



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA – CCT
CENTRO DE ESTUDOS APLICADOS - CESA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS -
MPGNT**

MÔNICA SIQUEIRA BAÊTA

**O DEPARTAMENTO DE GOVERNANÇA NA HOTELARIA DE CATEGORIA
SUPERIOR DA AVENIDA BEIRA-MAR: UMA AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS
PRESTADOS AOS CLIENTES**

FORTALEZA - CEARÁ

2015

MÔNICA SIQUEIRA BAÊTA

O DEPARTAMENTO DE GOVERNANÇA NA HOTELARIA DE CATEGORIA
SUPERIOR DA AVENIDA BEIRA-MAR: UMA AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS
PRESTADOS AOS CLIENTES

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Gestão de Negócios Turísticos. Área de Concentração: Gestão de Negócios Turísticos.

Orientador: Prof. Dr. Hildemar Silva Brasil.

FORTALEZA - CEARÁ

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

BAÊTA, MÔNICA SIQUEIRA .
O DEPARTAMENTO DE GOVERNANÇA NA HOTELARIA DE
CATEGORIA SUPERIOR DA AVENIDA BEIRA-MAR: UMA
AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS AOS CLIENTES
[recurso eletrônico] / MÔNICA SIQUEIRA BAÊTA. - 2015.
1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do
trabalho acadêmico com 124 folhas, acondicionado em
caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais
Aplicados, Mestrado Profissional em Gestão de
Negócios Turísticos, Fortaleza, 2015.

Área de concentração: Gestão de Negócios Turísticos.
Orientação: Prof. Dr. Hildemar Silva Brasil.

1. Hotelaria. 2. Governança. 3. Processos. 4.
Qualidade dos Serviços. I. Título.

MÔNICA SIQUEIRA BAÊTA

O DEPARTAMENTO DE GOVERNANÇA NA HOTELARIA DE CATEGORIA
SUPERIOR DA AVENIDA BEIRA-MAR: UMA AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS
PRESTADOS AOS CLIENTES

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Profissional em Gestão de
Negócios Turísticos do Centro de Estudos
Sociais Aplicados da Universidade
Estadual do Ceará, como requisito parcial
à obtenção do título de mestre em Gestão
de Negócios Turísticos.

Aprovada em: 29 de Agosto de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hildemar Silva Brasil (Orientador)
Universidade Estadual do Ceará - UECE

Prof. Dr. Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro - Examinador
Universidade Estadual do Ceará - UECE

Prof.^a Dr.^a Maria Estela Aparecida Giro - Examinadora
Centro Universitário Estácio do Ceará- FIC

Aos meus pais, seres abnegados, que sempre me deram exemplos cotidianos do valor da educação.

Ao meu marido Evandro Baêta, pelo incentivo e compreensão de todos os momentos ausentes.

Aos meus filhos, Victor Hugo e Pedro Renan, que sempre me incentivaram na minha caminhada para meu crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela força, para enfrentar cada dificuldade encontrada, por me abençoar e iluminar meus pensamentos, fazendo com que assim concluísse mais uma etapa de minha vida.

À minha família, pela solidez de princípios, que sempre me guiaram pelo caminho do amor, carinho, respeito, responsabilidade, confiança e solidariedade.

Ao professor orientador Dr. Hildemar Silva Brasil que de forma brilhante, se dedicou e me orientou, transmitindo seus conhecimentos, fazendo com que o presente trabalho se desenvolvesse e contribuísse de forma significativa para minha formação.

Aos professores da banca examinadora, Dr. Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro e Dr.^a Maria Estela Aparecida Giro, pelas preciosas contribuições.

À Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, pela oportunidade de obter o título de Mestre em Gestão de Negócios Turísticos.

Ao Corpo Docente do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos da Universidade Estadual do Ceará por seus ensinamentos e sua colaboração para que pudéssemos nos tornar profissionais responsáveis, com um conjunto enorme de conhecimentos agregados durante o curso.

Aos professores Nilton Silva e Rosemary Lima que tive o prazer de conhecer, conviver e aprender.

Aos amigos do Mestrado pela acolhida, confiança, companheirismo constante e pelos momentos que me proporcionaram entre as pausas de um capítulo e outro, necessárias para que o objetivo fosse atingido.

A secretária do Mestrado Adriana, pela recepção, apoio e informações concedidas.

A minha amiga, Cassia Vidal, pela constante manifestação de carinho e apoio, estando sempre pronta a me ajudar.

Ao meu amigo Antônio Marcos por todo seu apoio.

As governantas dos empreendimentos hoteleiros que me ajudaram na elaboração da minha pesquisa.

A gerente geral do Othon Palace Fortaleza, Sr.^a Sandra Mello por toda sua compreensão.

Enfim, aos colegas de trabalho que me ajudaram. Aos amigos e colegas que me apoiaram e souberam entender minha ausência em determinados momentos. E a todos aqueles que aqui não foram mencionados, minha eterna gratidão.

“A meta da vida não é a perfeição, mas o eterno processo de aperfeiçoamento, amadurecimento, refinamento.”

