutar para sociedade em função de buscar a melhoria do processo de governança dentro do hotel, visando que os principais beneficiados são os próprios hóspedes / turistas.

Segundo Petrocchi (2003), o produto turístico é constituído por três serviços básicos: o transporte, a hospedagem e o atrativo, sendo a Hotelaria e o Turismo um binômio inseparável. No que tange os profissionais do turismo se crê que seja importante em função do segmento hoteleiro fazer parte desses três serviços, e o setor de governança está ligado ao mesmo, por compor a maior parte do sistema de hospedagem.

Para os pesquisadores a pesquisa teve grande relevância em função de se aprofundar mais sobre quais as dificuldades enfrentadas no segmento de governança hoteleira.

Michel (2009) destaca que o objetivo geral representa o interesse maior, principal do trabalho, sintetizando o que se pretende alcançar, e único; é a grande questão que se pretende comprovar, o principal alvo que se quer demonstrar. Compreende-se que o objetivo é a parte principal do estudo, pois todo desenvolvimento da pesquisa deve se encontrar elencado aos objetivos

Portanto o objetivo geral da pesquisa é observar as maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores na área de Governança, focalizando o serviço terceirizado.

Salienta-se que os objetivos específicos são: Descrever as principais dificuldades na estrutura gestora da governança em hotéis de Manaus; Perceber o perfil dos colaboradores no setor de governança e Avaliar todo o processo de terceirização e analisar os pontos negativos e positivos do mesmo.

Para desenvolver os objetivos específicos se construiu uma metodologia coerente com o estudo. A metodologia de pesquisa, para Minayo (2003, p. 16-18) é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade.



O estudo teve como forma de abordagem a pesquisa qualitativa. Pois para Goldemberg (1999) a pesquisa qualitativa não é uma técnica específica, mas uma análise holística onde se procura reunir o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de aprender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto.

Assim entende-se por qualitativa, pois se analisará as maiores dificuldade encontrada pelos gestores da área de Governança com enfoque no serviço terceirizado.

Menciona-se que os objetivos metodológicos são descritivos e explicativos. Consta-se como descritivo o estudo em razão de ter por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos.

Refere-se como objetivo explicativo por registrar, analisar, interpretar e identificar as maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores na área de Governança com ênfase nos serviços terceirizados.

No que tange amostra é não probabilística intencional, pois a inquietação para formulação do problema proveio do pesquisador.

Ratifica-se que a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista estruturada e não estruturada com os gestores e com os colaboradores ocorrendo por meio de questionário com questões abertas e fechadas.

Procedimentos técnicos foram bibliográficos, documental e estudo de caso. Logo, os materiais bibliográficos utilizados foram: livros de hotelaria, administração, turismo, metodologia, artigos, dissertações e outros.

Relata-se que o estudo de caso ocorreu em hotéis de classes econômicas denominados de “X” localizados na cidade de Manaus.

O método do estudo foi indutivo, pois a formulação dos problemas se originou de dentro para fora.

O estudo se encontra dividido em: Introdução; Desenvolvimento; Resultados e por último Considerações Finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Michel (2009) enfatiza que a fundamentação teórica deve se encontrar em consonância com os objetivos.

De acordo com o autor acima citado a fundamentação teórica deve condizer com os objetivos, partindo desse pré suposto nossa fundamentação teórica vem com o intuito de enfatizar os estudos que deverão ser feitos, esclarecendo alguns tópicos importantes dos nossos objetivos, para a clareza do entendimento dos nossos resultados.

2.1. SEGUIMENTO HOTELEIRO (BREVE HISTÓRICO)

Para que o segmento hoteleiro chegasse até o que é hoje, foram anos de evolução, transformação e aprimoramento das necessidades dos seus hospedes. É uma pratica muito antiga e esta vinculada ao comercio.

Os registros mais antigos que se tem de hospedagens datam dos Jogos Olímpicos, onde os participantes se alojavam em um abrigo de grandes dimensões, em forma de choupana denominada Ásylon ou Asilo que era um local inviolável com a finalidade de permitir o repouso, a proteção e a privacidade aos atletas de fora, convidados a participar das cerimônias religiosas e das competições esportivas. (ANDRADE, 2002)

O Império Romano tinha dois tipos de hospedagem: a estalagem e os estábulos. A estalagem era designada aos senhores que tinham poder, os nobres e os oficiais superiores das milícias. O estábulo que era uma grande cobertura usada para proteger os plebeus, o gado e os animais de montaria e de carga contra os rigores do tempo e os perigos da noite (Coutinho; Helen, 2007). Com o surgimento de mosteiros e conventos foram construídas hospedarias com cômodos e alas de celas e quartos reservados aos peregrinos que chegavam e passavam pela cidade.

