



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
PERNAMBUCO *CAMPUS* CABO DE SANTO AGOSTINHO
DIVISÃO DE PESQUISA E EXTENSÃO (DPEX)

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**DESAFIOS TÁTICOS DO SETOR DE GOVERNANÇA HOTELEIRA:
UM ESTUDO DE CASO EM TRÊS MEIOS DE HOSPEDAGEM
LOCALIZADOS NA MICRORREGIÃO DE SUAPE**

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM HOTELARIA

Andreza Marques Campos
Lucineide Maria de Souza
Maria do Socorro da Silva Pontes
Wedson Jefferson da Silva

Cabo de Santo Agostinho
Pernambuco – Brasil
2023

Desafios táticos do setor de governança hoteleira: um estudo de caso em três meios de hospedagem localizados na microrregião de Suape

AUTORES: Andreza Marques Campos
Lucineide Maria de Souza
Maria do Socorro da Silva Pontes
Wedson Jefferson da Silva

ORIENTADORA: Anna Karenina Chaves Delgado

RESUMO

O presente estudo aborda o setor de governança, responsável por inúmeras atividades nos meios de hospedagem, dentre elas a higienização e a organização das UH's, assim como das áreas sociais. O objetivo geral desta pesquisa é levantar os principais entraves de atuação, a nível tático, do setor de governança hoteleira. Como objetivos específicos tem-se: traçar o perfil dos governantes dos meios de hospedagem; conhecer as atividades que são desempenhadas cotidianamente; identificar os desafios percebidos pelos governantes para a realização das atividades e as formas como respondem aos problemas percebidos. Quanto à metodologia, trata-se de um estudo de caso, de caráter exploratório, com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas aplicadas junto aos coordenadores dos setores de governança de três meios de hospedagens localizados na microrregião de Suape, nos municípios do Cabo de Santo Agostinho e Ipojuca. A análise dos dados foi realizada por meio da transcrição e comparação entre as falas dos profissionais entrevistados. Com os resultados das pesquisas foi possível observar que, para os gestores de governança hoteleira, as maiores dificuldades encontradas são limpeza em geral do hotel e a contratação da mão de obra, devido à falta de pessoas qualificadas e com visão de crescimento na área de atuação.

PALAVRAS-CHAVE: Governança. Desafios. Suape.

ABSTRACT

The present study aims to discuss the housekeeping department, which is responsible for all the duties towards maintaining orderliness and cleaning of rooms and hotel public areas. The general objective of this research is to raise the main obstacles faced by housekeeping department according to executive housekeeper. The specific objectives are tracing the profile of executive housekeeper; raise the main activities performed daily; identify the challenges perceived by executive housekeeper and the ways which they respond to the perceived problems. As for the methodology it is an exploratory case study with a qualitative approach. Data collection was carried out through a semi-structured interviews applied to three executive housekeepers of hotels located in the micro-region of Suape, in the cities of Cabo de Santo Agostinho and Ipojuca. Data analysis was performed by transcribing and comparing the speeches of the interviewed professionals. With the results of the surveys, it was possible to observe that the greatest difficulties are the general cleaning of the hotel and the hiring of labor, due to the lack of qualified people with a vision of growth in the activity.

KEY-WORDS: Housekeeping. Challenges. Suape.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o turismo é um setor de grande representatividade na economia do Brasil, como apontam os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022). Dentre as atividades desse setor, os meios de hospedagem têm se destacado por seu crescimento constante ao longo dos anos, apesar de terem enfrentado uma retração durante a fase mais aguda da pandemia da COVID-19. No entanto, com o arrefecimento da pandemia, observa-se a retomada no crescimento desses meios de hospedagem, impulsionando o setor turístico.

Os meios de hospedagem possuem papel fundamental para o turismo, pois se torna difícil o desenvolvimento turístico sem sua expansão. Isto porque esses encontram-se interligados. De acordo com Petrocchi (2023), o produto turístico é constituído por três serviços básicos: transporte, [meios de] hospedagem e atrativos. A hotelaria e o turismo são um binômio inseparável. Assim, considerando a importância da hospedagem para o turismo, é fundamental estudar aspectos relacionados à hotelaria para a promoção do desenvolvimento turístico.

