



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CAMPUS I
CURSO DE TURISMO E HOTELARIA

MÁRCIA REGINA PEREIRA DE CARVALHO

GOVERNANÇA, O CORAÇÃO DO HOTEL: ESTUDO DE CASO DO SÃO SALVADOR
HOTÉIS E CONVENÇÕES EM SALVADOR/ BA

Salvador

2016

MÁRCIA REGINA PEREIRA DE CARVALHO

**GOVERNANÇA, O CORAÇÃO DO HOTEL: ESTUDO DE CASO DO SÃO
SALVADOR HOTÉIS E CONVENÇÕES EM SALVADOR/ BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Turismo e Hotelaria, Departamento de Ciências Humanas, Campus I, da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Turismo e Hotelaria.

Orientadora: Prof.^a Ma. Rosana Santana dos Reis.

Salvador

2016

MÁRCIA REGINA PEREIRA DE CARVALHO

**GOVERNANÇA, O CORAÇÃO DO HOTEL: ESTUDO DE CASO DO SÃO
SALVADOR HOTÉIS E CONVENÇÕES EM SALVADOR/ BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Turismo e Hotelaria, à Banca Examinadora.

Aprovado em _____ de _____ de 2016.

Orientadora: Prof.^a Ma. Rosana Santana dos Reis – UNEB

Mestre em Arquitetura e Urbanismo – UFBA

Banca Examinadora: Prof.^a Ma. Emília Maria Salvador Silva – UNEB

Mestre em Gestão Integrada de Organizações – UNIBAHIA

Banca Examinadora: Prof. ° Dr.° Biagio M. Avena – IFBA

Doutor em Educação – UFBA

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Maria de Lourdes e Vicente Ricardo (*in memoriam*) pelos investimentos feitos nos meus estudos que me proporcionaram trilhar o caminho do conhecimento levando-me a realização deste sonho. Ao meu marido Celson Lopes por me apoiar em todas as decisões e acreditar em meu potencial e aos meus filhos amados Irvayne Laércio e Irvyn Ricardo pelo incentivo em não me deixarem nunca desistir dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento mais profundo e sincero à Ele que é, foi e sempre será especial na minha vida – JESUS, por me ajudar a lutar pelos meus sonhos, ultrapassar barreiras (que foram muitas) e alcançar com êxito meus objetivos.

Agradeço a todos os professores que contribuíram com suas experiências e conhecimentos para minha formação acadêmica, meu crescimento pessoal e de uma maneira muito carinhosa as professoras: Rosana Reis, Natália Coimbra, Ariadna Bandeira e Miryam Freire que tiveram palavras de apoio e encorajamento nos meus momentos de dor, dúvida e fraqueza, souberam com amor me confortar e encorajar a não desistir.

Ao professor Flávio Dias dos Santos, Diretor do Departamento DCH – Campus I, por ser para mim um exemplo de humildade e amizade que vou levar para sempre comigo com muito carinho.

Obrigada a Rafaela Nascimento (Secretária do Colegiado do Curso de Turismo e Hotelaria) que sempre esteve do meu lado me orientando e me apoiando nos momentos difíceis e as amigas “unebianas” como: Gessica Patrícia (minha filhinha de coração), França Mota (amiga fiel), Ísis Felipe, Rosanna Fernandes, Naiara Côroa, Ana Paula Araújo.

A Laura Carvalho que abriu as portas de sua agência de viagem *Go Service*, que me proporcionou a experiência profissional e a todas as pessoas que indiretamente contribuíram para minha formação não só profissional, mas sobretudo, pessoal.

Ao gerente operacional Sr ° David Mascarenhas, a governanta Sr^a Ilma Dantas e toda equipe do setor de governança do São Salvador Hotéis e Convenções que contribuíram grandemente para a realização desse trabalho.

E com todo carinho a minha orientadora Rosana Santana dos Reis, pois sem os seus conhecimentos, sua contribuição, paciência e dedicação, não seria possível o êxito desse trabalho.

Márcia Regina P. de Carvalho

RESUMO

A hotelaria surgiu em paralelo às viagens empreendidas pelo homem objetivando atendê-lo em suas necessidades primordiais de proteção, repouso, segurança, higiene e alimentação. Desse modo, é evidente a importância das hospedagens para a sociedade, pois de certa forma são a extensão ou o substituto temporário da residência que os viajantes utilizam em seus deslocamentos. A hotelaria tem como objetivo fornecer alojamento, que é seu principal papel. Além de um bom atendimento, alimento e segurança o hotel oferece outros serviços para a satisfação e bem-estar do hóspede como os serviços prestados pelo setor de governança, tais como: higiene, arrumação, rouparia e lavanderia. O setor de governança vem consolidando-se cada vez mais, devido a sua relevância no empreendimento hoteleiro. Seu papel já não se resume apenas ao serviço de limpeza do hotel, mas é um dos maiores responsáveis pela garantia da excelência dos serviços oferecidos. Observa-se o papel da governanta como um veículo de motivação e sucesso para que o setor desempenhe suas funções de forma a não causar nenhum descontentamento ao hóspede. A partir desse entendimento, o presente trabalho tem como tema “Governança, o coração do hotel: estudo de caso do São Salvador Hotéis e Convenções em Salvador/BA”. Tem como objetivo geral analisar a importância do setor de Governança do São Salvador Hotéis e Convenções. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho consiste em pesquisa bibliográfica e documental, pesquisa de campo e visitas *in loco* nas quais foram realizadas entrevistas estruturadas com o gerente de operações e a governanta do Hotel São Salvador, entrevista com o gerente-executivo da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH/BA, além da aplicação de questionários com supervisoras de andares, camareiras, roupeiras, funcionários do serviço gerais do Hotel São Salvador. O resultado mostra-se positivo pois conclui-se que os serviços do setor de governança são importantes para a hotelaria, contribuindo para a satisfação dos hóspedes e manutenção das condições de uso das unidades habitacionais.

Palavras-chave: Hotelaria, São Salvador Hotéis e Convenções, Governança, Serviços.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Organograma de um hotel de médio porte	34
Figura 02 – Estrutura externa do Hotel São Salvador vista frontal	44
Figura 03 – Estrutura externa do Hotel São Salvador vista lateral	44
Figura 04 – Apartamentos do Hotel São Salvador	44
Figura 05 – Apartamentos do Hotel São Salvador	44
Figura 06 – Salas de eventos Hotel São Salvador	45
Figura 07 – Salas de eventos Hotel São Salvador	45
Figura 08 – Capacidade das salas do Hotel São Salvador	45
Figura 09 – Organograma do setor de governança do Hotel São Salvador	48

LISTA DE SIGLAS

ABG	Associação Brasileira de Governantas
ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CNC	Confederação Nacional do Comércio
CNT	Conselho Nacional de Turismo
DBL	Double
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
FUNGETUR	Fundo Geral do Turismo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LCD	Liquid Crystal Display – Tela Cristal Líquido
PNE	Pessoas de Necessidades Especiais
PNT	Política Nacional de Turismo
PVC	Policloreto de vinil
QDPL	Quádruplo
QTL	Quíntuplo
SBClass	Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SGL	Single
SINDHOTÉIS	Sindicato dos Empregados em Hotéis, Bares e Similares
TPL	Triplo
UH	Unidade Habitacional
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
VIP	Very Important Person – Pessoa Muito Importante

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. TURISMO & HOTELARIA – DO SÉCULO XIX AOS DIAS ATUAIS	13
2.1. HOTELARIA NO BRASIL	20
2.2. HOTELARIA NA BAHIA	23
2.3. HOTELARIA EM SALVADOR	24
3. HOTEL	28
3.1 GOVERNANÇA, O CORAÇÃO DO HOTEL	32
3.1.1 Governanta – o governo do setor em suas mãos	36
3.1.2 Camareira – menina dos olhos da governança	40
4. SÃO SALVADOR HOTÉIS E CONVENÇÕES	43
4.1 CONHECENDO A GOVERNANÇA DO SÃO SALVADOR	47
4.1.1 Rotina do setor de governança do São Salvador	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com o gerente operacional do São Salvador	
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com a governanta do São Salvador	
APÊNDICE C – Roteiro de Questionário aplicado ao departamento de governança do Hotel São Salvador	

1 INTRODUÇÃO

O turismo é uma das atividades que mais cresce atualmente em todo o mundo. Tem um importante papel no desenvolvimento econômico e social, contribuindo para a geração de renda e empregos, diretos e indiretos. É uma atividade sistêmica que envolve diversos outros atores, o que é denominado de *trade* turístico¹.

Segundo Andrade (2002, p. 38), “turismo é o conjunto de serviços que tem por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e os serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos, fora de suas residências habituais”.

Com a modernidade e desenvolvimento da comunicação, do avanço tecnológico, de novos costumes e valores culturais, o turismo se transforma em fenômeno social característico da sociedade pós-industrial, que está presente na vida de quase todas as pessoas que participam dela, mesmo na diferença de classes, grupos, etnias, nações. Essa democratização inicia-se nos países desenvolvidos, graças às conquistas sociais dos trabalhadores, segundo Trigo (2002, p. 32), tais conquistas foram: “melhores salários, férias remuneradas e tempo livre da produção para atividades de sua escolha, inclusive no campo do lazer, no qual se insere o turismo”.

O aumento do turismo dá-se, também, em função da valorização que as pessoas começaram a fazer das atividades ligadas ao lazer, às artes, à cultura e aos contatos internacionais. A partir desse entendimento viajar tornou-se um hábito, uma prática comum social ou profissional. Viajar deixa de ser uma atividade exclusivamente elitista para ser popularizada. O turismo de massa foi a mola propulsora do crescimento da atividade no século XX, pois levou à consagração destinos de grande procura até os dias atuais, aquecendo os diversos setores do mercado turístico, como transportes, hospedagem e entretenimento.

No início do século XXI, novos hábitos e dinâmicas de produção e consumo do turismo, demonstra uma nova tendência. Surge então o conceito de pós-turismo, esse novo conceito abarca as tendências, semelhanças e contradições do turismo mundial na era pós moderna.

A hotelaria surgiu em paralelo às viagens empreendidas pelo homem objetivando atendê-lo em suas necessidades primordiais de proteção, repouso, segurança, higiene e

1

Trade Turístico é o conjunto de equipamentos da superestrutura constituintes do produto turístico.

alimentação. Desse modo, é evidente a importância das hospedagens para a sociedade, pois de certa forma são a extensão ou o substituto temporário da residência que os viajantes utilizam em seus deslocamentos. A hotelaria tem como objetivo fornecer alojamento, que é seu principal papel, bom atendimento, alimento e outros serviços de apoio como é o caso de alguns serviços prestados pelo setor de governança.

O setor de governança na hotelaria, “é responsável pelas áreas de apartamentos, áreas comuns, também chamadas de públicas, lavanderia e rouparia” (OLIVEIRA; SPENA, 2012, p. 73).

O setor vem consolidando-se cada vez mais, devido a sua relevância no empreendimento hoteleiro. Seu papel já não se resume apenas ao serviço de limpeza do hotel, mas é um dos maiores responsáveis pela garantia da excelência dos serviços oferecidos. Visto que os clientes estão cada vez mais exigentes, criando expectativas não somente relacionadas à eficiência, mas sim com a qualidade do que é oferecido em um ambiente hoteleiro.

A partir desse entendimento, o presente trabalho tem como tema: Governança, coração do hotel: estudo de caso São Salvador Hotéis e Convenções em Salvador/BA. Tendo como objetivo geral analisar a importância do setor de governança para o desempenho do Hotel São Salvador e para que esse objetivo seja alcançado, propõe-se apresentar o setor de governança na hotelaria, caracterizar o setor de governança do Hotel São Salvador, relacionar qual o papel da governanta como gestora do setor (função operacional e estratégica) e identificar quais as ações efetuadas pelo setor que contribuem para o desempenho do hotel. Apresenta-se como problema: até que ponto o setor de governança, por meio suas ações, contribui para o desempenho do Hotel São Salvador?

O setor de governança está sempre em ação: antes da chegada dos hóspedes, durante sua estada e após a sua saída, prestando serviço com delicadeza, acolhimento e discrição. Como hipótese entende-se que o setor é de vital importância para o Hotel São Salvador por estar diretamente ligado à satisfação dos hóspedes e manutenção das condições de uso do apartamento.

Os serviços de limpeza, arrumação, lavanderia e serviços gerais, são fundamentais para proporcionar ao hóspede a sensação de bem-estar que dificilmente se encontra fora de casa. O hotel tenta suprir essa carência, oferecendo o conforto do enxoval, dos lençóis, das toalhas de banho, dos travesseiros, fazendo com que o hóspede sinta-se especial. Todo esse cuidado transmite ao hóspede segurança, conforto e tranquilidade para que o mesmo possa ter

boas experiências no hotel.

Este tema justifica-se pela contribuição social valorizando o setor de governança, pelo legado na formação do pensamento acadêmico por meio dos conhecimentos deixado para futuros trabalhos por se tratar de um tema pouco pesquisado, e satisfação pessoal por ser um assunto de grande relevância para a pesquisadora. O interesse pelo tema deu-se no início da vida acadêmica da pesquisadora por meio da visita técnica como atividade complementar do curso. Verificou-se na ocasião que o setor de governança oferecia uma riqueza de informações não só na área técnica, mas principalmente na área humana. Levou-se em consideração a dificuldade de acesso ao setor e vários questionamentos: porquê os hotéis têm resistência em permitir a presença de pesquisadores no setor de governança? Quais seriam as razões dessa dificuldade? Seria pela dinâmica dos funcionários (pois suas atribuições são corridas) ou por vergonha de mostrar um setor que muitas vezes não tem uma instalação adequada, não tem manutenção na parte física, não tem os equipamentos modernos, funciona no improvisado, a quantidade de funcionários é insuficiente, insatisfação dos funcionários por sobrecarga de trabalho, baixo salário, condições de trabalho inadequada e percebe-se que o setor de governança sofre discriminação seja ela social, intelectual ou econômica. Infelizmente, por questão histórica e cultural, o setor carrega a visão que seus funcionários são pessoas: de baixa renda, sem instrução educacional e pouco interessadas em crescer profissionalmente, seja dentro do setor, no próprio hotel ou em outras áreas profissionais.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho consiste nos conceitos de método definido por Lakatos e Marconi (2001), como “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com a maior segurança e economia, permite alcançar objetivos, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Este trabalho é caracterizado quanto aos objetivos como pesquisa descritiva e qualitativa. Como método de procedimento utilizou-se o estudo de caso, que segundo Fachin (2006, p. 45), “é caracterizado por ser um estudo intensivo, levando-se em consideração a compreensão como um todo do assunto investigado”.

As técnicas de pesquisa, a parte prática relacionada à coleta de dados, podem ser divididas em documentação indireta, abrangendo a pesquisa documental e a bibliográfica e documentação direta. No que tange à documentação direta, realizou-se três entrevistas estruturadas no dia 25 de maio de 2015, às 10:30 h com o gerente operacional do Hotel São Salvador; nos dias 02 de junho de 2015, às 14:00 h e 13 de abril de 2016, às 9:00 h com a

governanta do Hotel São Salvador; no dia 04 de abril de 2016, às 10:00 h entrevista com o gerente-executivo da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH/BA. Foram aplicados questionários com questões abertas e fechadas às supervisoras, camareiras, roupeiras e funcionários dos serviços gerais do Hotel São Salvador.