(John Dewey)

RESUMO

A cidade de Fortaleza é um dos destinos mais procurados do turismo nacional. Desta forma buscou-se verificar a satisfação do cliente a partir da qualidade percebida nos serviços prestados pela governança nas unidades hoteleiras de categoria superior localizadas na Avenida Beira-Mar. Utiliza-se como método de investigação, pesquisa dedutiva somada à técnica qualitativa de avaliação de produtos e processos. A qualidade percebida pelos clientes e a percepção das governantas nortearam o desenvolvimento e as conclusões do estudo. Para o desenvolvimento da pesquisa utilizou-se de pesquisa bibliográfica, de campo e no meio eletrônico. No decorrer do estudo foi aplicado um questionário com 18 perguntas fechadas para as governantas em fevereiro de 2015 e pesquisa no site de avaliação *Tripadvisor* no decorrer do ano de 2014 com amostra intencional de 250 opiniões de hóspedes. O cenário percebido é um índice de reprovação quanto a qualidade dos serviços prestados na hotelaria de categoria superior da Avenida Beira-Mar na cidade de Fortaleza, que atinge parcialmente aos requisitos de qualidade dos serviços dispostos na NBR 9000:2008 que é referência de qualidade dos serviços a nível internacional. Desta forma, para superar as dificuldades acima descritas, sugeriu-se um conjunto de procedimentos e técnicas que somados a uma mudança cultural organizacional, auxiliará na superação dos resultados negativos.

Palavras-chave: Hotelaria. Governança. Processos. Qualidade dos Serviços.

ABSTRACT

The city of Fortaleza is one of the hottest destinations in the national tourism. In this way we sought to verify customer satisfaction from the quality perceived in the services provided by governance in hotels of higher category located on Beira Mar Avenue. It is used as a method of research, deductive research coupled with qualitative technical assessment of products and processes. The perceived quality and the perception of housekeepers guided the development and the study's findings. For the development of research used is a bibliographic research, field and in electronic media. During the study was a questionnaire with 18 closed questions for housekeepers in February 2015 and research on Tripadvisor site evaluation during the year 2014 with a convenience sample of 250 guest reviews. The perceived scenario is a failure rate as the quality of services provided in the superior hospitality of Beira-Mar Avenue in Fortaleza, which affects part quality requirements of the willing services in NBR 9000: 2008 is a quality reference of services internationally. Thus, to overcome the difficulties described above, it was suggested a set of procedures and techniques which, added to an organizational cultural change, will assist in overcoming the negative results.

Keywords: Hospitality. Governance. Processes. Quality of Services.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Detalhamento dos processos hoteleiros.....	37
Figura 2-	Tela geradora dos relatórios da governança.....	48
Figura 3-	Relatório de apartamento ocupado limpo.....	48
Figura 4-	Relatório de apartamento bloqueados.....	49
Figura 5-	Relatório de apartamentos ocupados sujos.....	49
Figura 6-	Relatório dos apartamentos vagos-sujos na reserva e sem reserva..	50
Figura 7-	Relatório de apartamento vagos-limpos na reserva e sem reserva...50	
Figura 8-	Relatório de camareira ou formulário de discrepância.....	51
Figura 9-	Características dos serviços.....	57
Figura 10-	Planejamento operacional de hotelaria.....	63
Figura 11-	Fluxograma de interação do hóspede com o hotel.....	64
Figura 12-	Ciclo PDCA de controle de processos.....	67
Figura 13-	Diagrama de Pareto.....	70
Quadro 1-	Evolução das eras da qualidade.....	54
Quadro 2-	Objetivo das empresas.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Total de hotéis e <i>flats</i> no Brasil inaugurados até junho de 2015.....	18
Tabela 2 -	<i>Ranking</i> das cadeias hoteleiras nacionais e internacionais junho de 2015.....	18
Tabela 3 -	<i>Ranking</i> das administradoras hoteleiras nacionais e internacionais.....	19
Tabela 4 -	Folha de verificação da quantidade de enxoval enviado para lavanderia.....	73
Tabela 5 -	Referência dos números aplicados para identificar o ideal x real.....	77
Tabela 6 -	Padronização de produtos e serviços no departamento de governança.....	78
Tabela 7 -	Camareira segue um modelo de gerenciamento de processos no decorrer da limpeza no interior das unidades.....	78
Tabela 8 -	Realização dos reparos em tempo hábil pelo departamento de manutenção.....	78
Tabela 9 -	Inspeção da supervisora para a liberação de um apartamento.....	79
Tabela 10 -	Produtos de limpeza utilizados nas áreas sociais e comuns é igual das unidades habitacionais.....	79
Tabela 11 -	Identificação dos produtos de limpeza.....	80
Tabela 12 -	Inspeção dos carrinhos de camareira e limpeza.....	80
Tabela 13 -	Reconhecimento do trabalho da governança pela gerência geral.....	81
Tabela 14 -	Incentivo dado a equipe para motivar no trabalho.....	82
Tabela 15 -	Ocorrência de reuniões de avaliação da prestação de serviços pela gerência.....	82
Tabela 16 -	<i>Check list</i> padronizado feito pelas supervisoras de andar no momento da liberação dos apartamentos.....	83
Tabela 17 -	Comunicado da governança de alguma manutenção no decorrer da limpeza dos apartamentos com <i>status</i> vago-sujo.....	83
Tabela 18 -	Repasse da camareira para a governança quando da necessidade de manutenção de apartamentos ocupados ou espera que o hóspede solicite.....	84
Tabela 19 -	Vistorias nos apartamentos pela governanta com ou sem motivos alheios.....	85