Dentre os fatores supracitados, destaca-se a importância da governança hoteleira por compor a maior parte do sistema de hospedagem (OLIVEIRA et al, 2014). De acordo com Lopez e Silva (2020), a governança apresenta um papel de suma importância para o meio de hospedagem, pois é possível que um hotel funcione sem a presença de um restaurante, salão de convenções, sem piscina, sem sauna ou mesmo sem atividades de lazer, porém, se não houver unidades habitacionais e o setor responsável por seus serviços, não haverá meio de hospedagem.

Percebe-se diversas questões emergentes que têm modificado a forma de trabalho do setor, trazendo desafios e/ ou melhorias para a atuação da governança hoteleira, aspectos relacionados às novas relações de trabalho, desenvolvimento tecnológico, ‘exigência’ de modificações em procedimentos operacionais padrões, necessidade de redução de custos, dentre outros fatores, os quais demandam mudanças na forma de trabalho e que podem apresentar desafios para os gestores do setor. Portanto, faz-se importante o estudo da governança dentro desse processo, bem como sua aplicação no contexto prático por ter a capacidade de impactar no desenvolvimento da atividade turística.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar de não ser tão destacada quanto a recepção – sendo essa última observada por Castelli (2016) como “o coração do hotel” -, o setor de governança inegavelmente se resalta na estrutura hoteleira, no entanto, seu valor, muitas vezes, é reconhecido apenas quando surgem

problemas que levam a reclamações dos hóspedes (HAYES & NINEMEIER, 2005). A relevância do setor está nas atividades que desempenha, as quais são essenciais para os meios de hospedagem. Sua importância e conjunto de atividades que desempenha pode ser tão extensa, que frequentemente se tem um maior quantitativo de colaboradores neste setor.

Essencialmente a governança hoteleira é o setor que administra toda arrumação dos apartamentos, limpeza geral do hotel, lavanderia e rouparia. Para Castelli (2016), esse setor é responsável por dirigir, controlar e supervisionar as atividades dos colaboradores nos andares, áreas públicas do meio de hospedagem e lavanderia, gerenciando a execução e qualidade do trabalho para que o mesmo siga o padrão de qualidade do hotel.

O setor de governança é considerado, por alguns autores, a exemplo de Hayes e Ninemeier (2005), Ismael (2004), Oliveira et al (2016), Lopez e Silva (2020), como o departamento de maior importância para a operacionalização dos meios de hospedagem. Trabalhando de forma associada a recepção, manutenção e lavanderia, mostra-se fundamental na organização, limpeza e higienização dos apartamentos.

Através da governança hotelaria que são limpas outras áreas como a social e as demais existentes dentro do hotel (ISMAEL, 2004), tomar os cuidados necessários para a chegada, estada e saída dos hóspedes em geral, cuidar para que as UH 's estejam sempre nas condições ideais de higienização para o bem-estar dos clientes.

A importância da governança nos meios de hospedagem é inegável, assim, proporcionar o funcionamento adequado do setor é fundamental para a qualidade da experiência do hóspede. Mas garantir um funcionamento eficiente e eficaz do setor nem sempre é uma tarefa fácil.

De acordo com Oliveira et al (2016), o setor enfrenta desafios relacionados especialmente às decisões tomadas pelo nível tático – governante(a) – os principais aspectos referem-se à terceirização de serviços/ colaboradores do setor e seleção de pessoal. Esse último surge como um desafio da hotelaria, não estando restrito apenas ao setor de governança.

Oliveira et al (2016), Wada e Camargo (2006), afirmam que a falta de profissionalização na área hoteleira é um problema, que acaba por refletir na dificuldade de contratação de mão de obra especializada. A gestão de recursos humanos na hotelaria ainda pode apresentar um desafio adicional, os conflitos interpessoais. Esses tem a possibilidade de acontecer dentro do próprio setor de governança, de forma vertical - entre o governante(a) e camareiros(as) – ou horizontal, entre os funcionários de mesmo nível da governança, por exemplo, entre os camareiros(as). Outra possibilidade de conflito dar-se entre diferentes setores do meio de hospedagem, onde podem existir conflitos, por exemplo, entre recepção e governança (ISMAEL, 2003), considerando que problemas relacionados a falta de higiene nas UH's, ou mesmo, algum objeto que o hóspede supostamente deixou na UH e não consegue encontrar, podem refletir em

reclamações na recepção do meio de hospedagem.