Quanto à documentação indireta, também utilizada para a construção deste trabalho, adotou-se a pesquisa bibliográfica mediante a investigação em livros de turismo, hospedagem, administração, metodologia. Para tanto, foram consultadas fontes bibliográficas encontradas na Biblioteca Central da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), além de meios eletrônicos, tais como: artigos, dissertações, sites.

O presente trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira seção corresponde à Introdução, no qual se faz um apanhado geral sobre o assunto, apresenta-se o questionamento principal deste estudo, seus objetivos, seu problema, sua hipótese, a justificativa e a metodologia utilizada para a realização do mesmo. Na segunda seção são apresentados os conceitos de turismo e um breve resumo da atividade hoteleira no mundo, no Brasil, na Bahia e em Salvador. Na terceira seção apresenta-se o conceito de hotel e descreve-se o São Salvador Hotéis e Convenções. Na quarta seção cabe a apresentação do objeto de estudo, o setor de governança que é o foco do trabalho. Na quinta seção apresentam-se as considerações finais fazendo uma análise geral do trabalho.

2 TURISMO & HOTELARIA – DO SÉCULO XIX AOS DIAS ATUAIS

O turismo é uma atividade sistêmica e reconhecida como uma atividade socioeconômica importante em todo o mundo. Trata-se de um setor de serviços que cria postos de trabalho que dificilmente poderão ser substituídos por máquinas. Para Andrade (2002, p. 99) o turismo pertence ao setor terciário que “se caracteriza como organização que possibilita ou viabiliza viagens, hospedagem, alimentação e lazer às pessoas que se deslocam de suas residências para atendimento de seus objetivos diversos”.

Dentre os diversos conceitos para turismo aborda-se o de Andrade (2002, p. 38), que diz: “turismo é o conjunto de serviços que tem por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e os serviços de recreação, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos, fora de suas residências habituais”.

O turismo se desenvolveu e se transformou com o passar dos tempos, conseqüentemente, criou-se novos conceitos, novas tendências, novas necessidades foram incorporadas como novos direitos e expectativas tanto na área social, econômica e ambiental.

O turismo como é conhecido atualmente, ou seja, como “indústria turística” é relativamente recente, inicia-se em 1840, na Inglaterra, com Thomas Cook, mencionados por alguns autores como pai do Turismo Moderno, pois por meio dele que aconteceu a primeira viagem organizada da história. Foi o primeiro a criar o pacote turístico, constatando uma nova oportunidade de negócio. Criou em 1851, sua própria agência de viagens, Agência de Viagens *Thomas Cook and son*. Foi pioneiro nas viagens de grupos, uso de campanhas publicitárias e de *marketing* para captar clientes, tornou acessível a viagem e o turismo de pessoas da classe trabalhadora e da classe média, entre outras ações que permitiram a introdução do turismo na era industrial no aspecto comercial.

Segundo Vidal (2010, p. 3), a origem do processo de formação da indústria turística e a evolução de seu capital que deu origem ao turismo de massa, inicia-se a partir de uma série de fatores históricos, econômicos e sociais, como explica o autor:

A partir da segunda fase da revolução industrial inglesa e da revolução industrial norte-americana, que se iniciam respectivamente em 1840 e 1860, até a Primeira Guerra Mundial é decisivo no que concerne a uma resposta em relação ao nascimento do turismo tal como o conhecemos hoje (VIDAL, 2010, p. 3).

Diversos fatores contribuíram para o desenvolvimento do turismo no século XIX, tais como: o surgimento das ferrovias, os navios de luxo e o aparecimento da classe média. Outro fato importante é a reivindicação dos trabalhadores por mais tempo de lazer, para a autorrealização. Lentamente a melhoria dos meios de transportes, a vida nas cidades, o trabalho nas fábricas substituindo o trabalho doméstico vão transformar o turismo em fenômeno mundial de massa. (BARRETO,1995, p. 52).

Segundo Trigo (2002, p. 32) o fenômeno turístico é resultado das sociedades pós-industriais que teve seu desenvolvimento de forma sistematizada desde os meados do século XIX, tornando-se mais acessível a grandes parcelas da população após a década de 1950. Para Campos e Gonçalves (1998, p. 13), o turismo apresenta seu desenvolvimento expressivo a partir de 1950 com o período pós-guerra, devido as inúmeras mudanças culturais que determinam um novo estilo de vida que favorece ao turismo e o ritmo acelerado da evolução tecnológica, especialmente dos meios de comunicação de massas, que anunciava uma revolução dos costumes e valores.

De acordo com Dias (2013, p. 36) o turismo cresce de forma significativa, a partir da segunda metade do século XIX até a Primeira Guerra Mundial, atingindo proporções de fenômeno mundial. Segundo o próprio autor, entre as principais preferências e motivações dos turistas estão:

As praias, tanto frias do Norte da Europa, como as mais quentes do Mediterrâneo, em especial a Costa Azul francesa;
 O termalismo. A afluência aos balneários do centro da Europa (franceses, alemães etc.);
 O termalismo e a influência às praias dão origem a uma atividade social com a organização de uma série de atividades ao redor dos cassinos do Sul da Europa – *San Sebastian*, Montecarlo e do Norte da Europa;
 O contato com a natureza, a paisagem e a prática de esportes de inverno, sobretudo das zonas alpinas da Suíça e da Itália (DIAS, 2013, p. 36).

O turismo de massa foi a mola propulsora do crescimento da atividade no século XX, pois levou à consagração destinos de grande procura até os dias atuais, aquecendo os diversos setores do mercado turístico, como transportes, hospedagem e entretenimento.

O turismo pós-moderno, fruto da sociedade pós-industrial do século XXI, deverá diferenciar-se do que tem sido até agora, que as principais tendências do crescimento turístico podem ser identificadas levando-se em consideração as modificações no perfil do turista (DIAS, 2013, p. 164). O turista passa a ditar as regras do mercado a partir de suas motivações, escolhas e necessidades.

As necessidades do consumo de viagens são satisfeitas no mercado turístico, que pode ser entendido como o meio pelo qual os consumidores adquirem os produtos turísticos, como pacotes de viagens, passagens aéreas e reservas de hotéis.

A demanda e a oferta são os principais componentes do mercado turístico. Os dois se relacionam por meio do consumo turístico de seus bens e serviços. Segundo Andrade (2002, p.101), a oferta turística se forma pelo “conjunto dos diversos recursos que o receptivo possui para serem utilizadas em atividades designadas como turísticas”, e a demanda turística pode ser entendida como o conjunto de pessoas que se deslocam de seu local de residência habitual para outro, a fim de desfrutar de seus atrativos e serviços turísticos.

Os serviços turísticos são prestados pelas empresas de turismo que se diferenciam entre si pelo tipo de serviço que prestam, segundo Castelli (2001, p. 58), esses serviços são:

- Hospedagem;
- Recepção e diversão;
- Serviços de guias;
- Congressos e feiras;
- Planejamento e assessoramento turístico;
- Transporte turístico;
- Agências de viagens;
- Artesanato, *souvenirs*;
- Serviços terceirizados.

O turismo é considerado como o grande motivador para o crescimento do setor de hospedagem, contudo a hotelaria é um dos maiores suportes para a expansão do turismo, com os meios de transportes.

Conforme a explicação de Dias (2013, p. 152), a atividade turística, “por implicar deslocamento e a permanência do viajante por um determinado período de tempo longe do seu local de moradia habitual, tem, nas empresas que oferecem alojamento um dos seus pontos fundamentais, somado aos meios de transporte, e constituem parte importante do produto turístico global”.

Os estabelecimentos responsáveis pelo serviço de hospedagem formam o que pode-se chamar de empresas hoteleiras ou setor de hotelaria.

Segundo Castelli (2001, p. 653), o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR, ANEXO A), por meio da Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1998, considera como empresa hoteleira “a pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira”.

Para os meios de hospedagem, a Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008, Art. 23, tem a seguinte definição:

Consideram-se meios de hospedagem os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária (BRASIL, 2008).

A história da hospedagem está ligada a necessidade natural que têm os viajantes de encontrar abrigo, apoio e alimentação durante suas viagens.

Segundo Campos e Gonçalves (1998, p. 71-72), “a primeira notícia sobre a criação de um espaço destinado especificamente à hospedagem vem de alguns séculos antes da era cristã, trata-se do santuário de Olímpia, na Grécia, onde eram realizados os jogos olímpicos”, que mais tarde foram acrescentados os balneários e uma hospedaria, com cerca de 10 mil metros quadrados, com o objetivo de abrigar os visitantes, que denominava-se de *Ásylon* ou Asilo, era um recinto inviolável, com finalidade de proporcionar aos atletas repouso, proteção e privacidade (ANDRADE, 1997, p. 165). Posteriormente, os romanos construíram um sistema extensivo de estradas pavimentadas que incluíam pontos de parada e abrigos em intervalos regulares ao longo dos caminhos (POWERS; BARROWS, 2004, p. 178). Os romanos possuíam dois tipos de hospedarias para atender os viajantes: a estalagem, que era casa onde apenas os nobres e os oficiais superiores se hospedavam; e o estábulo, era uma grande cobertura usada para proteger os plebeus, o gado e os animais de montaria e de carga (ANDRADE, 1997, p. 165).

Durante a Idade Média na Europa, as peregrinações religiosas eram a principal razão de viagem, com as instituições de caridade e ordens religiosas oferecendo acomodações de hospedagem, explica Powers e Barrows (2004, p. 178).

Com o desenvolvimento de rotas regulares de transportes conectando as principais cidades europeias, ocorreu o primeiro crescimento dos meios de hospedagem, que foram desenvolvendo-se ao longo dessas rotas. Com o aparecimento de novos modos de transportes

por estradas de ferro, automóveis e aviões, os meios de hospedagem desenvolveram-se por toda a extensão das localizações dos modais, à medida que o setor de hospedagem respondia às mudanças dos padrões de destinos, justificam Powers e Barrows (2004, p. 178).

O setor hoteleiro do século XIX, é marcado com o fim das diligências (transporte que contribui com a expansão dos meios de hospedagem entre 1650 – 1840) e o aparecimento das ferrovias, que, segundo Campos e Gonçalves (1998, p. 76), foi um período de impacto para os estabelecimentos que dependiam das diligências na época. O mesmo autor explica que:

Com o fim da era das diligências, em torno de 1840, e o surgimento de um novo meio de transporte as ferrovias, os hotéis existentes na época, meados do século XIX, tiveram que se adaptar aos novos tempos e novas regras de hospedagem, conseqüentemente a rede hoteleira que dependia das diligências sofreu um grande golpe onde muitos hotéis fecharam, outros reduziram seu tamanho e outros conseguiram acompanhar as novas regras (CAMPOS; GONÇALVES, 1998, p. 76).

Com o surgimento das estações ferroviárias foram construídos novos meios de hospedagem como os hotéis Euston e Victoria, em 1838, ambos na estação de Euston, em Londres (CAMPOS; GONÇALVES, 1998, p. 77).

Segundo Torre (2001, p. 19), “a indústria hoteleira nasce propriamente no século XIX, e considera-se o Hotel *Tremont House*, construído em Boston, Massachusetts, em 1819, como Adão e Eva da indústria hoteleira moderna”. Completando esse entendimento, Ribeiro (2011, p. 18) descreve as particularidades do hotel, tais como:

Em virtude de suas inovações físicas: quartos com acomodação privada, *single* e *double*, até então os quartos eram mobiliados com muitas camas, todos os quartos tinham portas e fechaduras, servidos de bacia e jarro para higiene pessoal, o que era considerado algo luxuoso. Esse hotel introduziu o conceito de amenidades oferecendo aos hóspedes sabonete gratuitamente (RIBEIRO, 2011, p. 18).

Na Suíça, em 1830, foram construídos os primeiros hotéis exclusivos para turistas, atendendo à demanda gerada pelos passeios nos lagos com barcos a vapor (GONÇALVES, 1998 *apud* RIBEIRO, 2011).

Os hotéis de luxo surgem no final do século XIX, por meio da exigência dos hóspedes acompanhando a tendência de trens e navios luxuosos. Destacam-se os mais famosos: Savoy, Ritz, Claridge e Carlton, segundo Campos e Gonçalves (1998, p. 77).

Segundo Ribeiro (2011, p.18), “em 1870, o suíço César Ritz considerado pai da hotelaria moderna trouxe para a hotelaria o novo conceito de quartos com banheiro privativo que passou a chamar-se apartamento”. Ritz estabelece um serviço completo e personalizado. Ele fixa o mínimo necessário para uma unidade habitacional, desenvolve o conceito de quartos espaçosos, com decoração exímia (cortinas, tapetes, penteadeiras), generaliza a prática do banheiro em cada unidade, utiliza a iluminação indireta e substitui os papéis de parede por paredes pintadas, inicia a atenção dirigida ao cliente com o serviço de quarto centralizado na recepção e a criação da diferenciação hierárquica para o pessoal de serviço por meio uniformes.

Segundo Andrade (2002, p. 186), “as cadeias de hotéis surgiram de modo significativo e amplo por volta de 1920, nos Estados Unidos, e rapidamente proliferaram por todo o continente europeu”. As redes hoteleiras se espalham pelo mundo consolidando-se como poderosas redes internacionais, tais como: Hilton, Sheraton, Othon, Ritz, Steinberger, Intercontinental, entre outras. Tornando-se cadeias de hotéis, algumas delas compostas de hotéis dos mais diversos tipos e padrões.

Os hotéis com *staff* padronizado, formado por gerentes e recepcionistas, aparecem somente no início do século XX, como é o exemplo do hotel Reforma, México, em 1936 (TORRE, 2001, p. 14) dando início a indústria hoteleira moderna.

Esse novo sistema veio revolucionar a hotelaria, proporcionando o aparecimento de mais e melhores hotéis no México, chegando a capacidade de 800 quartos, o que significou um desafio de caráter administrativo e de serviços (TORRE, 2001, p. 15).

Há uma transformação radical a partir da Segunda Guerra Mundial com a expansão acelerada da economia mundial, a melhoria da renda de amplas faixas da população nos países mais desenvolvidos da Europa Central, Estados Unidos e no Canadá, com a ampliação e melhoria dos sistemas de transporte e comunicação, principalmente com a chegada dos aviões a jato para passageiros, de grande capacidade e longo alcance, o que gerava mais disponibilidades de tempo e recursos para o lazer.

A hotelaria norte-americana, investiu bilhões em programa de modernização. Exemplo dessa modernização do ano de 1950, é o Lincoln Hotel, em Nova York, que foi transformado no ultramoderno Manhattan (CAMPOS; GONÇALVES, 1998, p. 80).

O processo de desenvolvimento e de globalização da economia mundial, além de gerar um progressivo fluxo de viagens regionais e internacionais, ampliou de forma acelerada

o setor de lazer e de turismo, que passou a ser, efetivamente, o grande promotor de redes hoteleiras.

Por meio do quadro abaixo observa-se o resumo dos acontecimentos mais importantes que contribuíram para a evolução da hotelaria no mundo a partir da Antiguidade até o século XX, ano de 1970.

Quadro 01: Resumo da evolução da hotelaria no mundo – Antiguidade até o ano de 1970.