Com a Revolução Industrial e a expansão do capitalismo, a hospedagem passou a ser tratada como uma atividade estritamente econômica a ser explorada comercialmente.



Mas foi com a Segunda Guerra Mundial, que trouxe a expansão acelerada da economia mundial, acarretando assim na melhoria da renda de amplas classes da população (sobretudo nos países mais desenvolvidos) e com os avanços nos meios de comunicação e sistemas de transportes aeronáuticos, tendo aviões a jato com grande capacidade de transportar passageiros e longo alcance, dessa forma o turismo e o segmento hoteleiro começou a ser efetivamente praticado.

Para Beni (1998) a empresa hoteleira, é um dos elementos essenciais da infraestrutura turística, constitui um dos suportes básicos para o desenvolvimento do Turismo num país.

Atualmente os gestores têm muitas preocupações com relação ao atendimento e a diversificação nos serviços oferecidos aos hóspedes dos hotéis. Diferentemente do que se ocorria em épocas passadas, onde os serviçais não eram treinados e exerciam funções sem nenhum conhecimento, hoje os funcionários são treinados e qualificados para designarem funções específicas para o bom desenvolvimento dos setores do hotel.

2.2 DIVISÃO DO SETOR HOTELEIRO

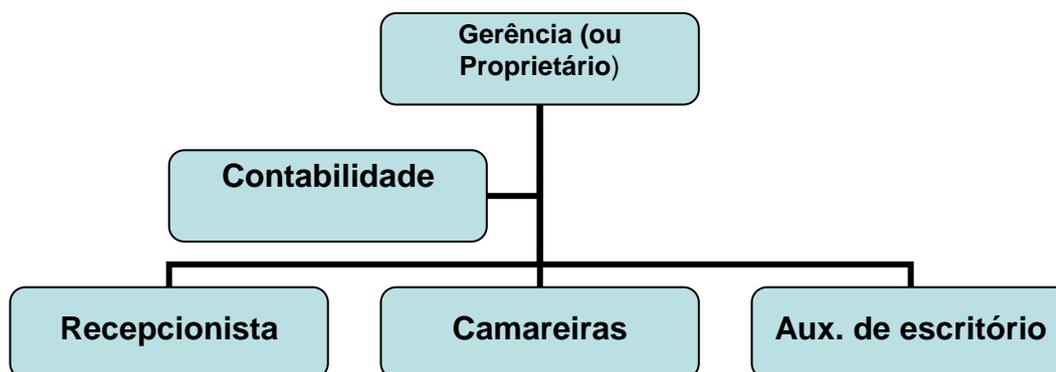
Existe uma diversidade de hotéis no Brasil classificados, de acordo com o Ministério do Turismo (2011), em: Resort, Hotel Fazenda, Hotel, Cama e Café, Hotel Histórico, Pousada e Flat/Apart. Para se obter uma organização e uma sincronia dentro do setor hoteleiro, deve-se ter uma administração padronizada e eficiente para a manutenção do hotel.

Não existe um padrão administrativo estabelecido para todos os meios de hospedagem. O modelo ideal será definido a partir da sua localização, porte e serviços existentes. Basicamente, um hotel deve ser constituído por pelo menos dois departamentos: o de hospedagem e o de alimentos e bebidas (também denominado de A&B).

Em pequenos empreendimentos, como por exemplo, as pousadas, a administração é distribuída de acordo com a competência dos profissionais envolvidos. Normalmente

ocorre um acúmulo de funções, o proprietário atua nos processos operacionais e administrativos e, por sua vez, a esposa é responsável pela cozinha e pelo atendimento ao público. Para melhor compreensão, observe na Figura 1.1 o organograma administrativo de uma pousada com 15 Unidades Habitacionais (UHs).