Vale ressaltar que além desses desafios, a governança passou a ser ainda mais cobrada, depois do processo de pós-pandemia, onde os hóspedes ficaram mais atentos aos cuidados de higienização, exigindo UH's bem organizadas, uma estrutura adequada do hotel, dentre outros aspectos que contribuem para sua satisfação e dependem especialmente do trabalho e dedicação dos colaboradores deste setor. Isso fez com que um novo desafio surgisse para o setor, a adoção de protocolos sanitários mais rígidos. De acordo com Lopez e Silva (2020), aspectos como a implementação de novos procedimentos operacionais de limpeza, utilização de produtos de limpeza que anteriormente não eram usados ou mesmo adoção de novas tecnologias, consistem em aspectos que passam a ser considerados pelos coordenadores do setor.

3. METODOLOGIA (MATERIAIS E MÉTODOS)

Trata-se de um estudo de caso múltiplo, de carácter exploratório, com abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa tem como intuito compreender ou interpretar o assunto pelo qual se deseja estudar, buscando entender o contexto de forma direta (CRESWELL, 2010). Dessa maneira, o pesquisador que se propõe a realizar uma pesquisa do tipo qualitativa deve buscar o máximo possível de informações para compreensão do assunto abordado no estudo (BARROS & LEHFELD, 2003), o que significa que as pesquisas qualitativas são uma forma intensa de compreender, descrever e identificar informações importantes sobre determinado tema (COOPER & SCHINDLER, 2011).

Considerando a inexistência de pesquisas sobre a temática, recorreu-se a uma pesquisa do tipo exploratória com relação aos seus objetivos. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória define-se por conhecer de perto determinado assunto, também sendo entendida como uma pesquisa específica de determinada temática. À rigor, a pesquisa exploratória pode ser percebida como uma forma de aproximação inicial sobre determinado tema.

Inicialmente, recorreu-se, a uma pesquisa bibliográfica em bibliotecas física e virtual, essa última feita através do *google scholar*. Ao final da pesquisa foram selecionadas como principais referências Petrocchi (2023), Castelli (2016), Hayes e Ninemeier (2005), além de artigos científicos sobre a temática como Lopez e Silva (2020), Oliveira et al (2014), Wada e Camargo (2006), que abordam assuntos relacionados à hotelaria. Com base nesta pesquisa bibliográfica, elaborou-se um roteiro de perguntas (apêndice I) que foi utilizado durante as entrevistas do tipo semiestruturadas. Deve-se considerar que a ênfase do estudo volta-se para os desafios que são percebidos no nível tático, ou seja, por aqueles que ocupam o cargo de governante e que desempenham a função de coordenador(a) do setor de governança hoteleira.

Para a pesquisa foram selecionados três meios de hospedagens, todos localizados na microrregião de Suape, em Pernambuco, sendo dois deles situados em Ipojuca, no distrito de Porto de Galinhas, enquanto o terceiro encontra-se no município de Cabo de Santo Agostinho.

A seleção dos meios de hospedagem deu-se por conveniência, no sentido de serem selecionados aqueles que se mostraram mais propensos a participar. Estabeleceu-se, inicialmente, contato via telefone com aproximadamente 15 (quinze) meios de hospedagem localizados na microrregião de Suape, para levantar aqueles que tinham interesse ou condições de participar da pesquisa, sendo posteriormente, agendadas entrevistas presenciais com aqueles governantes que indicaram possibilidade de participação da pesquisa.

Com relação ao recorte espacial escolhido, selecionou-se a microrregião de Suape em decorrência desta estar inserida na rota de turismo do litoral sul de Pernambuco, além disso, tratam-se de meios de hospedagem que possuem destaque devido a sua infraestrutura.

As entrevistas caracterizam-se como semiestruturadas e presenciais. Ao mencionar que uma entrevista é do tipo semiestruturada isto significa que apesar da existência de um roteiro prévio de pesquisa (vide apêndice I), há a possibilidade de inserir novas perguntas ou mesmo de não realizar determinadas perguntas dependendo do andamento da entrevista, ou seja, há uma maior liberdade de ação por parte do(a) pesquisador(a).