Ano	Acontecimento
Antiguidade	Estâncias hidrominerais instaladas pelos romanos na Inglaterra, na Suíça e no Oriente Médio. Pontos de paradas de caravanas.
Idade Média	Mosteiros acolhiam os hóspedes. Acomodações nos postos de articulação dos correios. Abrigos para cruzados e peregrinos.
1790	Surgimento de hotéis na Inglaterra, na Europa Continental e nos Estados Unidos, no final do século XVIII, estimulado pela Revolução Industrial
1850	Áreas próximas às estações ferroviárias passam a concentrar os hotéis no final do século XIX e nos primeiros anos do século XX.
1870	Introdução do quarto com banheiro privativo (apartamento).
1920	Grande número de hotéis construídos na década de 20, nos Estados Unidos da América e na Europa, graças à prosperidade econômica.
1950	Novo surto de construção de hotéis nos anos 50, coincidindo com a era dos jatos e o grande incentivo do movimento turístico mundial.
1970	Entrada em operação dos Boeing 747, em 1969/1970.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Hotel – Planejamento e Projeto – SENAC, 2007.

O quadro acima mostra de maneira bem resumida como alguns dos acontecimentos do meado do século XIX até o século XX, contribuíram para o desenvolvimento da hotelaria.

Para Pereira e Coutinho (2007), a década de 1980, foi considerada a década do grande incremento da hotelaria mundial com:

[...] a diversificação dos tipos de hotéis, profissionalização do segmento hotelaria em todos os níveis, criação de marketing específico para o setor, desenvolvimento dos hotéis com redução de serviços. Os hotéis direcionados para a área de convenções são criados com destaque para o Marriott Marquis, de Atlanta, maior hotel de convenções do mundo (PEREIRA;

COUTINHO, 2007).

No Brasil, o turismo se desenvolve a partir do início do século XIX, em consequência de diversos fatores políticos, econômicos e sociais. Entre eles estão: a abertura dos portos; a chegada dos imigrantes de diversos países da Europa, tais como: Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Suíça, entre outros; a criação de hotéis; a melhoria das condições de higiene e principalmente, introdução das ferrovias nas principais cidades do país.

O século XX, é marcado com a intervenção do poder público federal, estadual e municipal por meio da criação de leis e incentivos para o desenvolvimento, crescimento e fomento da atividade turística no Brasil.

Segundo Bosisio (2005, p. 29), no ano de 1945, a intensificação das atividades comerciais e de serviços no Brasil, entre elas, aquelas relativas à cadeia produtiva do turismo, motivou empresários do setor a se unirem para constituir a Confederação Nacional do Comércio – CNC. No ano seguinte, foram criados o Serviço Social do Comércio – SESC, que marcaria sua trajetória como um dos principais polos promotores do Turismo Social no país, e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, entidade educacional que viria a se tornar referência do Brasil no campo da formação de profissionais para o Turismo e a Hotelaria até os dias de hoje.

Segundo Cruz (2001, p. 48), “no ano de 1966, é promulgado o Decreto-lei 55 de 18 de novembro, que define a Política Nacional de Turismo (PNT), cria o Conselho Nacional de Turismo (CNT) e a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR)”. Que por meio dos seus programas e ações impulsionaram o turismo para uma importante atividade de desenvolvimento econômico e social para o Brasil.

2.1 HOTELARIA NO BRASIL

O grande impacto no setor de hospedagem no Brasil deu-se com a “chegada da Corte Portuguesa ao Rio de Janeiro, em 1808 e posteriormente a abertura dos portos, vieram muitos estrangeiros e a procura por alojamentos cresceu” (OLIVEIRA; SPENA, 2012, p. 22). Muitos estrangeiros chegaram ao Brasil para exercerem as funções de diplomatas, cientistas e comerciantes, criando a necessidade de se construir meios de hospedagem mais preparados e com maior capacidade.

Segundo Campos e Gonçalves (1998, p. 81), “os primeiros grandes hotéis brasileiros foram erguidos por imigrantes”, que chegaram no país em busca de novas oportunidades de negócios e trazendo os conhecimentos na área de hotelaria. Ainda segundo os mesmos autores, “quase toda estrutura desses hotéis era importada, pois o Brasil, por ser um país ainda não industrializado, tinha que comprar no exterior os materiais que não fabricava: telhas, azulejos, cerâmicas, móveis e roupas de cama e mesa, etc.”

Em São Paulo, o Grande Hotel, inaugurado em 1878, foi considerado o melhor do Brasil, na ocasião, construído por encomenda do alemão Frederico Gleite, na Rua São Bento, esquina do Beco da Lapa (atual Rua Miguel Couto), oferecendo uma série de comodidades para os hóspedes, como candelabros a gás, escada de mármore branco, mobiliário requintado, sala de banho, correio e telégrafos e outros serviços (MONTEIRO, 2005).

Para Oliveira e Spina (2012, p. 21), a história da hotelaria paulistana é marcada pela inauguração de dois grandes hotéis, no início do século XX, “o Hotel Terminus, com mais de 200 quartos e o hotel Esplanada, com 250 apartamentos e magnífico hall de entrada todo em mármore de Carrara, que se tornaria ponto de encontro da elite local”.

No Rio de Janeiro, a partir do século XIX, houve um aumento da demanda por alojamentos, e os proprietários das casas de pensão, hospedarias e tavernas passaram utilizar a denominação de hotel, com a intenção de elevar o conceito da casa, independentemente da quantidade dos quartos e do padrão de serviços oferecidos. Destaca-se o Hotel Pharoux, pela sua localização estratégica junto ao cais do porto, no Largo do Paço, considerado um dos estabelecimentos de maior prestígio no Rio de Janeiro (PEREIRA; COUTINHO, 2007, p. 10).

“No início do século XX, a escassez de hotéis levou o governador do Rio de Janeiro a criar o Decreto-Lei nº 1.100, de 23 de dezembro de 1907, que isentava de impostos municipais, por sete anos, os cinco primeiros hotéis que se instalassem na cidade” (POPP, 2007, p. 8).

O grande marco da hotelaria carioca veio com a inauguração de dois hotéis famosos e com prestígio que perdura até hoje: Hotel Glória, em 1922, e o Copacabana Palace, em 1923, construído pela família Guinle e desenhado pelo arquiteto Joseph Gire. Considerado um dos mais importantes hotéis do mundo, sendo ponto de encontro lendário da alta sociedade carioca, o Copacabana Palace ao longo de décadas, tem recebido reis e rainhas, estrelas de cinema, teatro, música e esportes, assim como políticos e grandes empresários (OLIVEIRA;

SPENA, 2012, p. 22).

Na década de 1940, com incentivos dos governos estaduais surgem instalações de novos hotéis com a finalidade voltada para os jogos e o termalismo². Esses hotéis foram construídos nos locais com potencial turístico, nas estâncias minerais e em áreas com apelo paisagístico, sendo os de maiores destaque “o Parque balneário e o Atlântico, em Santos; o Grande Hotel de Poços de Caldas, o Águas de São Pedro (hoje hotel escola do Senac), o Grande Hotel de Araxá, o La Plage, do Guarujá, o Quisisana em Poços de Caldas e o Quitandinha de Petrópolis” (BOSISIO, 2005, p. 30).

Em 1946, por meio da Lei nº 9.215, de 30 de abril, com a proibição dos jogos de azar no Brasil, muitos hotéis que foram criados com essa finalidade fecharam, dando início a um período de estagnação para a hotelaria brasileira.

Com o aumento do turismo acompanhado da criação da EMBRATUR e o Fundo Geral do Turismo – FUNGETUR, que atua por meio de incentivos fiscais na implantação de hotéis, surge uma nova fase na hotelaria brasileira, principalmente no segmento de hotéis de luxo, os chamados cinco estrelas (PEREIRA; COUTINHO, 2007, p. 12). Esse novo surto hoteleiro leva também a mudanças nas leis de zoneamento das grandes capitais, tornando a legislação mais flexível e favorável à construção de hotéis.

Ribeiro (2011, p. 25), afirma que:

Os anos 1960 e 1970 foram marcados pela entrada de redes hoteleiras internacionais no mercado local, cujos principais impactos ao setor foram a diversificação e melhoria dos serviços e maior profissionalização no segmento, fatos que promoveram uma nova fase da hotelaria brasileira. As primeiras redes hoteleiras internacionais a ingressarem no mercado nacional foram: Hilton Corporation, em 1971, Méridien, em 1975, Club Méditerranée, em 1976, e Caesar Park, em 1976, em São Paulo, e 1979, no Rio de Janeiro.

O quadro abaixo nos dá uma visão da evolução da hotelaria no Brasil iniciando em 1808 até o ano de 1990, com seus principais fatores que contribuíram para o crescimento da hotelaria brasileira.

2 Banhos com águas terapêuticas para tratamento ou prevenção de doenças.

Quadro 02: Evolução da hotelaria no Brasil 1808 – 1990.

Período	Fatores
1808	Mudança da corte portuguesa para o Brasil, o que incentiva a abertura de hospedarias no Rio de Janeiro
1907	Primeira lei de incentivos para a abertura de hotéis no Rio de Janeiro
1946	Proibição de jogos de azar e fechamento dos cassinos, o que inviabiliza os hotéis construídos para esse fim.
1966	Criação da Embratur que facilita a implantação de grandes hotéis, incluindo as áreas da Sudam e da Sudene.
1990	Entrada definitiva das cadeias hoteleiras internacionais no país.

Fonte: Hotel – Planejamento e Projeto – SENAC, 2007.

Atualmente a realização de grandes eventos no Brasil está contribuindo diretamente para a evolução do mercado hoteleiro. Muitos hotéis decidiram se modernizar para atender a demanda de novos hóspedes, e essa modernização não ocorre apenas na parte física dos empreendimentos, os profissionais em geral também estão se atualizando.

2.2 HOTELARIA NA BAHIA

A Bahia configura-se como um estado com grande potencial para desenvolvimento do turismo, tornando-se um destino turístico peculiar, configurando-se como o segundo maior receptor do turismo de lazer do país (CERQUEIRA; PINHEIRO; OLIVEIRA, 2014).

Com 1.181 km, a zona costeira do estado da Bahia, a maior do país, caracteriza-se por uma grande diversidade de ambientes, tais como: rios, mangues, lagoas, dunas e restingas (Ministério do Meio Ambiente). Abriga a primeira e a terceira maiores baías do país, respectivamente a Baía de Todos-os-Santos e a de Camamu.

Apresenta um rico acervo do patrimônio histórico arquitetônico colonial, em Salvador e Recôncavo. Sua diversidade cultural na música, literatura, na gastronomia, nas artes plásticas, na religiosidade atrai turistas nacionais e internacionais.

O turismo baiano está segmentado em: sol e praia; histórico-cultural; étnico afro; GLS (*gays*, lésbicas e simpatizantes), náutico; ecoturismo; negócios, religioso, esportivo e rural (BAHIA, 2011).

Atualmente, o mapa turístico da Bahia apresenta-se com 13 zonas turísticas, tais como: Baía de Todos-os-Santos; Costa dos Coqueiros; Costa do Dendê; Costa do Cacau; Costa do Descobrimento; Costa das Baleias; Lagos e Cânions do São Francisco; Vale do São Francisco; Chapada Diamantina; Caminhos do Oeste; Caminhos do Sertão; Caminhos do Jiquiriçá e Caminhos do Sudoeste (BAHIA, 2011).

Segundo Lelis (2009), o estado da Bahia é o espelho em miniatura do Brasil: sol durante as quatro estações, na maior costa litorânea do país – com praias paradisíacas e acidentes geográficos pitorescos; “santuários” ecológicos com flora e fauna variada, serras, cachoeiras, chapadas e grutas; vinhedos do oeste, rios que oferecem possibilidade de esportes radicais; baías para o turismo náutico. Com tanta diversidade o estado é um dos destinos mais procurados do país.

A Bahia registrou em 2014, um fluxo global de 14.508.659 (quatorze milhões e quinhentos e oito mil e seiscentos e cinquenta e nove turistas), sendo 13.924.939 turistas domésticos, ou seja, visitantes de outros estados do país e baianos que viajam dentro do próprio território. Os turistas internacionais correspondem a 583.720 (BAHIA, 2015).

Para o secretário estadual de turismo, Nelson Pelegrino, “a conjuntura econômica incentiva o turismo doméstico e a Bahia figura entre os destinos queridos do país” (Tribuna da Bahia, 18/03/2016), ou seja, com o aumento do dólar as viagens domésticas tornam-se mais oportunas.

Devido ao cenário negativo da economia nacional o turismo sofreu um impacto na redução de movimentação de turistas. Segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2016), a atividade turística sofreu uma retração de 2,2% no ano de 2015 e, dentre as atividades do turismo, alojamento e alimentação acumularam perdas de 5,3% nesse período.

O ano de 2015, a hotelaria baiana apresentou uma taxa de ocupação média anual de 53,73%, resultado esse já esperado segundo análises do turismo.

Segundo Luiz Blanc, gerente-executivo da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH/BA, “a hotelaria enfrenta uma crise nacional e interna com um grande número de oferta, resultado da falta de planejamento para o setor” (BLANC, 2016).

2.3 HOTELARIA EM SALVADOR

Salvador é a primeira capital do país, centro cultural, histórico e econômico do estado da Bahia. Destaca-se como importante cidade turística e principal portão de entrada para o estado, por meio do Aeroporto Internacional de Salvador – Deputado Luís Eduardo Magalhães.

O Centro Histórico de Salvador é declarado Patrimônio Histórico e Cultural da Humanidade, pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO por abrigar um dos mais importantes conjuntos arquitetônicos do país (GASPAR, 2011).

Com suas belezas naturais combinadas a seu povo hospitaleiro a cidade destaca no turismo como um dos destinos favoritos dos turistas nacionais e internacionais, está inserida na zona turística Baía de Todos-os-Santos. Oferece uma gastronomia singular com elementos da cultura africana, europeia e indígena. A baiana do acarajé, por exemplo, encontrada facilmente nas ruas da cidade, é um dos principais símbolos da influência africana na cultura da Bahia.

Segundo a Pesquisa de Serviços de Hospedagem (IBGE, 2011), a hotelaria em Salvador possuía 516 estabelecimentos de hospedagem, 21.591 unidades habitacionais, com capacidade total de hóspedes de 50.158. Na distribuição dos estabelecimentos por categoria, a Região Metropolitana de Salvador apresentou o seguinte resultado:

- Categoria Luxo – 3,7%;
- Categoria Superior/ muito confortável – 6,4%;
- Categoria Turístico/ médio conforto – 32,2%;
- Categoria Econômico – 34,3%;
- Categoria Simples – 23,4%.

Segundo divulgação feito pelo Sindicato dos Empregados em Hotéis, Bares e Similares – SINDHOTÊIS (2016), dos quatro polos hoteleiros da cidade (bairros), coube aos polos Itapuã/Stella Maris, Barra/Rio Vermelho, localizados na orla atlântica, os melhores desempenhos. Já os polos Stiep/Pituba, voltado para o turismo de negócios, e Centro/Pelourinho apresentaram resultados abaixo da média.

Para o presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – seção Bahia

(ABIH-BA), Glicério Lemos, diante do resultado da Pesquisa Conjuntural de Desempenho (Taxinfo) a única opção, no momento é o turismo de lazer, pondera o presidente, adiantando que a entidade vai promover *Road Show* e *Workshops* nos principais destinos emissores de turistas para Salvador a fim de compensar a falta do Centro de Convenções, fechado há seis meses para reforma e sem prazo de reabertura.

O turismo de eventos (congressos e feiras) teve uma diminuição com o fechamento do Centro de Convenções. Com a inauguração de novos Centros de Convenções em outras capitais do Nordeste, houve uma migração dos eventos para esses novos endereços (ABIH, 2016). Em consequência, a hotelaria sofre no período de sazonalidade a falta de captação desses eventos para a cidade de Salvador. O turismo de eventos é a principal estratégia para compensar o período de baixa estação da hotelaria. A hotelaria corporativa, sem dúvida, está sofrendo com esse desempenho negativo. A taxa de ocupação no período de março de 2015, foi de 55,65% e no mesmo período em março de 2016 foi de 49,94%.