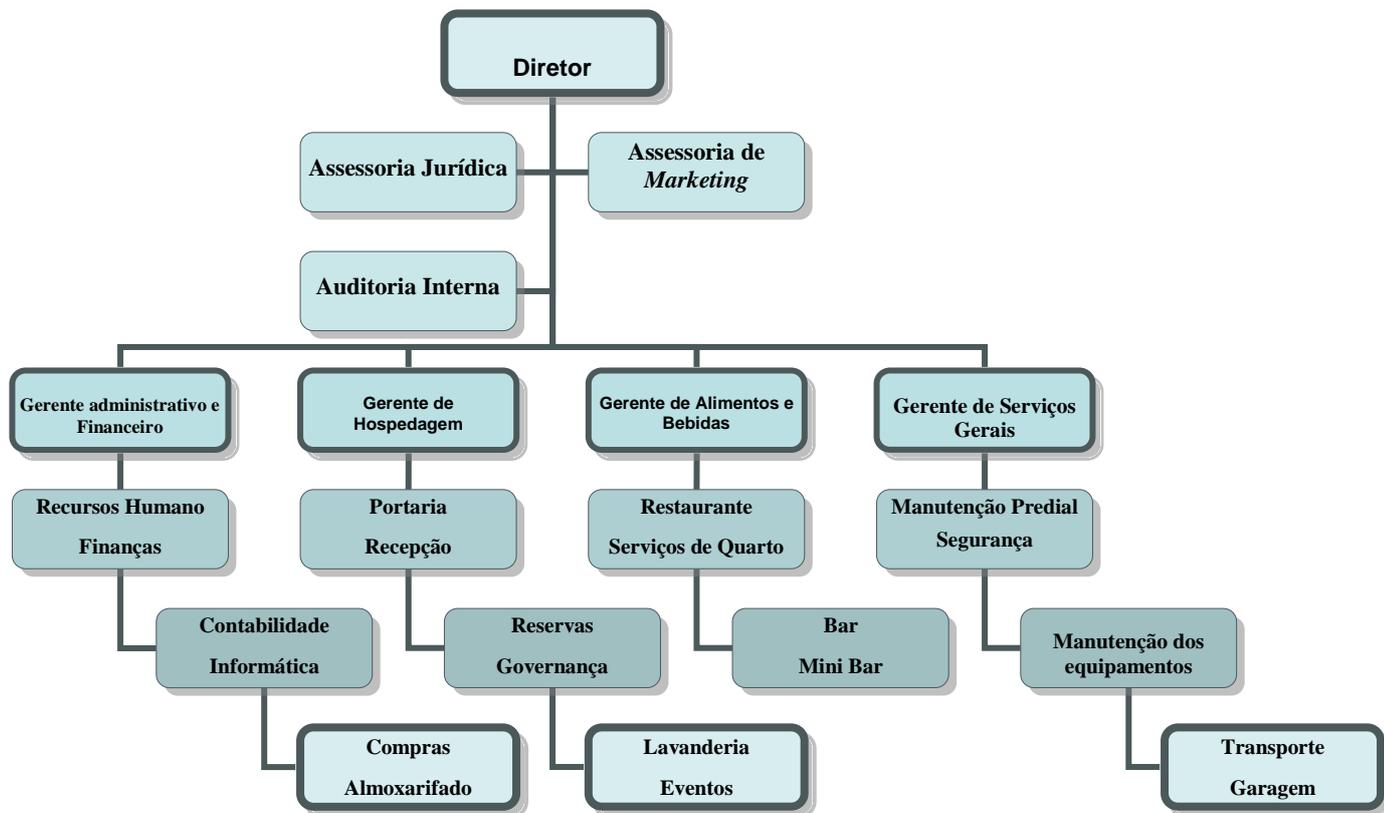
Figura 1.1: Estrutura operacional em pousadas



Fonte: Petrocchi (2007, p. 32)

No caso de hotéis com grandes dimensões, a estrutura organizacional é mais complexa; por isso, necessita de vários departamentos específicos para manutenção, segurança, recursos humanos e tecnologia, lazer e recreação, entre outros, como mostra figura 1.2.

Figura 1.2 Divisão administrativa do hotel



Fonte: Petrocchi (2007, p. 33)

Na administração de um hotel, além de uma adequada divisão do trabalho, são também necessárias, segundo Castelli (2010), habilidades técnicas, humanas e conceituais, as três associadas juntas levam o colaborador a ter mais excelência e eficácia em seu trabalho. (MARTINS, 2011)

2.3 A GOVERNANÇA HOTELEIRA E O SEU PAPEL DENTRO DO SETOR HOTELEIRO

O Departamento de Governança Hoteleira é o setor que se ocupa basicamente com a arrumação dos apartamentos, da limpeza geral do hotel, da lavanderia e da rouparia.

Esse setor é responsável pelas funções primordiais de um hotel, como: dirigir, controlar e supervisionar as atividades dos colaboradores nos andares, áreas públicas e lavanderia, gerenciando a execução e qualidade do trabalho para que o mesmo siga o



padrão de homogeneidade do hotel, tomar os cuidados necessários para a chegada, estada e saída dos hospedes em geral. Este segmento também está atrelado a hospitalidade do hotel, pois se um hospede se sente bem, a vontade, confortável e seguro no lugar onde se hospeda, terá confiança e sempre retornara ao mesmo.