O roteiro da entrevista é composto por 16 (dezesesseis) questões (vide apêndice I) que versam sobre a caracterização geral dos entrevistados - incluindo o tempo de atuação profissional e experiências prévias -, funcionamento cotidiano do setor de governança, possíveis relações entre os setores (conflitos e/ou cooperação), desafios relacionados à terceirização, contratação de mão de obra, tecnologia e conflitos interpessoais.

Para a coleta dos dados foi realizado um agendamento prévio por telefone, após combinar as datas e horários, os pesquisadores foram até os meios de hospedagem em que os governantes(as) trabalham para, de forma presencial, realizar as entrevistas, as quais ocorreram nos meses de abril e maio de 2023, sendo seus áudios gravados em celular. Posteriormente, recorreu-se ao auxílio de um *software* - transkriptor - o qual realiza a transcrição dos áudios, visando assim, facilitar o processo de análise dos dados. Esse último foi inspirado nas técnicas de análise de conteúdo que são indicadas por Bardin (2015).

3 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na presente seção, faz-se primeiramente uma breve apresentação dos meios de hospedagem em que atuam os governantes entrevistados e, posteriormente, realiza-se uma comparação entre as respostas obtidas através das entrevistas, as quais permitem perceber os

desafios enfrentados pelo setor nos três meios de hospedagem em que atuam os mesmos.

Com a finalidade de manter os meios de hospedagem e os próprios respondentes anônimos, os estabelecimentos são identificados de forma genérica com as letras X, Y e Z, enquanto os entrevistados são denominados de 1, 2 e 3.

3.1 HOTEL X

O hotel X fica localizado na microrregião do Cabo de Santo Agostinho, é uma empresa que pertence a uma rede internacional, a qual administra mais de 40 hotéis na Europa, Ásia e outros destinos, sua estrutura é formada por um prédio de 10 andares, com 240 UH 's. Atua há sete anos no mercado e seu maior público alvo são clientes corporativos.

3.2 HOTEL Y

Localizado no distrito de Ipojuca, na região de Porto de Galinhas, o hotel Y faz parte de uma grande rede internacional de meios de hospedagem, sua estrutura é composta por 20 mil metros quadrados, possuindo 142 UH 's, atua há um ano como hotel *resort* do tipo *all inclusive* e apesar de seu público ser considerado misto, devido às próprias características do empreendimento, há um predomínio de turistas que viajam a lazer.

3.3 HOTEL Z

O hotel Z fica localizado no litoral sul no distrito de Ipojuca, atua no mercado hoteleiro há trinta e dois anos e é um hotel padrão de 4 estrelas. Conta com 180 apartamentos incluindo bangalôs de luxo e superluxo. O empreendimento possui piscinas, três restaurantes, parque aquático, quadra de tênis, kids club e parque infantil. Localizado à beira-mar, o seu público alvo é composto predominantemente por hóspedes de lazer.

3.4 COMPARATIVO ENTRE OS HOTÉIS

Os dados levantados nas entrevistas semiestruturadas realizadas junto aos governantes dos hotéis X, Y e Z em abril/2023 foram compilados no quadro 1, onde é possível observar que os principais aspectos relacionados a cada categoria de análise (desafios) acrescidos do perfil dos entrevistados, onde há uma apresentação de forma sintética. Posteriormente cada um dos aspectos apresentados no quadro 1 são discutidos, tecendo-se uma comparação entre os resultados levantados em cada meio de hospedagem (X, Y e Z).