Devido a isso, o setor hoteleiro atual da cidade de Salvador, está sendo marcado com fatos que tem ocorridos na capital baiana, como por exemplo o fechamento de hotéis de renome como: o Pestana (Grupo Pestana), no bairro do Rio Vermelho e o Sol Bahia (Rede Sol Express Hotéis & Resorts), em Patamares.

Em contrapartida foi inaugurado em dezembro de 2015, o mais novo hotel na orla da Pituba, o Real Classic Bahia Hotel (Rede Real de Hotéis). Construído onde no passado foi o Hotel Paulus, Rede Real de Hotéis. Dispõe de um centro de convenções para eventos com até 800 pessoas, 136 apartamentos, piscina, *fitness center*, garagem coberta e restaurante climatizado.

Um hotel é um negócio com seus próprios produtos e mercados, tecnologias e métodos, que oferecem vários produtos distintos em combinações variadas para venda em diversos mercados. Combina produção e venda sob o mesmo teto. Os clientes consomem os produtos do hotel no ponto de venda (MEDLIK; INGRAM, 2002).

Os hotéis são importantes por desempenharem um papel fundamental para muitos países, oferecendo instalações para transações de negócios, reuniões e conferências, recreação e entretenimento. A grande variedade de hotéis pode ser observada a partir de vários termos utilizados para denotar cada um dos tipos. Os hotéis são referidos como de luxo, resorts, residências, de trânsito e vários outros (MEDLIK; INGRAM, 2002, p. 4).

O Sistema Brasileiro de Classificações de Meios de Hospedagem de Turismo (2008), estabelece categorias específicas para cada tipo de hotel, por meio do símbolo estrela, que varia de 1 a 5 estrelas, e define os meios de hospedagem, como:

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. Com categoria de 1 a 5 estrelas;

RESORT: hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento. Categoria de 4 a 5 estrelas;

HOTEL FAZENDA: localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo. Categoria de 1 a 4 estrelas;

CAMA E 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. Categoria de 1 a 4 estrelas;

HOTEL HISTÓRICO: instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida. Sua categoria pode ser de 3 a 5 estrelas;

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 em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs. Sua categoria é de 1 a 5 estrelas;

FLAT/APART-HOTEL: constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação. Categoria de 3 a 5 estrelas.

3. HOTEL

Dentre as tipologias existentes, o meio de hospedagem denominado Hotel é o tipo mais comum, tem atividade permanente de prestação de serviços que opera 24 horas por dia, durante o ano inteiro, e seu principal produto é a hospedagem. A tipologia Hotel é o objeto de pesquisa desse trabalho.

Segundo Ribeiro (2011, p. 17)), "a palavra hotel pode ter tido origem a partir do termo da língua francesa hotel, que significava residência do rei. Este termo também era utilizado para designar os edifícios suntuosos pertencentes à aristocracia francesa".

No Brasil, o termo hotel passa a ser utilizado segundo a necessidade de se anunciar o serviço de hospedagem, conforme Ribeiro (2011, p. 24) afirma:

O termo hotel, no jargão nacional, passou a ser utilizado definitivamente em virtude da necessidade de anunciar o serviço junto aos estrangeiros que visitavam o Brasil. Em 1817, o jornal A Gazeta do Rio de Janeiro trazia anúncio de um mesmo estabelecimento com denominação de Hospedaria do Reino do Brasil e depois *Hôtel Royaume Du Brésil* (RIBEIRO, 2011, p. 17).

Para Andrade (2002, p. 168), "hotel é o edifício onde se exerce o comércio da recepção e da hospedagem de pessoas em viagem ou não, e se oferecem serviços parciais ou completos, de acordo com a capacidade da oferta, as necessidades ou as requisições da demanda".

O hotel tem como foco principal a venda de hospedagem. A venda de pernoites é o mais importante dos negócios do hotel por meio das diárias, independente de seu conceito, sua classificação ou estrutura seu maior objetivo é vender suas unidades habitacionais principalmente para os turistas, por ser um sistema ligado diretamente ao turismo, contribuindo para a permanência do turista na localidade.

Segundo Torre (2001, p. 29), "hotel é uma instituição de caráter público que oferece ao viajante alojamento, alimentação e bebida, bem como entretenimento, e que opera com finalidade de obter lucro".

O hotel tem como objetivo o lucro por meio da exploração de todo o potencial de todas as fontes de receita. Segundo Ismail (2006, p. 15, grifo do autor), " uma **fonte de receita** é o resultado de um produto ou serviço que o hotel coloca à disposição dos seus hóspedes por determinado preço ". Um hotel possui três fontes básicas de receitas:

- As unidades habitacionais – receita de hospedagem;

- Locação das áreas para convenções e eventos – receita de eventos;
- Vendas de alimentos e bebidas – restaurante, bar, *lobby*, *room service*, minibar e receita de banquete.

As unidades habitacionais – UHs, são segundo a Deliberação Normativa, nº 429, de 23 de abril de 2002, art. 4º, no Regulamento dos Meios de Hospedagem, do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), diz que unidade habitacional é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso. Quanto ao tipo de UH, pode ser:

- Quarto – UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais;
- Apartamento – UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo;
- Suíte – UH especial constituída de apartamento, uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servido por banheiro privativo, acrescido de sala de estar.

As unidades habitacionais ainda podem ser: apartamento adaptado (segundo a NBR 9050), conjugado, apartamento individual ou *single* (SGL), casal ou *double* (DBL), *double twin* (DBL TWIN), triplo (TPL), quádruplo (QDPL), quádruplo (QTL) (Projeto formação profissional SSA, p. 32).

Para um hotel a unidade habitacional é o seu principal produto de venda, uma vez que seu objetivo básico é proporcionar acomodações. A unidade habitacional é definida como uma dessas unidades para a acomodação de hóspedes e o preço de cada uma é a diária (ISMAIL, 2006, p. 14).

Segundo o Regulamento dos Meios de Hospedagem, da EMBRATUR (2002), entende-se por diária o preço de hospedagem correspondente à utilização da UH e dos serviços incluídos, por um período básico de 24 horas, observados os horários fixados para entrada (*check in*) e saída (*check out*).

Os tipos de diárias podem ser: simples, quando compreender unicamente o uso da UH; com café da manhã, quando compreender, além do uso da UH, o café da manhã; meia pensão, quando compreender, além do uso da UH, o café da manhã e mais uma refeição:

almoço ou jantar; pensão completa, quando compreender, além do uso da UH, o café da manhã e mais duas refeições: almoço e jantar.

Ismail (2006, p. 19), explica que as unidades habitacionais hoteleiras são a parte mais lucrativa dentre todos os produtos e serviços de qualquer hotel, em função da margem de lucro que proporcionam.

Uma pessoa mesmo distante do seu lar, ela precisa de um teto, conforto, segurança, alimentação, bem-estar. Prestar esses serviços de forma gratuita ou não, constitui em hospitalidade. Quando a hospitalidade inclui acomodações para repouso, negócios ou lazer, temos a hospedagem, com ou sem refeições (OLIVEIRA; SPENA, 2012, p. 27).

Além de funcional, a UH deve ser um lugar agradável e bonito, limpo e bem-arrumado, a fim de que o hóspede se sinta à vontade. O hóspede executivo que viaja muito a trabalho é um bom parâmetro para se avaliar a importância da UH em um meio de hospedagem. Esse profissional passa mais tempo em hotéis do que em sua própria casa e, por isso, acaba elegendo alguns deles como segunda morada. Todos os serviços do hotel são levados em consideração nessa escolha, mas é principalmente a UH que dá a sensação de bem-estar que dificilmente se encontra fora de casa. Os hotéis tentam suprir essa carência, oferecendo o conforto do enxoval, de uma cama, um ambiente seguro e tranquilo. A UH deve transmitir ao hóspede a sensação de estar em casa. O que o hóspede espera é delicadeza do serviço, o acolhimento sem que entrem em sua intimidade (OLIVEIRA, 2011, p. 82).

Para Avena (2006, p. 141-142), "o acolhimento e o serviço, fazem parte do produto hoteleiro. Geralmente, pensa-se que se acolhe primeiro e serve-se em seguida, mas o que se impõe é servir acolhendo". Para o mesmo autor, o "acolhimento é um dos componentes da troca comercial".

As unidades habitacionais acolhem os hóspedes dispondo de serviços, tais como: acomodação, banho, segurança, descanso e privacidade.

O sucesso operacional de um hotel não depende apenas de seus recursos humanos serem adequadamente recrutados, treinados, avaliados, recompensados e controlados. Depende também de como são organizados. A estrutura organizacional é a forma com que tarefas e responsabilidades são distribuídas entre agrupamentos de pessoas (e outros recursos) e como as relações de responsabilidades e coordenação entre os agrupamentos são definidas, segundo Slack e Lewis (2002 *apud* CAON, 2008, p. 93).

Para Ismail (2006, p. 101), um organograma descreve, para qualquer organização,

funções e responsabilidades de cada membro da equipe. A formação das equipes e a organização das funções em um hotel podem diferir de uma propriedade para a outra, pois muitos fatores são considerados ao determinar cada estrutura organizacional.

A maioria dos hotéis de serviços completos possui seis departamentos funcionais principais:

- Hospedagem;
- Alimentos e bebidas;
- Controladoria;
- Recursos humanos;
- Engenharia e manutenção;
- Vendas, *marketing* e eventos.

Cada departamento possui uma multiplicidade de responsabilidades e deveres, e todos eles dependem uns dos outros para fornecer o melhor produto (ISMAIL, 2006, p. 103). O setor de governança, que está inserido no departamento de hospedagem, trabalha de forma conjunta com os demais departamentos em prol do hóspede.

Para o mesmo autor, o departamento de hospedagem é uma área operacional hoteleira que inclui a recepção, a portaria social, a auditoria noturna, o setor de reservas, o departamento de segurança e a governança.

- Recepção ou *front desk*: sendo um dos primeiros pontos de contato do hóspede e geralmente o último, a recepção tem um papel muito importante dentro do hotel, pois controla, diariamente, o fluxo de entrada e de saída de hóspedes. É chamado de centro de atividades ou centro de comando do departamento de hospedagem devido à quantidade de informação que processa. É o ponto lógico de contato para a distribuição de informações para os hóspedes e outros funcionários (ISMAIL, 2006, p. 104);
- Portaria social: também conhecida como *guest services*, a portaria social é composta por mensageria, telefonia e estacionamento/garagem, serviços de traslado, *conciergerie*, capitão porteiro (ISMAIL, 2006, p. 104-105);
- Reservas: O setor de reservas, também chamado de setor de vendas para individuais, dedica-se a vender reservas individuais e de grupos, com a finalidade de maximizar a receita gerada pelas diárias (ISMAIL, 2006, p. 105);
- Auditoria noturna: A equipe de auditoria noturna concilia as transações financeiras e

outras atividades diárias do hotel para gerar relatórios informativos. Como as operações realizadas por um hotel ocorrem 24 horas por dia, esse setor conduz seus deveres durante a noite, quando o movimento no hotel é, em geral, menor (ISMAIL, 2006, p. 106);

- Segurança/Prevenção de perdas: o departamento de segurança, de grande importância para os hotéis, tem como prioridade básica a segurança física e patrimonial de todos os hóspedes e funcionários. Os membros dessa equipe patrulham as áreas comuns do hotel e as alas habitacionais. O gerente de segurança deve garantir que todos os acidentes e as reclamações dos hóspedes sejam atendidas profissionalmente e resolvidos (ISMAIL, 2006, p. 107);
- Governança: O setor de governança é considerado essencial ao departamento de hospedagem. A governanta trabalha diretamente com a recepção para assegurar que os produtos principais do hotel (unidades habitacionais) estejam prontos para a venda. Os deveres principais da governança são limpar e preparar as unidades habitacionais e manter a limpeza das áreas comuns do hotel (ISMAIL, 2006, p. 106).

Segundo Castelli (2001, p. 205), "o hotel tem como missão essencial: acolher o visitante. Isso significa alojá-lo. Portanto, ao abordar-se o setor da governança, tratar-se-á, sem dúvida da própria essência da empresa hoteleira". A governança é responsável pelo acolhimento do hóspede e suprir suas necessidades por meio de seus serviços para que nada venha faltar.

3.1 GOVERNANÇA, O CORAÇÃO DO HOTEL

O setor de governança para Davies (2003, p. 135) pode ser comparado com o coração e justifica que "apesar da grandiosidade de suas instalações, o coração de todo hotel está nos serviços que ele presta, e seu sangue é representado justamente pelos seus funcionários".

Segundo Câmara (2012, p. 19), a atividade de governança em hotelaria teve "origem na França no século XVII. Trazida das grandes mansões das famílias nobres, a governanta chefiava toda a criadagem da casa, cuidando para que nada faltasse na arrumação, limpeza e administração da residência, sempre com muita discrição e requinte".

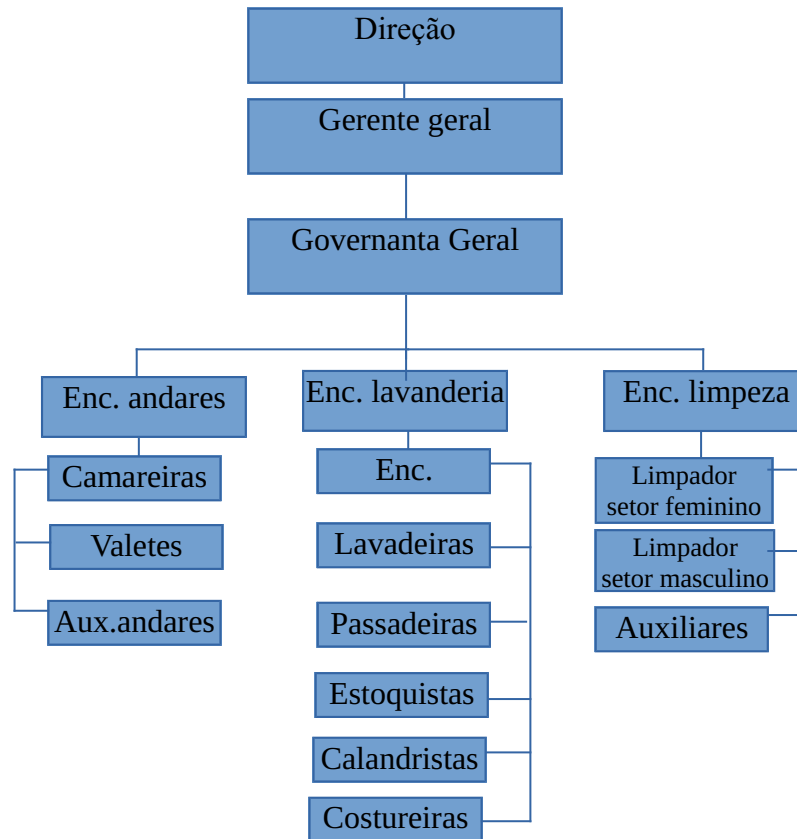
Andrade (2002, p. 175), define como "governança hoteleira o exercício da

administração dos serviços de conservação e de manutenção dos alojamentos dos hóspedes, como também dos recintos diversos que lhes são reservados”. Sendo de fundamental importância para garantia da qualidade dos serviços de hospedagem e para cativar a simpatia dos hóspedes para com o estabelecimento. É o setor responsável por cuidar, limpar, administrar, a razão principal do hotel: a hospedagem. De nada adianta se o departamento de *marketing* confeccionar um prospecto belíssimo, o departamento de vendas criar um pacote irrecusável, o *check in* ser perfeito, se o hóspede ao entrar no apartamento não encontrar a cama com roupas limpas, bem-arrumadas, o banheiro limpo, o armário, as cortinas, os equipamentos funcionando, enfim todo o conjunto de arrumação, limpeza e organização que é responsabilidade do setor de governança, não estiver de acordo com a expectativa do hóspede.