É considerado um dos principais setores da hotelaria, pois o mesmo é responsável pela vitrine do hotel (limpeza e organização). Zanette (2010, p. 55) relata que esse setor é responsável por todo planejamento, organização, liderança de equipes, direção e controles de operações relacionadas à higienização, manutenção e conservação do empreendimento.

O autor acima citado deixa bem claro que é de responsabilidade do setor de governança se preocupar com os hospedes e com os serviços prestados.

A estruturação do setor de governança depende muito do porte do hotel, se adequando as necessidades do empreendimento.

Vale ressaltar que a governança não é bem apreciada pelo hospedes, porém o desejo e necessidade de uma Uh bem arrumada, de organização da estrutura do hotel, entre outras coisas, bem como sua satisfação dependem do trabalho e dedicação dos colaboradores deste setor.

2.4 PERFIL DOS COLABORADORES DO SETOR DE GOVERNANÇA

Segundo Martin (2004, p. 11) para administrar com mais eficiência os funcionários de governança, é preciso tentar entender suas características culturais, psicológicas e sociais. De acordo com o autor conhecer o colaborador de governança propicia ao gestor uma melhor eficiência no conduzir os serviços.

Assim como em qualquer outra área de um hotel ou de outro estabelecimento, um bom funcionário deve ter (Marques, 2003) “bom senso, autodisciplina, educação e conhecimento, excelente saúde e apresentação física adequada”, assim como ser pontual, responsável, proativo e prestativo, porém, na governança tem que ser ter um

pouco mais, pois os colaboradores devem estar sempre a serviço do hospede e devem também visar o olhar do mesmo no hotel.

Não devendo apenas atentar para o seu serviço, mas também para o serviço dos demais colaboradores visando o sucesso completo da organização como um todo com a excelência do trabalho conjunto.

3. RESULTADOS

Neste tópico apresentam-se a análise dos dados, concentrando-se nas entrevistas finais realizadas com os gestores e os colaboradores (Governanta Executiva e camareiras). Visualiza-se que o mesmo é considerado um dos mais importantes, pois é onde os pesquisadores confrontam as suas hipóteses mediante os resultados coletados.

3.1 AS PRINCIPAIS DIFICULDADES NA ESTRUTURA GESTORA DA GOVERNANÇA EM HOTÉIS DE MANAUS.

No que diz respeito às camareiras os gestores encontram dificuldades para selecionar pessoas que se comprometam em realmente efetuar um bom serviço, com qualidade e dedicação, com a falta dessas características citadas se torna temporária permanência dos colaboradores na organização.

Com relação ao setor de governança, nem todos os produtos e fragrâncias utilizados agradam aos hóspedes, causando assim reclamações dos mesmos, o que acarreta em novas pesquisas para se utilizar produtos que sejam agradáveis a todos.

Na pesquisa se observou que os hotéis analisados, em sua maioria, têm o setor de governança formado por colaboradores ligados diretamente a organização (colaboradores próprios), pois acreditam que dessa forma se tem um maior controle na exigência da qualidade dos serviços.

3.2 O PERFIL DOS COLABORADORES NO SETOR DE GOVERNANÇA.

Diante dos dados coletados ficou claro que as Governantas Executivas possuem vários anos de experiência dentro do setor, buscam sempre a excelência nos serviços prestados, almejam seu crescimento dentro da organização.

Na sua maioria são pessoas humildes que adquiriram conhecimento na prática e depois foram aperfeiçoando por meio de técnicas e investimento de qualificação dos gestores.

Destaca-se que com base nas entrevistas com cinco colaboradoras de hotéis diferentes em Manaus, observa-se que todas são mulheres e com uma idade acima de vinte e cinco anos. Iniciaram suas atividades no setor de governança por serem da área do turismo e da hotelaria, sentem-se muito satisfeitas com os serviços executados pelas mesmas e acreditam que o setor de Governança seja essencial pois é através dos serviços delas que os hóspedes tem um quarto organizado, se sentem a vontade e tem uma boa visão do hotel.