Quadro 1 – Apresentação dos Dados da Pesquisa

Categoria de Análise	ENTREVISTADO 1 – GOVERNANTE DO HOTEL X	ENTREVISTADO 2 – GOVERNANTE DO HOTEL Y	ENTREVISTADO 3 – GOVERNANTE DO HOTEL Z
Perfil Profissional	2º grau completo, experiência de 19 anos de atuação na hotelaria. Iniciou como recreador(a), tendo atuado em diferentes setores. Natural de Pernambuco, reside em Recife. Trabalha a aproximadamente um ano no Hotel X, já atuou em outros meios de hospedagem da microrregião de Suape.	Curso superior (na área de direito), experiência de 10 anos na hotelaria. Iniciou como atendente de rouparia, sempre atuou na governança. Natural de Pernambuco, reside em Recife. Trabalha a aproximadamente três anos no Hotel Y, já atuou em outros meios de hospedagem da microrregião de Suape.	Tem bacharelado (em administração) e MBA na área, experiência de 23 anos na hotelaria, já atuou em outras áreas através de estágio e 15 anos só no setor de governança. Natural de São Paulo, reside há 10 anos em Pernambuco.
Mudanças no setor de governança no ‘pós-pandemia’	Integração dos setores de Manutenção e Governança; Procedimentos mais rígidos relacionados à limpeza; Maior cobrança do setor de governança feita pelos hóspedes	Utilização de produtos de limpeza mais modernos; Incorporação de novos procedimentos operacionais padrão (POP) para higiene das UH’s; POP’s mais rígidos; Maior cobrança do setor de governança feita pelos hóspedes.	Mantém os padrões normais de limpeza e arrumação das UHs, áreas sociais, enxovais e A&B, uniformes e roupas de hóspedes em relação aos serviços de lavanderia e rouparia.
Conflitos interpessoais	Não são percebidos entre o setor e os hóspedes ou entre outros setores. Foram percebidos grandes conflitos horizontais entre colaboradores da governança, no entanto, a partir de um processo ativo de intervenção do governante, por meio de conciliação e reuniões frequentes da equipe, os conflitos foram reduzidos.	Não são percebidos entre o setor e os hóspedes ou entre outros setores. Foram percebidos maiores conflitos horizontais entre colaboradores da governança, na visão do entrevistado 2 os colaboradores devem resolver os seus conflitos, apenas em casos extremos o governante deve atuar, o que nunca ocorreu.	Confirma que são percebidos conflitos entre os setores, mas que não fogem dos padrões normais de desentendimento. Para o governante, sempre haverá conflitos por se tratar de diferenças entre os seres humanos, mas que cabe à liderança saber lidar com as interferências.

Tecnologia	Evita a incorporação das novas tecnologias relacionadas à comunicação, pois acredita que essas podem dificultar a realização dos processos e dificultar a aproximação entre as pessoas	Entende que as novas tecnologias são aliados, incorporação dessas através de produtos de limpeza mais modernos, é favorável a utilização da tecnologia para facilitar o trabalho.	Entende que as novas tecnologias são uma evolução para a área, trazendo facilidade e segurança, é bem aceito.
Terceirização	Contrário à terceirização, especialmente no serviço de andares (camareiro/supervisor) pois, considerando a natureza do trabalho, ter acesso aos pertences dos hóspedes dentro das UH's, envolve uma forte relação de confiança que não é possível ser estabelecida com funcionários que sejam terceirizados. O hotel trabalha com serviços de minibar terceirizados.	Não adota a terceirização, mas não é contrário a ela, pois há oscilações de demanda e da necessidade de camareiros. Trabalha com extras que são considerados 'fixos', ou seja, contrata temporariamente um grupo similar de extras que passam por treinamento no hotel. Enfatiza a necessidade de supervisão do trabalho dos extras. Possui lavanderia própria.	É contra a terceirização de profissionais para a limpeza das UH's, é a favor somente para as áreas sociais e de lavanderia.
Contratação	É visto como o maior desafio do setor: contratação de pessoal que seja qualificado para atuar no serviço de andares	É visto como o maior desafio do setor: contratação de pessoal que seja qualificado para atuar no serviço de andares	É visto como o maior desafio do setor: contratação de pessoal qualificado e comprometido com a área de atuação.
Outras questões importantes relacionadas ao setor	Questões de gênero: o setor é percebido como feminino; Há dificuldade em oferecer um padrão de excelência na limpeza; Visão de que na hotelaria e governança há uma má remuneração, o que desmotiva as pessoas a atuarem no setor; Há estabelecimentos em que há uma concentração de trabalho na mão de poucas pessoas: contratação de poucas camareiras (quantidade insuficiente)	Atuar no setor de governança pode ser visto como algo menor, há um olhar de desprezo ou preconceito para a camareira	Lidar com diferenças características e comportamentais da mão de obra.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

3.4.1 Perfil profissional dos entrevistados

Apesar das diferenças relacionadas à formação acadêmica dos entrevistados, pois o 1 possui segundo grau completo, enquanto o 2 possui nível superior em outra área de conhecimento (direito), bem como o 3 tem bacharelado em Administração e Master of Business Administration (MBA), há uma certa similaridade de perfil, principalmente no que diz respeito à experiência profissional, já que os três entrevistados, antes de assumir cargos de nível tático, acumularam anos de experiência atuando em atividades operacionais. Assim, nota-se uma indicação de que a noção de competência voltada a cargos de nível tático no setor de governança hoteleira pode estar associada à construção de um *know how* validado no setor operacional e não na formação acadêmica.