Para Andrade (2002, p. 165), o hotel é sempre “extensão ou substituto da residência ou da moradia que os viajantes deixaram e à qual pretendem retornar, após atingir seus objetivos de viagem”. Por isso o setor de governança se mostra tão relevante para a satisfação do hóspede e para preservar a imagem do hotel.

O organograma do setor de governança apresentado pela figura abaixo, demonstra o quadro de funcionários e suas hierarquias. Segundo Cândido (2001), um hotel de médio porte apresenta-se com: direção, gerente-geral, governanta, encarregada de andares, encarregada de lavanderia, encarregada da rouparia, encarregada de serviço geral/limpeza, camareiras, valetes, auxiliar de andares, lavadeiras, passadeira, estoquista, calandrista, costureira, limpador de setor feminino, limpador de setor masculino e auxiliares.

Figura 01: Organograma de um hotel médio porte.



Fonte: Cândido, 2001.

Segundo Davies (2003, p. 55), governança é o “departamento mais importante e que dá apoio à recepção”. Ainda o mesmo autor ressalva que a meta fundamental da governança é oferecer apartamentos vagos e arrumados, limpar quartos ocupados, além de ajudar a recepção a manter a posição de disponibilidade de cada apartamento. É fundamental que esses dois setores trabalhem sempre em sincronia e perfeita harmonia, tamanha é a relação de interdependência entre eles (EDUCATUR, 2010).

O setor de governança, em geral, é o que tem o maior quadro de funcionários do hotel, pois suas atividades necessitam de mão de obra intensiva. A utilização de mão de obra em grande escala é responsável por grande parte do custo da diária (ISMAIL, 2006, p. 320). Também é o setor que lida com o maior número de materiais e suprimentos, com estoque de materiais, compra de enxovais, equipamentos, artigos de decoração, lavanderia e serviços terceirizados.

Para Câmara (2012, p. 11), nos últimos anos, o setor de governança, passou a ser classificado como uma pequena empresa dentro do hotel. Por "compreender o maior quadro de colaboradores do empreendimento e, dependendo da categoria, pode representar até 60% do pessoal da empresa. Além disso, tornou-se um setor que exige funcionários treinados e capacitados por meio uma formação sólida e não apenas pelo empirismo".

O setor deve trabalhar em parceria com os outros setores, tais como: recepção, manutenção e eventos.

Dessa maneira, o setor de governança vem consolidando sua relevância no empreendimento e atraindo pessoas interessadas em gerenciá-lo. Seu papel já não se resume apenas ao serviço de limpeza do hotel, mas é um dos maiores responsáveis pela garantia da excelência dos serviços oferecidos e por proporcionar experiências hospitalares ao cliente. Na visão de Maria José Dantas, presidente da ABG — Associação Brasileira de Governantas, com o crescimento da indústria hoteleira, o setor de governança precisou se adequar às novas demandas. “Durante muito tempo esta área foi deixada para trás, sendo vista apenas como uma área operacional, um setor de apenas geração de custos”. Porém, o crescimento da qualificação mudou, fazendo com que o mercado exija cada vez mais profissionais capacitados e que tenham em sua essência o princípio da hospitalidade (Revista hotéis, 2014).

Para Oliveira e Spina (2012, p. 73), o setor de governança, “é responsável pelas áreas de apartamentos, áreas comuns, também chamadas de públicas, lavanderia e rouparia”. Um hotel de grande porte, o setor de governança é composto por diversos trabalhadores, exercendo as diversas funções, tais como: governanta(e); supervisores de andar; supervisores de áreas públicas; supervisores de lavanderia; camareiras; auxiliares de serviços gerais; passadeiras; roupeiras; costureiras; lavadores de roupas; *valets* para entrega das roupas de lavanderia (OLIVEIRA; SPINA, 2012).

A governanta é o profissional do setor que precisa ter um extenso conhecimento em produtos químicos, processos operacionais, como distribuir a carga de trabalho dos colaboradores, boa gestão de custos e o mais essencial: o profissional de governança precisa saber exercer a liderança.

3.1.1 Governanta – O governo do setor em suas mãos

Segundo Oliveira e Spena (2012, p. 75) “é nas mãos dessa profissional que fica o controle de um dos pontos mais delicados dentro do hotel e um dos que causam mais descontentamento nos hóspedes”.

A governanta de hotel ocupa cargo de chefia e de confiança. Em algumas organizações hoteleiras, a governanta reporta-se diretamente à gerência de hospedagem e em outras reporta-se à direção-geral (CÂNDIDO, 2001, p. 15).

Segundo o mesmo autor, uma governanta deverá desempenhar, com competência, as muitas atividades do seu departamento, com profundo conhecimento e domínio de tudo o que necessita executar, pois esse conhecimento profundo será motivo de sucesso tanto dela como profissional como do hotel que ela representa.

A ocupação de chefe de governança, no setor de hospedagem, obedece, no Brasil, à Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT NBR 15045, segundo o Instituto de Hospitalidade (2006).

O dia da governanta é comemorado, nacionalmente, em 17 de novembro.

Uma governanta hoteleira, no Brasil, pode ter um salário que vai de R\$ 1.071,60 (piso salarial), R\$ 2.602,10, (salário médio), R\$ 4.551,00 (maior salário) (Piso Salarial)).

A governanta é responsável pela maior área física do hotel que abrange os quartos, corredores, áreas sociais, áreas de serviço, a lavanderia e a rouparia.

Oliveira e Spena (2012, p. 74), afirmam que “as governantas(es) deixaram de fazer somente suas tarefas específicas para manterem a casa limpa e organizada e passaram a gerenciar pessoas, planejar, organizar e controlar”.

Uma governanta tem como competência geral em: planejar, controlar, organizar, supervisionar a equipe e os serviços de limpeza, higienização, arrumação, ornamentação das UHs e outras dependências; gerenciar os materiais de consumo, limpeza, decoração, enxoval e uniformes (Instituto de Hospitalidade, 2006). Além de coordenar treinamentos para as equipes, participar de reuniões com a diretoria e com os departamentos; responsabilizar-se pelas chaves mestras; em parceria com o RH, planejar férias, licenças trabalhistas, punições, contratações e demissões.

A governanta é uma profissional que deverá ter vasta experiência neste ramo, e por meio desta experiência, conhecer profundamente todo o funcionamento dos setores a ela

ligados. "É a terceira pessoa na linha sucessória do hotel, ou seja, primeiro é o diretor, segundo o gerente-geral e em terceiro lugar a governanta", segundo o gerente-executivo, da ABIH/BA (BLANC, 2016).

Para alcançar a excelência em serviço se faz necessário a contratação de uma governanta, cuja formação acadêmica lhe dê condições de colocar em prática as mais modernas técnicas de administração para controlar custos, criar técnicas e métodos de trabalho mais eficientes e treinar e desenvolver seu pessoal. Também é sua função, a avaliação de novos produtos químicos de lavanderia e limpeza, analisando a qualidade e verificando assim a possibilidade do meio de hospedagem passar a utilizá-los. Por isso, o profissional que gerencia este departamento precisa adquirir experiência e ser capaz de gerir uma empresa em sua totalidade, tanto na parte operacional e administrativa, como no aspecto financeiro.

A governanta deve ser uma profissional equilibrada e flexível para poder lidar com situações inesperadas da melhor forma possível. O dia a dia do setor sempre apresenta situações novas e demanda que a governanta esteja preparada para tomar decisões imediatas, sem deixar que a equipe se disperse de sua linha de trabalho.

Pode-se destacar algumas atividades inerentes a essa função, segundo Oliveira e Spina (2012, p. 76):

- Verificar pendências do dia anterior;
- Checar a condição dos apartamentos: ocupados e vagos, sujos ou limpos e apartamentos em manutenção;
- Verificar a ocupação e dividir as tarefas para a equipe;
- verificar com o departamento de manutenção o andamento dos reparos nos apartamento e nas áreas públicas;
- Rodar todo o hotel a fim de verificar tarefas a serem executadas imediatamente;
- Informar-se com a recepção as prioridades do dia e lhes dar andamento;
- Checar os registros de achados e perdidos, se há alguma solicitação pendente;
- Preparar relatórios para a gerência geral;
- Treinar a equipe;
- Revisar e preparar a escala de trabalho de forma a atender à ocupação;
- Realizar o inventário periódico de enxoval e material de apartamentos e limpeza;

- Garantir que os colaboradores estejam com uniformes bem cuidados, repondo as peças necessárias.

Oliveira e Spena (2012, p. 74), afirmam que “as funções da governança vêm mudando ao longo dos anos” e conseqüentemente, seus colaboradores também. Atualmente estão mais preparados tecnicamente, mais informados, com mais conhecimentos sobre o setor e sobre todo o hotel.

Os supervisores, têm o papel de coordenar e orientar os demais funcionários, bem como distribuir as tarefas diárias.

No setor de governança os supervisores de andares são essenciais para a garantia da qualidade dos apartamentos e dos corredores de um hotel. O trabalho dos supervisores de andares não se atém somente à verificação da limpeza e da manutenção das unidades habitacionais, cabe ao supervisor também treinar sua equipe e assessorar a governanta.

As atividades diárias dos supervisores de andares são, segundo Oliveira e Spena (2012, p. 77):

- Auxiliar a governanta nas tarefas designadas;
- Vistoriar os apartamentos que foram limpos pelas camareiras;
- Inspecionar a limpeza e organização dos carrinhos das camareiras;
- Checar a limpeza e manutenção dos equipamentos de trabalho das camareiras;
- Verificar a limpeza e organização das copas das camareiras;
- Checar a limpeza e manutenção dos corredores de apartamentos;
- Manter e controlar o estoque de material dos andares e solicitar reposição;
- Controlar o enxoval, interagindo com a lavanderia, de forma a garantir que haja peças para troca nos apartamentos.

A lavanderia é um setor delicado dentro do hotel, pois ao mesmo tempo em que é um prestador de serviço interno para o próprio estabelecimento, lavando as roupas de cama, banho, mesa e uniformes, é também um ponto de venda, prestando serviço de lavagem e passagem de roupas para os hóspedes. A lavanderia pode ser interna ou terceirizada.

Apesar de o alto custo para se manter uma lavanderia interna, operacionalmente, é melhor para garantir e manter o controle de qualidade da lavagem e apresentação das roupas, bem como o do inventário de enxoval. Já em hotéis que possuem lavanderia terceirizada, ou seja, que enviam seus lençóis, fronhas, toalhas de banho, de rosto e de mesa para serem lavados fora do hotel, encontra-se máquinas de lavar de menor porte para que sejam

realizadas lavagem de pequenas peças e solicitações dos hóspedes (OLIVEIRA; SPENA, 2012, p. 79).

Segundo Cândido (2001, p. 79), “a lavanderia, além dos produtos químicos compostos, utilizados em máquinas de lavar e em processos de tirar manchas, outros produtos podem ser utilizados [...] sempre que tratar-se de produtos químicos, a atenção deve ser redobrada”. O pessoal da área de lavanderia precisa trabalhar com segurança, para isso necessita de alguns equipamentos de proteção individual (EPI), tais como: botas, luvas, avental de PVC, óculos de proteção e máscara de proteção com cartucho químico.

A rouparia se responsabiliza pelo estoque do enxoval do hotel, controle de entrada e saída do enxoval por meio do “rol”, que é feito por meio de registro num livro ou formulário apropriado. Também é responsável pelos uniformes dos funcionários onde as roupas são devidamente, arrumadas em prateleiras ou araras e posteriormente distribuídas para seus destinos finais. O *valet* ou valete, é o funcionário encarregado de efetuar o transporte de roupas dos andares até a lavanderia e vice-versa. O setor ainda presta serviços de costura fazendo pequenos consertos e reformas nas roupas do hotel e dos hóspedes, por meio da costureira.

O setor está dividido em duas áreas:

1. Rouparia central: área maior destinada ao armazenamento do enxoval que inclui roupa de cama e banho, travesseiros, colchões, cobertores, edredons, colcha de piquê, berços, enxoval infantil, banheira infantil, cortinas, enxoval do restaurante, enxoval de eventos e os uniformes dos colaboradores. Nesse setor encontram-se os utensílios e materiais de limpeza, as amenidades e a folheteria em uso. Além de servir de apoio para a rouparia dos andares;
2. Rouparia dos andares/copa ou sala de apoio: área menor destinada ao armazenamento do enxoval, os materiais de reposição das UHs, como folhetos, produtos de higiene (amenidades), cabides e bebidas e alimentos quando este for responsabilidade do setor de governança. A camareira é responsável por essa rouparia/sala de apoio, tanto no controle de materiais como na limpeza e organização.

Serviços gerais: são responsáveis pela limpeza das áreas públicas, tais como: *lobby*, salas de convenções, bar, restaurante, área da piscina, banheiros, elevadores, sauna e academia, além das áreas administrativas, ou seja, limpeza geral do hotel menos os apartamentos e corredores dos apartamentos. Geralmente a equipe de serviços gerais é

composta de homens e mulheres, que são treinados em técnicas diversas de limpeza e manutenção do hotel. Há ainda a possibilidade da terceirização de alguns serviços de áreas comuns, para que sejam executados conforme a legislação trabalhista exige, ou seja, por profissionais tecnicamente habilitados, São os serviços como: lavagem de fachada e a limpeza de vidros em grandes alturas.

As camareiras cuidam da limpeza e arrumação dos apartamentos, prestam serviços aos hóspedes VIPs (*Very Important Person*) como Presidentes, Embaixadores, Ministros de Estado, Governadores, personalidades religiosas e artísticas. Também são responsáveis na preparação dos apartamentos para ocasiões especiais como núpcias e aniversários.

3.1.2 Camareira – menina dos olhos da governança

A ocupação de camareira ou arrumador, no setor de hospedagem, obedece, no Brasil, à Norma Brasileira ABNT NBR 15047, segundo o Instituto de Hospitalidade (2007). Responde diretamente à governanta e a supervisora.

Uma camareira ou arrumadeira hoteleira têm um salário que varia de R\$1.168,70 (piso salarial), R\$ 1.295,80 (salário médio) e R\$ 1.463,40 (salário máximo), no Brasil, e levando em conta a região em que encontra-se o meio de hospedagem e qual o porte do hotel (pequeno, médio ou grande) esse salário pode ser até abaixo do piso salarial.

As camareiras são figuras fundamentais para o setor de governança, além da limpeza e arrumação das UHs é ela quem está mais próxima da intimidade do hóspede. Conforme afirma Castelli (2001, p. 36):

O elemento humano continua sendo a peça fundamental. É dele que depende todo o processo de acolhida do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa. É do tratamento que o hóspede recebe no hotel que depende, em grande parte, a formação de uma imagem positiva ou negativa (CASTELLI, 2001, p. 36).

Para Oliveira (2011, p. 43), “a qualidade do trabalho da camareira está à prova o tempo todo, porque os hóspedes sempre observam detalhes da arrumação e de limpeza e costumam ser exigentes com qualquer serviço que solicitem à governança”.