Tabela 20-	Treinamento período ao <i>staff</i> da governança.....	85
Tabela 21 -	Departamento de governança consegue manter a qualidade dos serviços que se propõe a organização com a receita financeira destinada.....	86
Tabela 22 -	Reposição do enxoval e mobiliário é realizada sempre que necessário.....	87
Tabela 23 -	Solicitação de informação da governanta as camareiras sobre as necessidades do hóspede.....	87
Tabela 24-	Reclamações dos hóspedes do Hotel 1.....	89
Tabela 25 -	Reclamações dos hóspedes do Hotel 2.....	89
Tabela 26 -	Reclamações dos hóspedes do Hotel 3.....	90
Tabela 27 -	Reclamações dos hóspedes do Hotel 4.....	90
Tabela 28 -	Reclamações dos hóspedes do Hotel 5.....	90
Tabela 29 -	Reclamações dos hóspedes do Hotel 6.....	90
Tabela 30 -	Reclamações dos hóspedes do Hotel 7.....	91
Tabela 31 -	Reclamações dos hóspedes do Hotel 8.....	91
Tabela 32 -	Consolidado das tabelas de reclamações dos hospedes dos oito hotéis estudados.....	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEOC	Associação Brasileira de Empresas de Eventos
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas de Fortaleza
CE	Ceará
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo
EUA	Estados Unidos da América
FOHB	Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
FUNCEF	Fundo de Pensão dos Funcionários da Caixa Econômica Federal
FUNGETUR	Fundo Geral de Turismo
GQT	Gestão da Qualidade Total
LIGHT	Concessionária de Luz e Força para a Cidade
PETROS	Fundo de Pensão dos Funcionários da Petrobrás
NBR	Norma Brasileira
PDCA	Planejar (<i>Plan</i>), Executar (<i>Do</i>), Verificar (<i>Check</i>) e Atuação Corretiva (<i>Action</i>)
PIB	Produto Interno Bruto
POP	Procedimentos Operacional Padrão
PREVI	Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SETUR/CE	Secretaria de Turismo do Ceará
TQC	<i>Total Quality Control</i>
UGBs	Unidades Gerenciais Básicas
UH	Unidade Habitacional
UHS	Unidades Habitacionais
WTTC	Conselho Mundial de Viagens e Turismo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	PROBLEMA.....	22
1.2	OBJETO DA PESQUISA.....	22
1.3	OBJETIVOS.....	22
1.3.1	Geral.....	22
1.3.2	Específicos.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL.....	24
2.1	EVOLUÇÃO DA HISTÓRIA DA HOTELARIA NO MUNDO.....	24
2.2	HOTELARIA NO BRASIL.....	27
2.3	HOTELARIA NA CIDADE DE FORTALEZA.....	31
2.4	CONCEITOS DE HOTELARIA.....	34
2.5	GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS.....	36
2.5.1	Procedimento administrativo.....	38
2.5.2	Procedimento reservas.....	38
2.5.3	Procedimento de alimentos e bebidas.....	39
2.5.4	Procedimento de compras.....	39
2.5.5	Procedimento de limpeza e manutenção.....	39
2.6	GOVERNANÇA E SUAS ORIGENS.....	42
2.6.1	Departamento de governança na hotelaria brasileira.....	42
2.6.2	Cargos no departamento de governança.....	45
2.6.3	Relatórios de gestão do departamento de governança.....	47
2.6.4	Procedimentos Operacional Padrão (POP) do departamento de governança.....	52
2.6.4.1	Procedimentos Operacional Padrão em uma unidade habitacional.....	52
3	QUALIDADE EM SERVIÇOS HOTELEIROS.....	53
3.1	EVOLUÇÃO DA QUALIDADE.....	53
3.2	CONCEITOS DE QUALIDADE.....	59
3.3	PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS.....	61
3.4	CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS EM HOTELARIA.....	65
3.5	MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSO.....	66

3.6	FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	68
3.6.1	Diagrama de causa e efeito.....	69
3.6.2	Diagrama de Pareto.....	70
3.6.3	Histograma.....	71
3.6.4	Folha de verificação.....	71
4	EVIDÊNCIA EMPÍRICA.....	72
4.1	CRITÉRIOS PARA ATINGIR UM NÍVEL DE SATISFAÇÃO.....	72
4.1.1	Periodicidade na limpeza.....	72
4.1.2	Arrumação dos apartamentos.....	73
4.1.3	Manutenção dos equipamentos e mobiliário.....	73
4.1.4	Produtos de limpeza e higienização.....	73
4.1.5	Pontualidade.....	74
4.1.6	Gerenciamento dos processos no momento da limpeza.....	74
4.1.7	Formação na área.....	74
4.1.8	<i>Turnover</i> e absenteísmo.....	75
4.1.9	Qualidade e quantidade do enxoval.....	75
4.1.10	Comprometimento.....	75
4.1.11	Treinamentos periódicos.....	75
4.2	Análise dos resultados obtidos durante a pesquisa realizada.....	75
4.3	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA OPINIÃO DOS HÓSPEDES.....	88
4.4	Sugestões para melhorar as deficiências do setor.....	91
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
	REFERÊNCIAS.....	98
	APÊNDICES.....	105
	APÊNDICE A – Questionário.....	106
	APÊNDICE B - Opinião dos hóspedes.....	109
	ANEXOS.....	110
	ANEXO A - Opinião Dos Hóspedes Retiradas do <i>Tripadvisor</i> 2014.....	111

1 INTRODUÇÃO

Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC, 2015), a *The World Travel & Tourism Council* (WTTC) em seu relatório, ano base 2014, que o Brasil se destaca no *ranking* de países, que tem como vários indicadores do setor – importância do turismo para o Produto Interno Bruto (PIB), geração de empregos, divisas geradas por turistas internacionais e investimentos públicos e privados, contribuindo para a difusão socioeconômica como principal geração de divisas nos países.