3.4.2 Mudanças no setor de governança pós-pandemia

Durante as entrevistas, foi possível notar que, na opinião dos entrevistados, o setor de governança foi um dos mais impactados na pandemia da covid-19, seja em decorrência de aspectos vistos como mais simples, a exemplo da necessidade de incorporação de dispenser de álcool 70 nos ambientes do hotel e utilização de máscaras (ENTREVISTADO 1) como em mudanças mais profundas voltadas aos procedimentos de limpeza e arrumação das UH's (ENTREVISTADO 2). No entanto, a persistência dessas modificações e mesmo a amplitude delas foi percebida de forma diferente por cada entrevistado. Enquanto o entrevistado 2 destaca mudanças voltadas aos procedimentos de higienização das UH's, a exemplo da criação de novos procedimentos de limpeza, relatando que “primeiro são recolhidos o lixo e o enxoval [utilizado], para depois executar a limpeza do apartamento, com a utilização de produtos de limpeza químicos que requerem pouca utilização de água” (ENTREVISTADO 2), o entrevistado 1 enfatiza aspectos gerais como a exigência por parte dos hóspedes da utilização de álcool 70 para fazer a higienização até mesmo dos móveis das UH's. Já para o entrevistado 3 são mantidas as mesmas medidas de higienização realizadas antes da pandemia e os cuidados com limpeza, arrumação e lavanderia permanecem da mesma forma.

Outro aspecto que foi sentido pelos entrevistados no pós-pandemia diz respeito à importância e cobrança relacionada ao setor de governança, onde há inclusive uma ênfase maior na sanitização. Conforme afirma o entrevistado 1, “a principal tarefa do setor de governança é a limpeza e não a arrumação dos apartamentos, ao contrário do que muitos pensam” (DADOS DA PESQUISA, 2023). Diante disso, os desafios voltados à sanitização mostraram-se mais

evidentes não apenas durante a pandemia, como também após ela, pois a preocupação com a qualidade dos serviços de limpeza perdurou mesmo com o arrefecimento da crise sanitária.

3.4.3 Conflitos interpessoais

Segundo informação do entrevistado 1, grandes conflitos horizontais foram percebidos entre os colaboradores da governança. Porém, a partir de um processo ativo de intervenção do governante, por meio de conciliações e frequentes reuniões de equipe, os conflitos foram reduzidos. Já o entrevistado 2 afirma que "não são percebidos conflitos entre os outros setores, e ainda afirma que os setores de recepção e manutenção tem a compreensão de um colocar-se no lugar do outro para que assim, ambos os setores possam ser compreensíveis sobre os desafios que são enfrentados no cotidiano (ENTREVISTADO 2). Na visão do governante 2, os próprios colaboradores devem resolver seus conflitos, apenas em casos extremos o governante deve agir (DADOS DA PESQUISA, 2023). Para o governante 3 os conflitos sempre existiram por se tratar de diferenças entre os seres humanos, mas que " cabe a (liderança) ter discernimento, equilíbrio e inteligência emocional para lidar com este tipo de interferência" (DADOS DA PESQUISA, 2023).

3.4.4 Tecnologia

De acordo com o governante do hotel X, há uma certa resistência com relação à tecnologia, ele evita a incorporação de novas tecnologias relacionadas à comunicação, (foi possível observar que o mesmo usa rádio transmissor para a comunicação entre os colaboradores e não celular que é mais moderno), pois acredita que estas podem dificultar a realização dos processos. Também acredita que as novas tecnologias dificultam a aproximação das pessoas para facilitar o trabalho. Já o entrevistado 2, diz que já usa tecnologias nos produtos de limpeza, que a lavanderia é toda automatizada, que as máquinas são inteligentes e continuará buscando maneiras de incorporar novas tecnologias, pois essas auxiliam no trabalho do setor e do hotel como um todo. Afirmção similar é feita pelo entrevistado 3, que entende que a tecnologia é uma evolução para a área hoteleira, auxiliando na realização de processos, já que "traz facilidade e segurança" (DADOS DA PESQUISA, 2023).