“A camareira é um colaborador de extrema importância e exerce grande influência na qualidade e na satisfação do hóspede”, afirmam Oliveira e Spena (2012, p. 81). Não é à toa que é considerada a **menina dos olhos da governança**. Sua importância vai além de limpar e

arrumar as UHs, a camareira é a única pessoa que tem permissão para entrar no apartamento com a presença do hóspede ou na sua ausência, além de lidar com hábitos (manias) dos hóspedes. É responsável pela chave mestra de andares (que abre todos os apartamentos referente ao andar) durante o turno de trabalho, que recebe da governanta no início de seu turno acompanhado da lista de hóspedes.

Pela proximidade com os hóspedes, a camareira deve estar preparada para qualquer eventualidade, por isso se faz necessário que ela seja uma pessoa que além de zelar pela qualidade de seus serviços, seja também uma pessoa responsável e eficaz na solução de problemas. Honestidade, discrição, eficiência e integridade são indispensáveis para uma camareira.

Oliveira (2011, p. 160), refere-se algumas situações que exigem muito profissionalismo da camareira, são elas:

- Hóspede alcoolizado;
- Hóspede doente;
- Hóspede mal-intencionado;
- Animais de estimação não autorizado;
- UH danificada.

Além dessas podem ocorrer as seguintes situações:

- Hóspede ausente da UH;
- Hóspede drogado;
- Morte de hóspede na UH;
- Presença de pessoas não autorizadas na UH;
- Objetos esquecidos ou perdidos pelos hóspedes;
- Presentes e gorjetas dados por hóspedes as camareiras.

"O hóspede é a razão de ser do meio de hospedagem, por isso é sempre tratado como cliente especial. Entretanto, alguns hóspedes são **muito** especiais (OLIVEIRA, 2011, p. 166. grifo do autor). São muitos os motivos pelos quais um hóspede se torne um hóspede VIP, pode ser porque se hospeda com frequência no hotel, conhecido como *habitué*; porque ocupa posição social de destaque, ou porque são autoridades públicas, grandes empresários, artista, etc.

Cândido (2001, p. 47), o hóspede VIP, recebe um "atendimento esmerado, personalizado e com o máximo de cuidado, para que não ocorram falhas no atendimento". A

camareira mais experiente ou a mais qualificada é quem fica responsável por todas as exigências relativas à UH e ao tratamento diferenciado, como flores no apartamento, decoração especial segundo preferência do hóspede, prato de frutas, vinhos, espumantes, bombons, etc. A governança deve trabalhar de forma impecável, para que nada venha faltar.

4. SÃO SALVADOR HOTÉIS E CONVENÇÕES

O São Salvador Hotéis e Convenções, antigo Hotel Matiz Convenções Salvador, marca única criada pelos seus investidores, nasce em 2011 completando seus quatro anos de existência em 16 de dezembro de 2015. Localizado na rua Dr. José Peroba, 244, Stiep, Salvador – Bahia. Sua gestão no passado era por meio da administradora Hotelaria Brasil responsável pela gestão hoteleira das marcas Matiz, Unna e *Best Western*. Atualmente o Hotel São Salvador, pertence a um grupo de investidores local, ou seja, é uma administração independente, aquela que não está filiada a nenhuma rede hoteleira. Para Ismail (2006, p. 10), “o proprietário não desempenha nenhum papel nem na administração nem no dia a dia das operações” o mesmo autor ainda justifica que “nos casos em que o hotel é propriedade de um grupo de investidores, o fato de a gestão ser independente elimina qualquer potencial conflito de interesses”.

O Hotel São Salvador está classificado pelo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem – SBClass (2011), como hotel de 04 estrelas, de grande porte. É o único hotel de 04 estrelas na cidade de Salvador, cadastrado no SBClass. Possui uma estrutura de 304 apartamentos, 12 salas de convenções medindo desde 23,60 m² à 377,0 m² com capacidade de 15 até 500 pessoas, piscina para adultos, sauna, academia, restaurante, bar na piscina e 250 vagas de estacionamento coberto.

Segundo o gerente operacional, sua taxa média de ocupação foi de 48% em 2015 e 57% em 2016 (período de janeiro a março).

O perfil de seu público é o corporativo, sendo 80% turista de negócios e 20% turista de lazer. O Hotel São Salvador realiza muitos eventos, a receita de eventos é bem considerável frente a receita de hospedagem.

Oferece os serviços de hospedagem, alimentação, convenções, lavanderia, convênio com serviço de táxi, serviço de despertador, além de lojas pertencentes ao hotel que são alugadas dispendo de serviços variados, tais como: lanchonete, depilação, estética, reparos de celular, loja de venda de equipamentos de dentista, escritório imobiliário, papelaria, entre outros.

Possui fácil acesso para deficientes físicos, área para não fumante, tem como política restrição a animais. Oferece cortesia de criança com idade até 7 anos no mesmo quarto do responsável. O serviço de *check in* é realizado às 14:00 h e *check out* às 12:00 h e a diária

inclui o café da manhã.

Com uma localização privilegiada no centro financeiro e empresarial da cidade de Salvador, no bairro do Stiep é um complexo dividido em duas torres interligadas, como podem ser visualizadas nas figuras 02 e 03:

Figuras 02 e 03: Estrutura externa do Hotel São Salvador vista frontal e vista lateral, respectivamente.



Fonte: São Salvador Hotéis e Convenções, 2016

Torre *Convention* possui 178 apartamentos executivos de 24 m² equipados com ar-condicionado, cofre digital, TV LCD por assinatura, frigobar, mesa de trabalho, secador de cabelo.

Torre Suite possui 126 apartamentos de 32 m² com copa (cozinha) americana, micro-ondas e saleta, sendo 102 suítes e 24 *lofts* (sem parede dividindo a saleta e o quarto).

Conforme estão apresentadas nas figuras abaixo.

Figuras 04 e 05: Apartamentos do Hotel São Salvador.



Fonte: São Salvador Hotéis e Convenções, 2016.

Dispõe de um moderno Centro de Convenções de 620 m², com salas moduláveis, entre 30 m² a 400 m². Oferece 11 salas que atendem nas mais diversas modalidades de eventos, além de dois *foyers* para realização de coquetéis, exposições e *coffee break*. Salas com capacidade individual de 15 a 500 pessoas em auditório, totalizando 700 pessoas simultaneamente, o tipo de sala e o auditório podem ser vistos nas figuras 06 e 07, respectivamente:

Figuras 06 e 07: Salas de eventos do Hotel São Salvador.



Fonte: São Salvador Hotéis e Convenções, 2016.

Quanto a capacidade, área, dimensão e formatos, pode-se observar na figura de capacidades das salas, apresentado abaixo:

Figura 08: Capacidade das salas do Hotel São Salvador.

Salas	CAPACIDADES					MEDIDAS		
	Auditório	Formato	Escola	Coquetel	Banquete	Área M ²	Dimensão	Pé
IMPERIAL I + II + III + IV	500	-	192	500	250	377,00	30,40 X 12,40	3,90
IMPERIAL I + II + III	330	-	152	300	200	277,80	22,40 X 12,40	3,90
IMPERIAL I + II	200	32	112	150	100	184,00	14,84 X 12,40	3,90
IMPERIAL I	90	20	28	-	-	90,80	7,30 X 12,40	3,90
ANDIROBA I + II + III	70	26	32	-	-	99,30	13,60 X 7,30	3,40
ANDIROBA I + II	50	20	20	-	-	69,40	9,5 X 7,30	3,40
ANDIROBA I	25	10	8	-	-	28,10	7,30 X 3,85	3,40
JATOBÁ I + II	63	16	16	-	-	64,90	9,40 X 6,90	3,40
JATOBÁ I	28	12	12	-	-	25,50	6,90 X 3,70	3,40
JACARANDÁ	12	-	-	-	-	27,60	5,35 X 5,15	3,40
AROEIRA	30	-	-	-	-	26,30	6,72 X 3,92	3,40
IPÊ	15	-	-	-	-	23,60	5,91 X 3,99	3,40

Fonte: Salvador Destination, 2016.

Quanto à capacidade e medidas de suas instalações dedicadas a: auditórios, escolas coquetéis e banquetes, assim como seus formatos e medidas foram expostos na figura 08 acima.

O Hotel São Salvador conta ainda com um restaurante e um bar. O Restaurante denominado Cedro é dividido em dois ambientes (salão e mezanino) com capacidade total para 220 pessoas, com ambiente climatizado, acesso permitido tanto para hóspedes como o para público em geral.

Possui também duas cozinhas sendo uma central e outra destinada apenas para a área do centro de convenções. Oferece cardápio a *la carte e buffet* com opções de cozinha internacional, contemporânea e regional. Sendo o estacionamento uma cortesia para o cliente durante o almoço (sistema de *Self Parking*) das 12:00 h às 15:00 h.

O Bar Jequitibá funciona ao lado da piscina com acesso somente para hóspedes.

Atualmente tem como estrutura organizacional os seguintes cargos e quantidades de profissionais:

- 01 – Gerente Operacional;
- 02 – Gerentes de vendas;
- 01 – Gerente de TI;
- 01 – Coordenador de A&B;
- 01 – Governanta;
- 01 – Cozinheiro Chefe;
- 01 – Coordenador financeiro;
- 01 – Chefe de segurança;
- 01 – Chefe de recepção;
- 01 – Encarregada de manutenção (engenheira);
- 01 – Coordenadora de reservas;
- 01 – Coordenadora de eventos;
- 01 – Nutricionista.

Total de 106 colaboradores entre operacional, administrativo, estagiários e jovem aprendizes (informação verbal, 2015).

4.1 CONHECENDO A GOVERNANÇA DO SÃO SALVADOR HOTÉIS E CONVENÇÕES

Com uma estrutura moderna e bem organizada o setor de governança do Hotel São Salvador atualmente é administrado por uma governanta, profissional com mais de 35 anos de experiência na área, formada em Administração e Hotelaria. O Hotel São Salvador é seu 13º hotel em que presta seus serviços como governanta, tem em seu vasto currículo os nomes dos mais conceituados hotéis de cinco estrelas, tais como: Hotel Meridien, Hotel Bahia Othon Palace, Ondina Apart-hotel. Atuou no Marriot Resort Costa do Sauípe, como diretora de serviços e como professora do Instituto de Hospitalidade, em Sauípe.

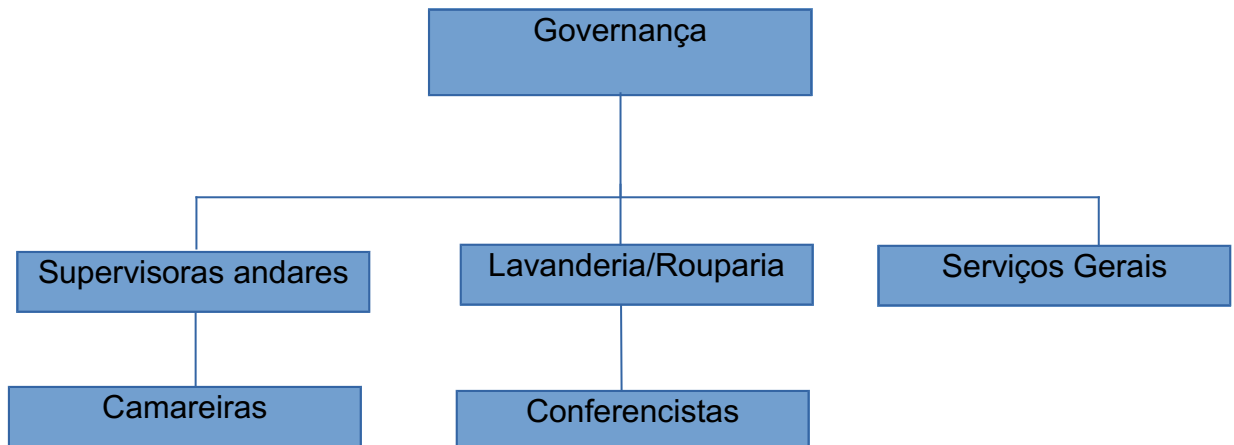
Em entrevista concedida à autora (13/04/2016), a governanta do Hotel São Salvador, que possui grande experiência em *resorts*, afirma que atualmente sente-se bem confortável em atuar em um hotel de negócios, de quatro estrelas. Acostumada com um público diferenciado, o hóspede de lazer, não sente dificuldades para prestar os serviços para o hóspede de perfil executivo, mesmo não podendo aplicar todas as técnicas de serviço que adquiriu ao longo do tempo (entrevista concedida a autora em 13/04/2016).

Dentro de suas atribuições procura manter sua equipe bem informada, treinada, capacitada e acima de tudo com bom ânimo para realização das atividades diárias.

O quadro de funcionários é composto por: 02 supervisoras de andares; 08 camareiras; 03 roupeiras; 05 serviços gerais; 01 estagiária; 02 camareiras extras.

O organograma do setor de governança do Hotel São Salvador está distribuído atualmente conforme demonstra a figura abaixo.

Figura 09: Organograma do setor de governança do Hotel São Salvador.



Fonte: Informações da pesquisa, 2016.

O setor de governança do Hotel São Salvador não possui encarregados e valetes.

O quadro de funcionários, atualmente, não corresponde ao que normalmente se exige de um hotel de grande porte ou médio porte. Segundo a governanta a razão por essa defasagem é a crise econômica pela qual o país está passando. Em entrevista concedida a autora (25/05/2015), o gerente operacional do Hotel São Salvador declarou que um dos objetivos futuros é ampliar o quadro de funcionários do setor de governança. Deixando bem claro que está ciente desse problema, contudo depende sempre da taxa de ocupação do hotel que está diretamente ligada à crise que a hotelaria está passando. Quando necessário, camareiras extras são requisitadas por meio de uma agência que tem contrato com o hotel. São profissionais capacitadas que foram treinadas no próprio hotel.

Segunda a governanta, o setor trabalha com profissionais portadores de deficiência (PNE), como foi o caso de um profissional com deficiência auditiva. No momento o setor não está trabalhando com nenhum profissional PNE.

O setor de governança sofre discriminação seja ela social, intelectual ou econômica. Infelizmente, por questão histórica e cultural, o setor carrega a visão que seus funcionários são pessoas de baixa renda, sem instrução educacional e pouco interessadas em crescer profissionalmente, seja dentro do setor, no próprio hotel ou em outras áreas profissionais. Felizmente, o resultado dos questionários aplicados aos funcionários do setor revela uma

realidade bem diferente, que entre eles estão: camareira com curso técnico de enfermagem, roupeira graduando-se em administração e supervisora cursando nível superior de Gestão em Recursos Humanos, uma realidade muito diferente.

O setor é bem organizado, limpo, moderno contendo os equipamentos, tais como: computador, impressora, telefone, rádio comunicador (transmissor), mesa de escritório, armário para guardar pequenos objetos perdidos ou esquecidos pelos hóspedes (carregadores, fones de ouvidos, livros, agendas, óculos escuros), armário com produtos de limpeza, diversos carregadores para rádio transmissor, livros administrativos diversos (*log book*, controle das chaves, movimento diário das camareiras, controle de objetos achados e perdidos, protocolo de correspondência), quadro das chaves mestras, quadros de relatórios de eventos e avisos importantes, escala de folga, escala de férias, escala de treinamentos e inventários. Toda sala com ambiente climatizado, não possui janelas, apenas uma das laterais é de vidro, o que permite a comunicação com a rouparia/lavanderia e visualiza o movimento de entrada e saída de funcionários no setor. É uma sala com bastante movimento, funcionários entram e saem há todo o momento, telefone toca várias vezes, por meio do rádio comunicador frequentemente é feita uma nova chamada com uma linguagem específica.