De acordo com o Anuário Estatístico do Ministério do Turismo 2015 – Ano Base 2014, a chegada de turistas estrangeiros em 2014, atingiu o número de 6.429.852, sendo que 4.066.216 desembarcaram no país por via aérea, 1.759.612 por via terrestre, 65.572 por via marítima e 64.159 por via fluvial. Todo esse aporte é advindo do mega evento sediado pelo Brasil – Copa do Mundo de 2014 (BRASIL, 2015).

Conforme o Ministério do Turismo (2015) o turismo no Brasil movimentou R\$ 492 bilhões no ano de 2014, entre atividades diretas, indiretas e induzidas, segundo o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC). O total representa 9,6% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, considerando que o setor recebeu investimentos de R\$59,6 bilhões no país no ano de 2014. O relatório revela que considerada apenas a contribuição direta, a participação do turismo no PIB brasileiro é de 3,5% (R\$ 182 bilhões). O documento ainda divulga que o Brasil está em nono lugar entre as economias do turismo no mundo (BRASIL, 2015).

Para que se possa ter um entendimento do aumento de empreendimentos no setor hoteleiro, é relevante evidenciar o panorama da hotelaria nacional.

Conforme esclarecimentos do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), as informações sobre a oferta hoteleira existentes no Brasil são um tanto imprecisas (REVISTA HOTÉIS, 2014a).

Segundo o mesmo órgão, houve um aumento da quantidade de empreendimentos hoteleiros associados a cadeias hoteleiras nacionais, em decorrência à abertura de novos hotéis e também de recentes estabelecimentos hoteleiros de grupos empresariais que expandiram seu portfólio se tornando redes hoteleiras (REVISTA HOTÉIS, 2014a).

Os hotéis, afiliados a cadeias hoteleiras são ainda pouco representativos em número de hotéis (9,5%), porém a quantidade de apartamentos é mais representativa, chegando a 32,1% do total de unidades habitacionais disponíveis no Brasil (Hotelaria em Números, 2015).

A tabela 2 apresenta o total de hotéis e *flats* no Brasil em junho de 2015, com data base do ano de 2014(Hotelaria em Números, 2015).

Tabela 1 – Total de hotéis e flats no Brasil em junho de 2015

Tipo	Hotéis	%	Quartos	%
Hotéis e flats de marcas nacionais	475	4,7	74.571	14,9
Hotéis e flats de marcas internacionais	482	4,8	86.156	17,2
Hotéis independentes com até 20 quartos	3, 963	36,7	41.160	8,2
Hotéis independentes com mais de 20 quartos	5, 400	53,7	298.325	59,6
Total	10,050	100.0	500,212	100.0

Fonte: Elaborada pela autora, adaptado do relatório Hotelaria em Números (2015).

As tabelas 2 e 3 apresentam o *ranking* das 50 maiores cadeias hoteleiras nacionais e internacionais e as administradoras hoteleiras que atuam no Brasil com a quantidade de quartos e hotéis respectivamente.

Tabela 2 – Ranking das cadeias hoteleiras Nacionais e Internacionais junho de 2015

2015	Cadeias hoteleiras	Número de quartos	Número de Hotéis
1	<i>Accor</i>	36,636	219
2	<i>Choice</i>	10,463	65
3	<i>Louvre Hotels</i>	7,291	38
4	<i>Nacional inn</i>	5,378	49
5	<i>Nobile</i>	4,932	19
6	<i>Transamérica</i>	4,823	24
7	<i>Wyndham</i>	4,392	25
8	<i>Blue Tree</i>	4,245	20
9	<i>InterCity</i>	3,924	29
10	<i>Windsor</i>	3,568	14
11	<i>Slavieiro</i>	3,477	27
12	<i>IHG</i>	3,248	16
13	<i>Promenade</i>	3,013	20
14	<i>Bourbon</i>	2,791	12
15	<i>Starwood</i>	2,452	9
16	<i>Vila Galé</i>	2,347	7
17	<i>Othon</i>	2,036	13
18	<i>Rede Bristol</i>	1,956	21
19	<i>Grupo Roma</i>	1,943	9
20	<i>Best Western</i>	1,834	17
21	<i>Bristol Hotelaria</i>	1,740	14
22	<i>Meliá</i>	1 725	5

23	<i>Solare</i>	1,582	8
24	Hotéis <i>Privé</i>	1,568	4
25	Sauípe	1,564	3
26	<i>Carlson</i>	1,483	8
27	<i>Travel Inn</i>	1,477	15
28	Hotéis Arco	1,439	12
29	<i>Master Hotéis</i>	1,428	11
30	<i>Marriott</i>	1,408	6
31	Pestana	1,400	9
32	<i>Hplus</i>	1,301	4
33	<i>Deville</i>	1,265	8
34	GPJ	1,202	6
35	<i>Harbor</i>	1,194	15
36	<i>Iberostar</i>	1,168	2
37	Rede Suárez	1,167	13
38	Arco Hotel	1,105	12
39	<i>Plaza Inn</i>	1,104	12
40	Rio Quente <i>Resorts</i>	1,088	7
41	Estanplaza	1,038	7
42	<i>Sol Express</i>	1,022	5
43	Tauá	973	3
44	Hotéis <i>Ritz</i>	960	7
45	<i>Club Med</i>	930	3
46	Rede Plaza	906	6
47	<i>Go Inn</i>	873	4
48	Tropical	866	3
49	<i>Laghetto</i>	852	8
50	<i>Hilton</i>	801	2
TOTAL		147.348	875

Fonte: Elaborada pela autora, relatório Hotelaria em Números (2015).