3.4.5 Terceirização

O entrevistado 1, afirma que só o minibar é terceirizado em seu hotel, o mesmo não é a favor de contratação terceirizada para a supervisão de andares por ser um setor de confiança,

ter acesso aos pertences dos hóspedes dentro das UH's "envolve uma forte relação de confiança que não pode ser estabelecida com funcionários terceirizados" (DADOS DA PESQUISA, 2023). O hotel também dispõe de uma camareira que supervisiona a limpeza do hotel. Já o entrevistado 2 não adota a terceirização, mas não é contra, pois há oscilações de demanda e necessidade de camareiras, no entanto, trabalha com extras que são vistos como 'fixos', ou seja, contrata temporariamente um grupo semelhante de funcionários que passam por treinamento no hotel. Enfatiza a necessidade de fiscalizar o trabalho dos figurantes. Semelhante aos outros governantes, o entrevistado 3 não é a favor da terceirização, "somente para as áreas sociais e de lavanderia", pois adotar a terceirização para o serviço de andares pode levar a problemas, similares aqueles elencados pelo entrevistado 1 (DADOS DA PESQUISA, 2023).

3.4.6 Contratação

Com relação a contratação de pessoal qualificado para atuar no serviço de andares, há uma similaridade de respostas entre os entrevistados, que apontam esse como o maior desafio do setor. Para o entrevistado 1 alguns candidatos omitem informações nos currículos e que são percebidos na entrevista, o entrevistado 2 afirma que ao solicitar o RH a contratação de pessoal para o serviço de andares, que a espera dura mais de um mês, pois um dos problemas seria falta de mão de obra qualificada na localidade onde os empreendimentos estão inseridos. O entrevistado 3 afirma que "é raro encontrarmos profissionais comprometidos e com visão e interesse em qualificar-se e dedicar-se em realmente aprender e evoluir para crescer profissionalmente" (DADOS DA PESQUISA, 2023).

3.4.7 Outras questões importantes relacionadas ao setor

Com relação à predominância de gênero, foi informado que o setor de governança é predominantemente feminino. Em se tratando de oferecer um padrão de limpeza excelente, para o entrevistado 1, relata que para alguns o carro chefe da governança seria a arrumação, para ele é a limpeza, "entregar um ambiente limpo é desafiador", enfatiza o entrevistado 1. Principalmente após o processo pós-pandêmico. "No sentido da remuneração, para alguns a hotelaria é uma escravidão e não paga bem. Porém, a questão salarial está dentro dos padrões de mercado" (DADOS DA PESQUISA, 2023).

Na análise do entrevistado 2, afirma que quando se fala sobre áreas como A&B, reservas e recepção em um hotel, geralmente são enfatizadas suas contribuições positivas. No entanto, a governança, muitas vezes é vista como a mais trabalhosa, mas ela é como a roda de um carro - uma parte essencial que fica na base, mas nem sempre recebe a devida importância. Embora

reconheçamos que o motor do carro seja crucial, com sua complexidade e alto valor, é importante lembrar que, sem as rodas, ele não poderia se movimentar. Da mesma forma, a governança é a "roda" da hotelaria - uma parte aparentemente simples, porém fundamental. Sem uma governança eficiente, a hotelaria não poderia sobreviver" (DADOS DA PESQUISA, 2023) Apesar de lidar com diferentes características comportamentais dentro do setor de governança, o setor é apaixonante e maravilhoso de se trabalhar na opinião do entrevistado 3.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento deste trabalho, através da pesquisa qualitativa exploratória, foi possível realizar um levantamento e observar que, para os gestores de governança hoteleira, as maiores dificuldades encontradas foram: manter um padrão de qualidade na limpeza, contratação da mão de obra, devido à dificuldade em encontrar pessoas qualificadas e com a intenção de crescer em termos funcionais dentro da hotelaria, além da terceirização do setor na parte operacional, processo que não é visto com "bons olhos", por se tratar de um setor de liderança que requer muita confiança dos seus colaboradores.