Durante a pesquisa de campo, observou-se que a governanta tem zelo, ou seja, um cuidado especial para com os funcionários do setor. Notou-se que há uma preocupação com o funcionário tanto no emocional, como no físico e no profissional.

O setor de governança também contribui para o desempenho do setor de eventos por meio da rouparia (enxoval de toalhas de mesa) e funcionários para dar suporte na limpeza das salas e banheiros durante o evento. Esse serviço é realizado por meio da ordem de serviço liberada pela coordenadora de eventos e agendamento prévio com a governanta que para grandes eventos recorre para funcionários extras. A ordem de serviço para eventos tem que está sempre atualizada para tomar as providências com antecedência, providenciar material como: quantidade de papel toalha, papel higiênico, quantidade de funcionários para a limpeza antes, durante e depois do evento.

O tratamento de respeito e cordialidade se estende aos clientes internos que também utilizam os serviços da governança por meio da limpeza da sala, uniformes limpos e bem passados. Segundo a governanta “o tratamento deve ser igual para todos, tanto os clientes externos como os internos”.

4.1.1 Rotina do setor de governança do São Salvador Hotéis e Convenções

O setor inicia suas atividades a partir das 06:00 h e finaliza às 22:00 h, em baixa ocupação. O horário dos funcionários e a quantidade sempre estará relacionado diretamente com a taxa de ocupação e o porte dos eventos do hotel.

Normalmente funciona da seguinte forma, a chegada e saída:

- Governanta: 08:00 h – 17:00 h;
- Supervisora (1ª): 7:00 h – 15:20 h;
- Supervisora (2ª): 10:00 h – 18:20 h;
- Camareiras (1º grupo): 08:00 h – 16:20 h;
- Camareiras (2º grupo): 14:00 h – 22:00 h;
- Rouparia (1ª): 06:00 h – 14:20 h;
- Rouparia (2ª): 08:00 h – 16:20 h;
- Rouparia (3ª): 14:00 h – 22:00 h;
- Serviços Gerais (1º): 06:00 h – 14:20 h;
- Serviços Gerais (2º): 07:00 h – 15:20 h;
- Serviços Gerais (3º): 10:00 h – 18:20 h;
- Serviços Gerais (4º): 14:20 h – 22:00 h.

Em entrevista concedida à autora (04/04/2016), a governanta, a abertura do setor de governança do hotel, inicia-se com três partes burocráticas (administrativas) que são:

1. Ler e assinar o *log book*, que deve ser lido e assinado, obrigatoriamente, pela governanta e as duas supervisoras, as camareiras assim como os demais funcionários só terão acesso as informações contidas no livro, verbalmente, passadas pela governanta na reunião antes de subirem para realizações de suas tarefas;
2. Ler o Movimento diário: livro que descreve o movimento das camareiras do dia correspondendo a cada piso e as camareiras de folga;
3. Ler os e-mails: Os setores de recepção, eventos, reservas, manutenção, recursos humanos, assim como a gerência entram em contato por meio de e-mail. Estes são lidos imediatamente, assim que a governanta abre sua sala.

Após esses procedimentos iniciais, prossegue com os seguintes:

- Entrega das chaves mestras de andares para camareiras: Ao receber as chaves as camareiras assinarão o livro de controle das chaves mestras. Observa-se que cada camareira recebe uma chave mestra que é aquela que corresponde ao piso que trabalhará;
- Reunião com as supervisoras e as camareiras para repasse das instruções do dia conforme lido no *log book* ou nos e-mails. Essa reunião se faz importante para esclarecer dúvidas, para orientar as supervisoras e camareiras a respeito dos hóspedes VIPs, núpcias, colocação de berço na UH, travesseiros antialérgicos, entre outras solicitações;
- Fazer distribuição das camareiras e serviços gerais;
- Fazer controle da rouparia;
- Checar controle da lavanderia. O setor de lavanderia do Hotel São Salvador realiza a lavagem geral (enxoval da governança, enxoval de eventos) por meio do serviço terceirizado, contudo o controle é feito de forma rigorosa, a lavanderia não tem encarregado, o serviço é feito por meio do conferencista que realiza triagem antes e depois da chegada das roupas verificando a quantidade e qualidade de cada peça (ex.: manchas e rasgos). O controle de saída e entrada do enxoval é também repassada para o setor de segurança. O controle é feito por meio relatórios via sistema, relatório de rol, anotação no livro de controle diário que garante que nenhuma peça se perca. O controle de saída e entrada do enxoval é também repassada para o setor de segurança. O setor de rouparia conta com 03 funcionários, as quais são: roupeira, conferencista e lavadeira. Executa a lavagem interna de uniformes dos funcionários, dos hóspedes e realiza pequenos reparos de costura.
- Por meio do rádio comunicador a governanta faz todo o contato necessário durante o expediente com as supervisoras, camareiras e serviços gerais. Passa informações recebidas pelos setores de recepção e manutenção e recebe as informações das supervisoras, tais como: Quais as UHs que foram limpas e estão disponíveis, ou liberadas, quais os problemas encontrados nas UHs (ex.: cheiro de mofo ou cheiro de cigarro) e os problemas encontrados nas áreas públicas, entre outros. No setor não há encarregado de rouparia, encarregado de lavanderia e nem auxiliares, como

normalmente apresenta-se o quadro de funcionários da governança de um hotel de grande porte;

- A governanta recebe as informações das supervisoras a respeito das UHs, sendo que as liberadas são anotadas no controle diário e repassadas para a recepção por meio do sistema, esse sistema é de acesso restrito da governanta e supervisores, por meio de senhas individuais, no computador, na sala da governanta. É necessário ter bastante responsabilidade ao passar essa informação, caso contrário, o hóspede poderá ocupar uma UH suja, esse tipo de ocorrência nunca deverá ocorrer no hotel, pois compromete não só a equipe mais todo o hotel. A supervisora é responsável por essa informação, após sua vistoria na UH. As UHs que necessitam de reparos ou aparelhos com defeitos são comunicados a governanta e repassados para o setor de manutenção para serem tomadas devidas providências. Para isso é feito todo um esquema entre governanta + recepção + manutenção para que os hóspedes não sejam incomodados nem com cheiro forte de tinta nem com o barulho. A supervisora encerra seu turno às 19:00 h permanecendo no setor uma camareira que encerra às 22:00 h, porém em alta ocupação sua saída é às 06:00 h, esta não tem autonomia para liberação de UHs. Repassa a informação direto para a recepção.
- Achados e perdidos: Todo e qualquer objeto encontrado no hotel vai para responsabilidade da governanta que é protocolado e devidamente guardado em armários em sua sala ou no depósito. Quando o hóspede dá um objeto por perdido e informa a recepção ou até a gerência imediatamente a governanta é acionada e incumbida a dá um retorno mais breve possível ao hóspede. A governanta, por sua vez, aciona a supervisora para juntas encontrarem o objeto. Primeiro passo: vistoria minuciosa na UH, caso a UH não tenha sido ocupada por outro hóspede. Depois fazer o levantamento da UH por meio do relatório diário para saber qual camareira estava responsável pela limpeza, leitura das chaves para saber quantas pessoas tiveram acesso a UH, rever a filmagem das câmeras de segurança nos corredores e por último é realizada uma revista em todas as sacolas dos funcionários (esse procedimento é política de segurança do hotel). Segundo a governanta no Hotel São Salvador, nunca houve nenhum problema a essa respeito, pelo contrário os funcionários são " honestos e responsáveis ao ponto de saberem que algo dessa natureza quando acontece acaba com a equipe e a imagem do hotel". A prova disso foi um caso em que um funcionário

achou dinheiro e levou para ser tomadas as providências.

O setor só oferece o serviço de *turn down service* ou *turn down bed* – abertura de cama no período entre as 17:00 h às 21:00 h, que é retirado o cobre-leito, as cortinas são fechadas e uma guloseima é deixada como cortesia, na intenção de garantir um momento marcante para o hóspede – para os hóspedes VIPs.

O setor de governança do Hotel São Salvador em sua complexidade tem desempenhado suas atribuições com qualidade por meio dos funcionários. É uma exigência do hotel que os funcionários do setor de governança tenham o curso do SENAC, principalmente, as camareiras; tenham experiências anteriores na área de hotelaria; tenham visão de hospitalidade, ou seja, saber acolher o hóspede, esse item foi deixado bem claro pelo gerente operacional (entrevista concedida a autora, 25/05/2015) ele reforça dizendo que o sorriso, a gentileza e a cordialidade são elementos que não podem faltar aos funcionários da governança principalmente, a camareira. Ressalta a importância dos treinamentos que são oferecidos aos funcionários do setor.

Por meio da realização das tarefas do setor de governança de forma eficiente e com qualidade garante a comercialização lucrativa das UHs do Hotel São Salvador. Segunda a governanta o setor contribui em 80% nas vendas das UHs, por meio da disponibilidade das mesmas.

Devido à impossibilidade de entrevista com os hóspedes, foi feita uma pesquisa no site de avaliação *Tripadvisor* sobre a satisfação dos hóspedes em relação ao Hotel São Salvador, como resultado a pesquisa demonstra que das 371 avaliações, 86% declaram o hotel muito bom. O *Tripadvisor* premia com Certificado de Excelência as acomodações, atrações e restaurantes que recebem frequentemente avaliações excelentes dos viajantes. O Hotel São Salvador possui esse certificado. As avaliações nos itens limpeza e arrumação são elogiadas, de maneira geral (suítes, apartamentos, áreas públicas).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de governança tem demonstrado sua importância para a hotelaria em diversas relações, tais como: a relação com a UH, por meio de seus serviços de limpeza, higiene e arrumação; a relação com os hóspedes por manusear seus pertences e atendê-los em suas necessidades; a relação com o hotel na limpeza das áreas em comum, preservação dos equipamentos, responsabilidade com o enxoval; e a relação com os funcionários dos outros setores no cuidado com os uniformes.

É um setor que junto a recepção, reservas e manutenção contribuem para assegurar as vendas das UHs.

Para alcançar a excelência em serviço se faz necessário a contratação de uma governanta, cuja formação acadêmica lhe dê condições de colocar em prática as mais modernas técnicas de administração para controlar custos, criar técnicas e métodos de trabalho mais eficientes e treinar e desenvolver seu pessoal; além da utilização de equipamentos e produtos adequados. Como é o caso da governanta do Hotel São Salvador e Convenções, que possui formação acadêmica em Administração e Hotelaria, o que contribui de forma significativa na percepção de como lidar com a equipe, com os gestores e com os hóspedes.

A importância desse profissional no setor de governança vai além do serviço técnico, ele representa o elo de intermediação entre os grupos: operacional e o estratégico. Sendo o terceiro na linha sucessória dentro da empresa muitas vezes se reportando direto ao diretor.

Suas opiniões durante o período de implantação de um novo hotel também são fundamentais para o sucesso do hotel, qualidade do enxoval, evitando desperdícios na compra de materiais desnecessários ou quantidades indevidas.

Como gestora compreende sua importância na venda de UHs gerando lucro para o hotel e na contratação de pessoas qualificadas, na compra de materiais e consolidação da equipe, já que mão de obra qualificada é escassa.

A comunicação é imprescindível para o setor, é vital para o funcionamento e desempenho das atividades de cada profissional da equipe. Seja por meio de rádio, telefone, e-mail, relatórios, livro de ocorrências, toda e qualquer informação deve ser transmitida de forma clara e objetiva para que a governanta ou as supervisoras possam repassá-las sem nenhuma dúvida para os demais funcionários.

Nota-se que os treinamentos são de grande importância para o setor e que são muitos os motivos que um hotel deve investir em treinamento de seus colaboradores.

O desempenho dos seus funcionários prestando serviços com qualidade, com cordialidade, e responsabilidade garantem o bem-estar para os hóspedes. Que significa hóspede satisfeito, hóspede que certamente voltará e fará uma boa propaganda do hotel por meio de suas boas experiências.

O setor de governança sofre discriminação seja ela social, intelectual ou econômica. Infelizmente, por questão histórica e cultural, o setor carrega a visão que seus funcionários são pessoas: de baixa renda, sem instrução educacional e pouco interessadas em crescer profissionalmente, seja dentro do setor, no próprio hotel ou em outras áreas profissionais. Felizmente, o resultado dos questionários aplicados aos funcionários do setor revela uma realidade bem diferente, que entre eles estão: camareira com curso técnico de enfermagem, roupa graduando-se em administração e supervisora cursando nível superior de Gestão em RH, uma realidade muito diferente do que se imagina. Esse trabalho confirma que é uma visão errônea e injusta por que os profissionais do setor de governança estão cada vez mais voltados para formação, capacitação e treinamentos diversos, como é o caso do Hotel São Salvador que fez um treinamento com o tema de vendas para os funcionários do setor, para conscientizar que cada colaborador é um vendedor potencial do hotel, por meio da qualidade dos seus serviços e o falar bem do hotel.

O presente trabalho alcança seu objetivo por meio da pesquisa de campo, realizada durante o desenvolvimento do mesmo, constatando que apesar do quadro de funcionários do Hotel São Salvador está abaixo do normal para o porte do hotel, o setor de governança desenvolve com êxito todas as atividades relativas ao setor cooperando grandemente para o sucesso do São Salvador Hotéis e Convenções.

Atribui-se tal eficiência a diversos fatores, entre eles estão:

- Gerente operacional – profissional experiente com qualificação em turismo e hotelaria;
- Governanta – profissional muito experiente com qualificação em administração e hotelaria, vivência em *resorts*, lidera com sucesso a equipe e sabe dosar entre: ter pulso forte e respeitar as fragilidades de cada profissional, sabe-se que cada um tem seu potencial, seus pontos positivos e negativos. O segredo do sucesso da governanta do Hotel São Salvador é: explorar os pontos positivos, maximizar o potencial e

minimizar os pontos negativos. Os questionários comprovaram que não existe baixa autoestima no setor de governança do Hotel São Salvador. O objetivo da governanta do Hotel São Salvador é preparar profissionais de excelência tanto para seu setor, quanto para o hotel e para a vida. Segundo ela (a governanta), dentre as qualidades de uma governanta é saber ouvir sua equipe, “ser um pouco psicóloga”, ser justa e principalmente conhecer cada indivíduo que compõe sua equipe. Tarefa que a governanta do Hotel São Salvador realiza com todo profissionalismo por meio de seus 36 anos liderando equipes dentro do setor de governança. Segundo ela, conhece todas as “desculpas” quando um profissional é chamado atenção, “ele só muda de hotel, mas os argumentos são os mesmos”. Por essa razão sua equipe procura realizar as atividades com todo cuidado e muita responsabilidade para que não haja reclamação;

- Colaboradores – profissionais capacitados, treinados, motivados e com objetivos de crescimento profissional dentro da empresa e o que é mais importante para o profissional do setor de governança, gostar de “servir” e o ingrediente do sucesso de qualquer profissional em qualquer área: AMOR pelo que você faz.

Verificou-se durante a pesquisa que a teoria estudada em sala de aula é aplicada não na sua totalidade e depende da realidade de cada hotel. Evidencia-se esse fato no relato da governança quando afirma que não pode aplicar todas as técnicas que aprendeu, durante anos de profissão, no Hotel São Salvador. Conclui-se que cada hotel tem suas peculiaridades e o profissional de governança tem que adequar-se à realidade do hotel.