Tabela 3 – Ranking das administradoras hoteleiras nacionais e internacionais. Hotéis

2015	Administradoras Hoteleiras	Número de UH'S	Número de Hotéis
1	<i>Accor</i>	30, 727	170
2	Atlântica	13, 799	81
3	BHG Brasil <i>Hospitality Group</i>	9, 841	52
4	<i>Nobile</i>	6, 088	26
5	Nacional <i>Inn</i>	5, 378	49
6	Transamérica	4, 823	24
7	<i>Blue Tree</i>	4, 245	20
8	<i>Intercity</i>	3, 924	29
9	<i>Meliá Hotels</i>	3, 898	15
10	<i>Windsor</i>	3, 568	14
11	<i>Allia Hotels</i>	3, 510	35
12	Hotéis Slaviero	3, 477	27
13	Promenade	3, 013	20
14	Átrio	2, 880	22
15	<i>Bourbon</i>	2, 791	12
16	Vila Galé	2, 347	7
17	<i>Othon</i>	1, 992	12
18	GJP	2, 075	13

19	diRoma	1, 043	9
20	IHG	1, 819	6
21	Bristol Hotelaria	1, 740	14
22	Deville	1, 580	9
23	Master Hotéis	1, 571	12
24	Hotéis Privé	1, 568	4
25	Sauípe	1, 564	3
26	Vert Hotéis	1, 558	11
27	Starwood	1, 463	5
28	Travel Inn	1, 447	15
29	Hotéis Arco	1, 439	12
30	Pestana	1, 400	9
31	Hplus	1, 301	4
32	Rio Quente Resorts	1, 208	8
33	Harbor	1, 194	15
34	Iberostar	1, 168	2
35	Rede Suárez	1, 167	13
36	Rede Atlântico	1, 119	8
37	DoisPontoZero Hotéis	1, 105	12
38	Estanplaza	1, 038	7
39	Sol Express	1, 022	5
40	Tauá	973	3
41	Marriott	965	4
42	Club Med	930	3
43	Rede Plaza	906	6
44	Tropical	866	3
45	Laghetto	852	8
46	JHA	814	4
47	Hilton	801	2
48	Hotel 10	791	9
49	Mabu Hotéis	789	5

Fonte: Elaborada pela autora, relatório Hotelaria em Números (2015).

Dentre todas as administradoras apresentadas, a rede francesa “Accor”, líder mundial em operação hoteleira atingiu no mês de setembro de 2014 a marca de 200 hotéis no Brasil. A rede atua em 84 cidades e oferta 33 mil quartos. A previsão é que até 2018 serão inaugurados mais 155 hotéis no país com um aumento de 75% no número de quartos (ACCOR OPEN NEW FRONTIERS HOSPITALITY, 2014).

As administradoras nacionais como Atlântica, Othon, Bristol Hotelaria, Pontes Hotéis se destacam conjuntamente. Dentro dessa conjuntura, a cidade de Fortaleza, está inserida como um dos destinos mais procurados tanto por turistas estrangeiros quanto nacionais.

Segundo a Secretaria de Turismo do Ceará (SETUR/CE, 2015), o período de alta estação no Estado, de dezembro de 2014 a fevereiro de 2015, trouxe para o Ceará mais de 1 milhão de turistas, um aumento de 5,4% ante o período de

2013/2014 e o fluxo de visitantes estrangeiros (56,29 mil pessoas) cresceu 9,5% (JORNAL O POVO, 2015).

Essa projeção se deve ao Ceará ter estado em evidência no Brasil e no mundo em decorrência dos jogos da Copa do Mundo de 2014 e da VI Conferência de Cúpula do BRICS - Bloco de países emergentes (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), realizada no mesmo ano segundo o coordenador de Estudos e Pesquisas da SETUR/CE (JORNAL O POVO, 2015).

Conforme o mesmo órgão, outro dado importante foi que a rede hoteleira teve uma ocupação de 76,7%, número maior em vista ao anterior (73,5%). Os hotéis obtiveram a maioria de ocupantes computando (53%), os demais se instalaram em outros meios de hospedagem. Esse crescimento foi proporcionado também ao grau de satisfação dos turistas que 62% dos visitantes consideraram que o destino do Ceará superou todas as suas expectativas e 37,2% foram plenamente correspondidas (JORNAL O POVO, 2015).

A cidade de Fortaleza está inserida como um dos destinos mais procurados do Brasil, tendo seu parque hoteleiro 110 hotéis, 24 *flats*, 84 pousadas, 09 albergues e 01 cama e café, disponibilizando dentre todas as categorias um total de 27.715 leitos e 11.550 unidades habitacionais de acordo com o último levantamento da Secretaria do Turismo do Estado do Ceará (SETUR). Os hotéis de categoria superior são administrados por empresários locais, redes internacionais e nacionais. (JORNAL O POVO, 2015).

A escolha da delimitação do tema, justifica-se inicialmente pelo fato de que a hotelaria no Brasil a partir do ano 2000 iniciou uma franca expansão de redes estrangeiras e nacionais.