3.3 O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO E OS PRINCIPAIS PONTOS NEGATIVOS DO MESMO.

No caso dos hotéis pesquisados no setor de governança apenas a área de lavanderia é terceirizado, por ser um serviço que exija uma estrutura adequada e demande custos altos para a manutenção e qualidade das máquinas, tendo em vista que os hotéis trabalhados são econômicos julga-se que os mesmos optem por esse sistema terceirizado justamente por sair mais em conta para os gastos do hotel. As dificuldades encontradas por eles se dão no fato de que a qualidade do serviço não se perdurar, acarretando nas reclamações dos hóspedes. Tendo em vista que a lavanderia é responsável por cuidar da roupa e enxoval das UHs, julgada importante para o conforto e satisfação dos mesmos, a qualidade desse serviço é de extrema importância para a satisfação dos mesmos.

O processo de escolha se dá através de pesquisas dos gestores e, também, por recomendação de outras organizações. Porém como já foi dito, a qualidade do serviço não perdura o que faz com que os gestores tenham que trocar de empresa terceirizada.

3.4 DISCUSSÃO

A autora Zanette (2010, p. 55) relata que o setor de governança é responsável por todo planejamento, organização, liderança de equipes, direção e controles de operações relacionadas à higienização, manutenção e conservação do empreendimento. Logo, se nota nos hotéis investigados que este setor é tão importante quanto os demais, pois não adianta os outros setores terem serviços de qualidade se a vitrine do estabelecimento não estiver condizente com o mesmo. Dessa forma se faz importante ter um setor de governança eficiente e de qualidade para que a ‘vitrine’ venda e mostre ao cliente as ótimas características do hotel hospedado.

Segundo Martin (2004, p. 11) para administrar com mais eficiência os funcionários de governança, é preciso tentar entender suas características culturais, psicológicas e sociais. Com os gestores entrevistados, fica clara a importância de se conhecer o perfil dos colaboradores, haja vista que se tendo uma maior proximidade com os mesmos, fica fácil lidar com suas necessidades e ajudá-los com as mesmas. Diante dessa aproximação a organização passa segurança e também sente reciprocamente, criando assim um elo entre ambas as partes, fortalecendo o alicerce da organização, pois sem colaboradores eficientes e interados a organização não seria nada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise qualitativa dos dados ficou claro que os gestores optam mais pelo setor de governança estruturado diretamente do hotel para manter uma maior qualidade dos serviços, por poder ter um controle direto dos colaboradores.

Destaca-se que com a pesquisa, também, ficou claro que a terceirização fica fadada aos serviços mais simples e com menos contato com os hóspedes, tendo em vista que a

parte da lavanderia antes de ser utilizada passa por uma vistoria das governantas executivas e pelas camareiras.

Como grande dificuldade para as pesquisa, tive que enfrentar o receio dos gestores de atender ao pedido de entrevista, assim como uma carência em atender esse tipo de demanda. Acredito que a falta de pratica em atender a pesquisadores faz com se crie esse receio. Após perceberem que a entrevista é bem mais simples quanto imaginavam, puder desfrutar de uma coleta de dados cheia de detalhes, curiosidades e satisfação.

Após a pesquisa feita, proponho que todos os hotéis sigam a linha de ter o setor de governança próprio, pois acredito que seja mais fácil de alcançar a excelência na prestação de serviços ao hospedes, visando a bom atendimento e satisfação dos mesmos, tendo em vista que a terceirização do setor de governança se mal planejada não surtirá a mesma eficácia que um sistema próprio. E caso se opte em ter o sistema de governança terceirizado, proponho que haja um acompanhamento e certo treinamento da gestão do hotel com relação aos colaboradores terceirizados, passando a eles instruções básicas da limpeza e manutenção diária das UHs e de todas as áreas do hotel, almejando a eficácia dos serviços.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. 8.ed. São Paulo: Ática, 2002.

Beni, Mário Carlos. **Análise estrutural do Turismo**. São Paulo: SENAC, 1998.

CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade: A Inovação na Gestão das Organizações Prestadoras de Serviços**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARQUES, J. Albano. **Introdução à Hotelaria**. Bauru, SP: EDUCS, 2003.

MARTINS, Cláudia Araújo de Menezes Gonçalves / Gondim, Lorena Regina. **Gestão hoteleira**. Bahia. - Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas- CETAM, 2011.



MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais:** Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Francisca Félix; COUTINHO, Helen Rita M. **Hotelaria:** Da Era Antiga aos Dias Atuais. Revista Eletrônica Aboré - Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo Edição 03/2007.

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

ZANETTE, Fernanda Germano Corrêa. **Procedimento Operacional Padrão de Governança e Sustentabilidade em Hotelaria.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul – UCS, Caxias do Sul – RS, 2010.