É um setor complexo que necessita de profissionais capacitados, bem treinados e dispostos a trabalhar. O setor lida com problemas diversos diariamente e precisa ter dinamismo, competência, comunicação e organização para que tudo dê certo.

REFERÊNCIAS

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH-BA. **O Mais Novo Hotel da Orla de Salvador**. Disponível em: <<http://abihbahia.org.br/noticia/o-mais-novo-hotel-da-orla-de-salvador>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

_____. **Desempenho da hotelaria em Salvador em março de 2016**. Disponível em: <<http://abihbahia.org.br/noticia/desempenho-da-hotelaria-de-salvador-em-marco---2016>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

AVENA, Biagio M. **Turismo, educação e acolhimento: um novo olhar**. São Paulo: Roca, 2006.

BAHIA. Observatório de Turismo da Bahia, 2015. Disponível em: <<http://observatorio.turismo.ba.gov.br/indicadores/fluxo-turistico/>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. Observatório de Turismo da Bahia, 2015. Disponível em: <<http://observatorio.turismo.ba.gov.br/desempenho-2015/>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BARRETO, Margarita. **Manual de Iniciação ao estudo do Turismo**. Campinas, SP: Papirus, 1995. (Coleção Turismo).

BLANC, Luiz. Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH/BA. Entrevista em 04 abr. 2016.

BOLETIM DE CONJUNTURA ECONÔMICA DA BAHIA – 2016. Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI). Disponível em: <http://www.sei.ba.gov.br/images/releases_mensais/pdf/bceb/bceb_jan_2016.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2016.

BOSISIO, Arthur (coord.). **Breve História do Turismo e da Hotelaria**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio/Conselho de Turismo, 2005. Disponível em: <<http://www.portaldocomercio.org.br/media/brevehistoricodoturismoedahotelaria.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2016.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Portaria n. 100**, de 16 de junho de 2011. Institui o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass). Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=1>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

_____. Ministério do Turismo. **Deliberação Normativa nº 429**, 23 de abril de 2002. Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem. Disponível em: <http://pedu.portaleducacao.com.br/arquivos/arquivos_sala/media/objeto_de_aprendizagem_r>

egulamento_geral_meios_hospedagem.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2016.

_____. Ministério do Turismo. Guia da camareira. Instituto da Hospitalidade. Salvador, 2007. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/guia_camareira.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Ministério do Meio Ambiente. Ecosistema. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/se/pnma/ecos15.html>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

CÂMARA, Cristiane da Silva. **Governança**. Manaus: Centro de Educação Tecnologia do Amazonas, 2012. Disponível em: <http://redeotec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_hosp_lazer/061112_governana.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2016.

CAMPOS, Luiz Cláudio de A. Manescal; GONÇALVES, Maria Helena Barreto. **Introdução a turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1998.

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

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9 ed. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2001.

CERQUEIRA, Poliana da Silva; PINHEIRO, Lessi Inês Farias de; OLIVEIRA, Kaiza Correia da Silva. Políticas públicas destinadas ao desenvolvimento do turismo na Bahia. In: Semana do Economista e Encontro do Egresso, 4, 2014, Ilhéus. **Anais eletrônico**. Ilhéus, UESC, 2014. Disponível em: <<http://www.uesc.br/eventos/ivsemeconomista/anais/gt7-7.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

CRUZ, Rita de Cássia. **Política de turismo e território**. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2001. (Coleção Turismo).

DAVIES, Carlos Alberto. **Manual de hospedagem: simplificando ações na hotelaria**. 2 ed. Caxias do Sul: Educs, 2003. (Coleção Turismo).

DIAS, Reinaldo. **Introdução ao Turismo**. 1 ed. – 4. reimp – São Paulo: Atlas, 2013.

EDUCATUR. Treinamento e Consultoria. Guarulhos, 2010. Disponível em: <<http://www.academia.edu/7023139/Governan%C3%A7a>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia** – 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FREITAS, Eduardo de. Economia da Bahia. **Brasil Escola**. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/brasil/economia-bahia.htm>>. Acesso em 28 mar. 2016.

GASPAR, Lúcia. **Patrimônio da Humanidade no Brasil**. Pesquisa Escolar Online, Fundação Joaquim Nabuco, Recife. Disponível em:

<<http://basilio.fundaj.gov.br/pesquisaescolar>> Acesso em: 10 abr. 2016.

HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO HOTELARIA – Dos primórdios ao mundo globalizado. Disponível em: <www.vitrineturismo.com.br/image/arquivo/Histórico_da_Evolução_Hotelaria.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Estados@. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=ba>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

_____. Cidades@. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=292740&search=bahia|salvador>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

_____. Pesquisa de serviços de hospedagem – 2011. Municípios das capitais, regiões metropolitanas das capitais e regiões integradas de desenvolvimento. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Servicos_de_Hospedagem/2011/psh2011.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2016.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. Guia do manipulador: Segurança de alimentos. Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/BIS/Guia%20da%20Governanta.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

ISMAIL, Ahmed. **Hospedagem: front office e governança** – Tradução técnica Gleice Regina Guerra. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

JORNAL DE TURISMO – Todo trade num só lugar. Estados. Salvador: **Ocupação hoteleira fecha 2015 com o pior resultado**. Publicado em 24 de janeiro de 2016. Disponível em: <<http://www.jornaldeturismo.tur.br/estados/71796-salvador-ocupacao-hoteleira-fecha-2015-com-o-pior-resultado>>. Acesso em 28 mar. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científico** – 4 ed. São paulo: Atlas, 2003.

LELIS, Rita. **Bahia – novas diretrizes para o desenvolvimento do turismo**. Setembro, 2009. Disponível em: <http://nute.ufsc.br/bibliotecas/upload/exercicio_p39_rita.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2016.

MEDLIK, S; INGRAM, H. **Introdução à hotelaria: Gerenciamento e Serviços**. Tradução [da 4 ed. original] de Fabíola de Carvalho S. Vasconcellos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002-2ª reimpressão.

MONTEIRO, Ana Carla Alves. Os hotéis da metrópole: **Evolução e história dos hotéis na cidade de São Paulo**. Ano 06, julho – 2005. Disponível em: <<http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/06.062/444>>. Acesso em: 09 abr. 2016.

OLIVEIRA, Giovanna Bonelli. **Camareira: mercado profissional, ambiente de trabalho, rotina de serviços**. 2. reimp. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2011.

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,p.9,2007.ISSN1980-6930. Disponível em: <<http://www.revistas.uea.edu.br/old/abore/artigo3/Francisca%20Felix%20Pereira.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

PISO SALARIAL. Disponível em:<<http://www.pisosalarial.com.br/servicos/tabela-salarial-2016-servicos>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

POPP, Elizabeth Victória. **Hotelaria e hospitalidade.** ...[et. al.]; Coordenação Regina Araújo Almeida...[et. al.]. Ed. rev. e ampl. São Paulo: IPSIS, 2007. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Hotelaria_e_Hospitalidade.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2016.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante.** Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2004.

PROJETO formação profissional SSA. Módulo Camareira. Disponível em: <<http://projetoofpssa.org.br/wp-content/uploads/2013/10/camareira.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

REVISTA HOTÉIS – A referência no setor. **Governança, coração do hotel.** Publicado em:07 de fev. 2014. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/governancao-coracao-do-hotel/>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

SALVADOR (BA). Disponível em: <[http://portal.iphan.gov.br/Iphan/Arquivo/Noronha Santos/ IBGE](http://portal.iphan.gov.br/Iphan/Arquivo/NoronhaSantos/IBGE)>. Acesso em: 04 abr. 2016.

SALVADOR DESTINATION. Disponível em:<<http://salvadordestination.com.br>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

SÃO SALVADOR HOTÉIS E CONVENÇÕES. Disponível em:<<http://www.saosalvador.tur.br/galeria>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

SILVA, Jocilene Alves da. **O setor de governança em um empreendimento hoteleiro de pequeno porte no município de Irati-PR.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Turismo, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Estadual do Centro – Oeste, Campus de Irati – PR. Disponível em<http://www2.unicentro.br/detur/files/2014/09/TCC_JOCILENE.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2016.

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM HOTÉIS, BARES E SIMILARES – SINDHOTÉIS. **Salvador: Ocupação hoteleira cresce em fevereiro.** Disponível em: <<http://www.sindhoteis.org.br/2016/03/salvador-ocupacao-hoteleira-cresce-em-fevereiro/>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

TORRE, Francisco de la. **Administração hoteleira, parte I: departamentos.** Tradução Dolores Martin Rodriguez Corner. São Paulo: Roca, 2001.

TRIBUNA DA BAHIA - Cresce-procura-por-hoteis-pousadas-para-semana-santa-2. Publicado em: 18 de março de 2016, por Nelson Rocha. Disponível em: <<http://www.tribunadabahia.com.br>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. Turismo e qualidade: Tendências contemporâneas. 8ª ed. re. e atualizada. Campinas, SP: Papirus, 2002. (Coleção Turismo).

TRIPADVISOR. Avaliação de satisfação dos hóspedes do São Salvador Hotéis e Convenções. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303272-d2422907-Reviews-s1-Sao_Salvador_Hoteis_e_Convencoes-Salvador_State_of_Bahia.html>. Acesso em: 27 abr. 2016.

RIBEIRO, Karla Cristina Campos. **Meios de hospedagem**. Manaus: Centro de Educação tecnológica do Amazonas, 2011. Disponível em: <http://redeotec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_hosp_lazer/061112_meios_hosp.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2016.

ROCHA, Nelson. **Cresce a procura por hotéis e pousadas para Semana Santa**. Jornal Tribuna da Bahia. Publicado em: 18 de mar. 2016. Disponível em: <<http://bahia.ig.com.br/2016/03/18/cresce-procura-por-hoteis-pousadas-para-semana-santa-2>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

VIDAL, Marcelo de Oliveira. O Surgimento da Indústria Turística no mundo: uma análise da origem da expansão do capital nacional no setor durante a segunda metade do século XIX e início do XX. In: Encontro Regional de Anpuh-Rio Memória e Patrimônio, 14, 2010, Rio de Janeiro. **Anais eletrônico...** Rio de Janeiro, UFRJ, 2010.p.3. Disponível em: <http://www.encontro2010.rj.anpuh.org/resources/anais/8/1276186003_ARQUIVO_anpuh_marceloVidal.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2016.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com o gerente operacional do São Salvador.

Entrevista como método de pesquisa para o trabalho acadêmico – TCC, com o gerente de operações do Hotel São Salvador, Srº David Mascarenhas. Entrevista realizada em 25/05/2015.

Nome completo

Idade

Qual a formação?

Quais áreas na hotelaria já atuou?

Quanto tempo na função de gerente?

Quanto tempo no HSS?

Quais as principais atividades de gerente operacional?

O que você pensa sobre a importância do setor de Governança de uma forma geral?

Como você analisa o setor de Governança do HSS?

Como você se relaciona com o setor de Governança?

Como você se relaciona com a Governanta?

Quais as exigências para um profissional ser admitido para atuar no setor de Governança do HSS?

Na sua opinião, quais seriam os pontos positivos e negativos do setor em geral?

E quais seriam os pontos positivos/negativos específicos do setor do HSS?

Quais as dificuldades/ problemas apresentadas pelo setor?

Dentre essas dificuldades/problemas quais as que mais interfere de forma direta para o desempenho do setor?

Quais as medidas adotadas por você, como gerente operacional, para solucionar as dificuldades apresentadas no setor?

Como você analisa os itens como:

Organização:

Comunicação:

Relacionamento com outros setores:

Eficiência:

Pontualidade:

Cordialidade:

Qualidade dos serviços:

Na sua avaliação o setor já atingiu um grau satisfatório de qualidade ou que atenda ao padrão do HSS?

Quais as críticas/elogios constantes dadas pelos hóspedes ou colaboradores ao setor?

Na sua opinião essas críticas/elogios são merecidas do setor?

O HSS tem algum projeto de capacitação específico para o setor? Qual?

Se fosse possível mudar alguma coisa no setor, o que você mudaria? E por quê?

Daria algum conselho ou sugestão para as camareiras em especial? E por quê?

E para a Governanta? Qual seria o conselho ou sugestão? E por quê?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com a governanta do São Salvador.

Entrevista como método de pesquisa para o trabalho acadêmico – TCC, com a governanta do Hotel São Salvador (HSS), Sr^a Ilma Dantas. Entrevista realizada em 02/ 06/2016.

Nome completo

Idade

Qual a formação?

Quais áreas na hotelaria já atuou?

Quanto tempo na função de governanta?

Quanto tempo no HSS?

Quais as principais atividades de governanta?

O que você pensa sobre a importância do setor de Governança de uma forma geral?

Como você analisa o setor de Governança do HSS?

Como você se relaciona com os setores dentro da Governança?

Como você se relaciona com o gerente-geral, e os demais gestores?

Quais as exigências para um profissional ser admitido para atuar no setor de Governança do HSS?

Na sua opinião, quais seriam os pontos positivos e negativos do setor em geral?

E quais seriam os pontos positivos/negativos específicos do setor do HSS?

Quais as dificuldades/ problemas apresentadas pelo setor?

Dentre essas dificuldades/problemas quais as que mais interfere de forma direta para o desenvolvimento/ desempenho do setor?

Quais as medidas adotadas por você para solucionar as dificuldades apresentadas no setor?

Como você analisa os itens como:

Organização:

Comunicação:

Relacionamento com outros setores:

Relacionamento entre colaboradores:

Eficiência:

Qualidade:

Pontualidade:

Cordialidade:

Na sua avaliação o setor já atingiu um grau satisfatório de qualidade ou apenas que atenda ao padrão do HSS?

Quais as críticas/elogios constantes dadas pelos hóspedes ou colaboradores ao setor?

Na sua opinião essas críticas/elogios são merecidas do setor?

O HSS tem algum projeto de capacitação específico para o setor? Qual?

Se fosse possível mudar alguma coisa no setor, o que você mudaria? E por quê?

Daria algum conselho ou sugestão para as camareiras em especial? E por quê?

E para os gestores? Qual seria o conselho ou sugestão? E por quê?

Como você avalia seu relacionamento com seus colegas do Departamento?

Regular Bom Ótimo

Como você avalia seu relacionamento com sua governanta?

Regular Bom Ótimo

Como você avalia seu relacionamento com sua supervisora?

Regular Bom Ótimo

Como você avalia seu relacionamento com outros setores do Hotel São Salvador?

Regular Bom Ótimo

Quanto aos materiais/ equipamentos necessários para a execução de suas atividades, como você avalia?

Razoáveis Boa qualidade Excelente qualidade

Na sua opinião o que é mais importante para obtenção da qualidade nos serviços de camareira?

Atenção Prática Bons materiais Todos os itens anteriores

Pra você o que uma pessoa precisa para ser uma camareira eficiente?

Tranquila, educada e prestativa Organizada, capacitada e responsável
 Todos os itens anteriores

Quanto a capacitação e treinamentos você avalia:

Pouco importante Muito importante Extremamente importante

Você fez ou está fazendo algum curso relacionado a sua função?

Sim. Qual? _____ Não

Se você tivesse que fazer um curso qual seria a área relacionada?

- Como trabalhar melhor em equipe
- Como ser eficiente na arrumação e limpeza dos apartamentos
- Como se relacionar melhor com os hóspedes
- Como aprender mais sobre os utensílios e materiais de limpeza

De todas as opções acima qual ou quais são mais importantes para que o setor seja reconhecido como importante para o sucesso do HSS?