Essas transformações advieram do controle da economia com a implantação do Plano Real na década de 90, estabilizando a moeda corrente, controlando a inflação e viabilizando os investimentos.

A governança é o departamento que comporta o maior número de funcionários dentro de um hotel e tem sob sua responsabilidade a limpeza e higienização das unidades habitacionais e das áreas sociais e comuns, tornando o setor de maior vulnerabilidade dentro de um empreendimento hoteleiro.

O hóspede vivência, concomitantemente, os serviços deste setor uma vez que ele circula nos elevadores, *lobby*, áreas de lazer, utiliza dos serviços de lavanderia e de quarto (limpeza e arrumação). Sendo assim, as imperfeições se

tornam mais percebidas originando insatisfações, comprometendo a qualidade dos serviços.

1.1 PROBLEMA

O problema originou-se com o questionamento: os hotéis de categoria superior da Avenida Beira-Mar apresentam um padrão de serviços de governança compatível com o nível de exigência internacional?

1.2 OBJETO DA PESQUISA

a) Avaliar os serviços prestados aos clientes pela governança na hotelaria de categoria superior.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Verificar o grau de satisfação do cliente a partir da qualidade percebida nos serviços prestados pela governança nas unidades hoteleiras de categoria superior localizados na Avenida Beira-Mar, em Fortaleza/CE.

1.3.2 Específicos

- a) Revisão da literatura sobre o papel da governança hoteleira e os procedimentos operacionais adotados, bem como, dos conceitos de qualidade de serviços prestados ao cliente;
- b) Identificar os insumos necessários à eficiência produtiva (capital humano e material);
- c) Pesquisar a percepção das governantas sobre o objeto;
- d) Avaliar o grau de satisfação frente à produção dos serviços produzidos pela governança.

A metodologia utilizada foi de natureza descritiva, baseada em pesquisa de campo junto às governantas assim como pesquisa secundária realizada no *site* de avaliação *Tripadvisor* com os clientes.

Quanto aos meios, esta pesquisa será bibliográfica, de campo e no meio eletrônico.

O método de investigação adotado segue os princípios da pesquisa dedutiva que “tem o propósito de explicitar o conteúdo das premissas” (LAKATOS; MARCONI, 2009, p.64).

O universo empírico constou de oito unidades hoteleiras de categoria superior localizados na Avenida Beira Mar.

As informações foram coletadas através de um questionário aplicado durante o mês de fevereiro de 2015, à governantas de oito hotéis, localizados na Avenida Beira Mar, sendo que destas, somente cinco governantas participaram da pesquisa. O documento foi elaborado contendo dezoito perguntas fechadas (APÊNDICE A).

Com relação a pesquisa de satisfação dos clientes, foi realizado um levantamento no decorrer do ano de 2014 no *site* de avaliação *Tripadvisor*, que divulga *online* as avaliações dos hóspedes como mecanismo no processo de pesquisa para decisão de viagem e hospedagem. No decorrer da pesquisa procurou-se identificar os comentários relacionados ao departamento de governança de cada hotel estudado. As avaliações dos hóspedes serão disponibilizadas nos anexos A.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL

Nesta seção, apresenta-se uma revisão bibliográfica da evolução da história da hotelaria no mundo, no Brasil e na cidade de Fortaleza, seus conceitos, gerenciamento dos processos, governança e suas origens, o departamento de governança na hotelaria, cargos do departamento de governança, relatórios de gestão do departamento de governança, procedimento operacional padrão (POP) e procedimento operacional padrão de uma unidade habitacional.

2.1 EVOLUÇÃO DA HISTÓRIA DA HOTELARIA NO MUNDO

A indústria da hospitalidade surgiu em virtude da necessidade de viajar a negócios. Por volta de 3000 a. C., com a queda dos impérios na Mesopotâmia, China, Egito e posteriormente em outras partes do mundo, as rotas de comércio se estenderam, fazendo com que comerciantes sumérios se deslocassem com maior frequência para a comercialização de grãos, aumentando a necessidade de alojamento, bebida e comida, promovendo para que os estabelecimentos de hospedagem prosperassem (CHON; SPARROPWE, 2003).

A necessidade da venda e troca de produtos – comércio, na Era da Antiguidade entre os continentes da Ásia, Europa e África, caracterizou-se a forma mais antiga de oferta hoteleira, gerando centros urbanos e lugares de hospedagem para atender as demandas dos viajantes (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2014).

Pressupõe-se que as primeiras edificações destinadas ao alojamento para pernoite foram erguidas no Oriente Médio, acerca de 4.000 anos para abrigar as caravanas ao longo das rotas de comércio. Esses abrigos eram encontrados a uma distância de aproximadamente 12 quilômetros de intervalo entre uma das outras e forneciam apenas abrigo para os homens e animais. Os suprimentos como água, alimentação e colchões eram transportados pelos próprios viajantes. Documentos da época revelam que as condições de abrigo são consideradas impróprias para os padrões atuais de hospedagem. Entretanto, vale salientar que o espírito de hospitalidade sobrepuja todas as adversidades (CHON; SPARROPWE, 2003).

Outro marco de vital relevância para o desenvolvimento e crescimento dos meios de hospedagem foi o deslocamento do povo romano, que se deu em função da expansão do seu império, que se expandiu por toda Europa, gerando a necessidade da

construção de estradas de aproximadamente 80.000 km, que ao longo das mesmas foi construída a Via Ápia, complexo de um conjunto de pousadas destinadas aos viajantes, mas que não ofereciam nenhum conforto, apenas cama de feno (PEREZ, 2001).