Levando em consideração os desafios mencionados acima, principalmente a dificuldade na contratação de pessoal qualificado para a realização de serviços de andares, é possível afirmar a necessidade de maiores oportunidades de trabalho e capacitação de seus colaboradores, desde o ato da contratação, bem como num processo permanente de aprimoramento dos mesmos.

Quanto às dificuldades para realização da pesquisa, a maior delas consistiu em contatar os gestores para as entrevistas, a princípio observa-se que as demandas dos mesmos não permitiam e outros tinham receio de ser entrevistados. Após entenderem que a entrevista era de caráter acadêmico, foi aceito de bom grado e podemos, com os participantes mencionados, ter uma coleta de dados satisfatória.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 2003.

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

CASTELLI, G. **Gestão hoteleira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAYES, D. K.; NINEMEIER, J. D. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. **IBGE confirma atividade turística como importante indutora da economia brasileira**, 02/03/2023.

Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/ibge-confirma-atividade-turistica-como-importante-indutora-da-economia-brasileira#:~:text=As%20atividades%20do%20setor%20de,PIB%20do%20Brasil%20em%202022>>. Acesso em: 20 mai. 2023.

LOPEZ, M. P. V.; SILVA, M. H. Covid-19 e hotelaria: um estudo no setor da governança durante a obrigatoriedade da quarentena. In SEMINÁRIO DA ANPTUR. **Anais do XVII Seminário da Associação de Programas de Pós-graduação em Turismo**, Recife, 2020.

Disponível em: <<https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/17/1833.pdf>> Acesso em 28 mai. 2023.

OLIVEIRA, J. de S. et al. Análise das maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores no setor de governança: um estudo de caso em hotéis de classe econômica da cidade de Manaus. In **Anais do V Encontro Semintur Jr.**, 2014.

Disponível em: <https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/analise_das_maiores_dificuldades.pdf> Acesso em 3 abr. 2023.

PETROCCHI, M. **Hotelaria**: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2023.

WADA, E. K.; CAMARGO, L. O. de L. Os desafios da hotelaria. p. 53 – 57. **GV Executivo**.

Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/issue/view/1888>> Acesso: 15 jun. 2023.

APÊNDICE I – Roteiro de entrevista semiestruturada

- 1 – O senhor(a) é natural de Pernambuco? De onde é?
- 2 – Qual é o seu nível de escolaridade? (Se tiver curso superior, perguntar a área de formação).
- 3 – Há quanto tempo o(a) senhor(a) trabalha na hotelaria? Já atuou em outras áreas? 4 – E com relação ao setor de governança? Há quanto tempo atua neste setor? Já atuou em outros setores do meio de hospedagem?
- 5 – Gostaria de atuar em outro setor do meio de hospedagem? Qual?
- 6 – Como é o seu cotidiano de trabalho no setor de governança? (Quais atividades realiza?) 7 – Além da arrumação das UH's, quais são as outras atividades realizadas pelo setor de governança do hotel? (lembrar de citar possíveis atividades para entender o que é realizado pelo setor, como reposição de minibar, lavanderia, jardinagem, manutenção, etc.) 8 – Dentro das atividades que são desenvolvidas, quais são as principais dificuldades encontradas?
- 9 – Essas dificuldades que o senhor citou, já eram percebidas antes da pandemia, ou o senhor(a) acredita que são recentes?
- 10 - E com relação a terceirização no setor de governança? Qual é sua opinião? 11 - Acredita que a contratação de mão de obra é um problema para o setor de governança? 12 - Como o senhor percebe a aplicação das novas tecnologias no setor de governança? O(a) senhor(a) acredita que tem alguma dificuldade em se adequar as novas tecnologias? 13 – E com relação aos conflitos entre funcionários do setor? O(a) senhor(a) acredita que existem muitos conflitos e que esses impactam no trabalho da governança? 14 – Há conflitos da governança com outros setores do meio de hospedagem? E com hóspedes? 15 – De todos os desafios que enfrenta no setor de governança, qual é o mais desafiador? 16 – Há alguma outra questão relacionada ao setor de governança que o(a) senhor(a) gostaria de nos falar?