No período da Idade Média, os mosteiros e abadias eram os responsáveis em atender os viajantes. Naquela época esse acolhimento era caracterizado como uma obrigação moral e espiritual (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2014).

Com o fim da Idade Média, os estabelecimentos de hospedagem ressurgem com fins lucrativos. As hospedarias e as estalagens introduziram outros serviços como: alimentação, bebidas e abrigo para os animais. Vale ressaltar que as hospedarias eram encontradas apenas nos povoados e as estalagens no percurso das estradas. Como foram ofertados os serviços de alimentos e bebidas, os viajantes não precisavam mais carregar seus suprimentos que seriam consumidos ao longo da viagem, as pessoas levavam apenas o que era necessário para seu percurso. Nessa mesma época entra em vigor a primeira lei que possibilita a identificação dos hóspedes (lei de registro de hóspedes) e em 1561 foi estabelecido que as tarifas das pousadas fossem regulamentadas, sendo assim, o hóspede poderia exigir mais segurança e conforto (DUARTE, 1996; PEREZ, 2001; ISMAIL, 2004).

Na Inglaterra do século XVI, ao longo do período da dinastia Tudor, o aumento das hospedarias foi bastante significativo em decorrência da estabilidade política, tecnológica e social. Em 1577, de Norfolk a Muddlesex havia um número expressivo de tavernas e estalagens, chegando a um total aproximadamente de 1.356 estabelecimentos nas duas regiões (CHON; SPARROPWE, 2003).

O século XVII foi marcado pelo surgimento das primeiras diligências, como consequência a criação de mais estradas públicas, aumentando as viagens, consequentemente a procura por hospedagens. A máquina a vapor foi outro fator relevante, colaborando para o surgimento da estrada de ferro, aumentando o deslocamento das pessoas com maior frequência e para lugares cada vez mais distantes. Com todas essas mudanças foi possível a construção de centros turísticos, resultando o surgimento dos primeiros edifícios com o objetivo de prestar serviços de hospedagem, alimentação e recreação, chamados hotéis (CHON; SPARROPWE, 2003).

A Revolução Industrial no século XIX trouxe significativas melhorias nos transporte e nas estradas, promovendo o aumento do número de pessoas se

deslocando entre vilarejos e cidades. Os viajantes deste século se mostraram exigentes, fazendo surgir então os grandes hotéis de luxo. Em 1829 surge realmente a chamada indústria hoteleira com a inauguração do *Tremont House Hotel* na cidade de Boston com 170 apartamentos distribuídos em três andares. Suas inovações, como quartos privativos (simples e duplos), portas com fechadura, banheiros internos entre outros, fizeram desse hotel o marco para a profissionalização da hotelaria. Vale destacar que como os apartamentos eram disponibilizados em três andares e ainda não existiam elevadores, a gerência do hotel criou o cargo de mensageiro para exercer a função de auxiliar a carregar as bagagens dos hóspedes. Com tantas inovações o *Tremont* se tornou referência nos meios de hospedagem, sendo detentor em estabelecer padrões para os grandes hotéis norte-americanos e de inspiração para a hotelaria de luxo na Europa (PEREZ, 2001; CHON; SPARROPWE, 2003).

A expansão do capitalismo ocasionado pela Revolução Industrial favoreceu com que a atividade hoteleira-hospedagem se desenvolvesse realmente como um setor da economia relevante e com grande potencial de investimentos econômicos. Somente no início do século XIX, é que os hotéis iniciam a contratação de gerentes e recepcionistas, dando início à padronização do seu *staff* (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2014).

Nesse contexto vale ressaltar que ainda no século XIX, precisamente na década de 1870 o precursor da hotelaria moderna o suíço, César Ritz, introduziu no primeiro empreendimento hoteleiro planejado em Paris o conceito de quarto com banheiro, na atualidade chamada de apartamento ou unidade habitacional (CHON; SPARROPWE, 2003).

Outra referência relevante na transformação da hotelaria mundial foi o surgimento do automóvel nas décadas de 40, 50 e 60, que fez com que os norte-americanos comesçassem a investir na construção e *retrofit* dos hotéis e motéis ao longo das suas autoestradas para suprir a demanda por hospedagem. Do mesmo modo, ocorreu com os transportes aéreos em 1958 - *Boeing 707* que estimulou as viagens de entretenimento e de cotação comercial entre os continentes, agindo como aceleradores na edificação e restauração dos hotéis urbanos e *resorts* em determinados lugares exóticos, transformando as viagens na maior indústria do mundo (WALKER, 2002).

No final do século XIX e início do século XX, nasce à hotelaria moderna. Inicia-se a fase dos balneários incorporarem-se as estruturas dos complexos

hoteleiros e o surgimento dos grandes palacetes nas mais importantes cidades do mundo. Essas acomodações foram planejadas para atender uma clientela seleta e de poder aquisitivo presentes em uma minoria. Para manter o maior padrão de qualidade dos serviços, foi definido que o atendimento seria focado nas preferências particulares de casa hóspede (VALDÉS, 2003).

2.2 HOTELARIA NO BRASIL

No Brasil, no início do século XVII, historiadores registram o aparecimento do primeiro hoteleiro oficial de São Paulo, Marcos Lopes, seguido algum tempo depois por Francisca Rodrigues, uma cigana que além de montar sua própria estalagem, servia em seu restaurante – pode ter sido o primeiro da gastronômica cidade de São Paulo, além de outras opções, carne, biju e farinha. Ainda durante todo o século XVII, a atividade hoteleira era desempenhada com os mais diversos ofícios, como barbeiros, sapateiros e alfaiates (DUARTE, 2005).

No início do século XVIII, o nobre visitante inglês Charles Burton, após reunir conhecimentos sobre as hospedarias paulistanas existentes classificou-as, a saber: (DUARTE, 2005).

- 1ª Categoria: simples pouso de tropeiro;
- 2ª Categoria: telhado coberto ou rancho ao lado das pastagens;
- 3ª Categoria: venda correspondente a “pulperia” dos hispano-americanos, mistura de venda e hospedaria;
- 4ª Categoria: estalagens ou hospedarias;
- 5ª Categoria: hotéis.

Duarte (1996, p.16), observa que, “nos hotéis principais, como os de propriedade dos franceses Charles e Fontaine, só se hospedavam quem tivesse carta de recomendações.”

A igreja católica surge como um marco importante na arte da hospitalidade. A Casa de Hóspedes (1782) no Colégio da Companhia de Jesus, em Salvador, teve o privilégio de hospedar personalidades ilustres, vindas da Europa, e também pessoas que necessitavam de acolhida caridosa. Na segunda metade do século XVIII a igreja surge na arte da hospitalidade com o Mosteiro de São Bento, no Rio de Janeiro, foi construído um edifício somente para hospedar visitantes nobres (DUARTE, 1996).

As cidades do Rio de Janeiro e São Paulo foram referência no início da hotelaria brasileira. Nesse período, século XVIII surge no Rio de Janeiro as estalagens ou casas de pasto que a princípio ofereciam alimento com preço preestabelecido. A necessidade de ampliar os negócios e a dos viajantes por acomodações, fez com que os proprietários, além da comida ofertassem as acomodações - dormitórios. Surge a origem dos futuros hotéis. Entretanto, foi realmente em 1808, com a Abertura dos Portos as Nações Amigas e a chegada da corte portuguesa ao Brasil - Rio de Janeiro que passou a ocorrer um maior fluxo de chegada de estrangeiros que vieram exercer várias funções como diplomáticas, científicas e comerciais. Surge à necessidade por mais acomodações. O hotel mais conhecido e de maior prestígio no Rio de Janeiro, na época, foi o *Pharouse*. Esse reconhecimento lhe foi atribuído por sua posição estratégica, junto ao cais do porto, no Largo do Paço (DUARTE, 1996; ANDRADE; BRITO; JORGE, 2014).

A partir de 1870, é que aparecem na capital paulista os primeiros hotéis que merecem destaque como: Hotel das Quatro Nações, Hotel Palma, Hotel Paulistano, Hotel do Comércio, e Hotel Providência (DUARTE, 1996).

Considerando que o Brasil é um país jovem, o início da hotelaria brasileira foi marcada por forte influência dos modelos, conceitos e construções europeias e posteriormente norte-americanas. Vale complementar que os meios de transportes e sua evolução foi fator decisivo para o crescimento da atividade hoteleira no Brasil e no mundo (CAMPOS; GONÇALVES, 1998).

O século XVIII foi marcado pelo início da atividade hoteleira no país, o século XIX surge com a ausência de empreendimentos hoteleiros, principalmente no Rio de Janeiro. Entretanto no século XX a atividade hoteleira-paulistana, renasce com a inauguração do Hotel Términas, com mais de 200 apartamentos. Consecutivamente em 1923 é construído o Hotel Esplanada, com 250 apartamentos, um suntuoso *hall* de entrada, trabalhado em mármore Carrara, com 03 luxuosos restaurantes, salões de chá que posteriormente se tornou ponto de encontro da elite paulistana (DUARTE, 1996).

Naquela época a cidade de São Paulo já se caracterizava como grande centro associado ao turismo de negócios. O Rio de Janeiro ganha notoriedade no turismo por ser a capital do país, e receber um expressivo fluxo de turistas, como também por suas belezas naturais e boa música. Por esses motivos, em 1922 a cidade inaugura o Hotel Glória, com 700 apartamentos e em 1923 o Hotel Copacabana

Palace, contribuindo para consolidar o Rio de Janeiro como destino turístico (DUARTE, 1996).

A década de 30 é marcada por implantações de grandes hotéis tanto nas capitais quanto nas estâncias minerais, que eram edificados no entorno dos grandes cassinos. A década de 40, precisamente o ano de 1946, a hotelaria foi tomada de surpresa com a proibição dos jogos de azar, provocando o fechamento dos hotéis, que tiveram que reestruturar suas atividades (DUARTE, 2005).

Percebe-se que a hotelaria no decorrer da década de 40, passa por um período difícil, o desenvolvimento da atividade turística e a hoteleira somente começam a projetar uma reação quando o governo - Banco Central intervém e lança uma política de incentivos fiscais, denominada “Operação 63”, que beneficiou algumas redes hoteleiras nacionais com administração familiar, todas com regime de capital fechado, propiciando seu crescimento. Foram beneficiadas a Rede Othon, Vila Rica e Luxor (DUARTE, 1996).

Em 1966, é criada a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), estatal criada pelo Decreto-Lei n.º 55, de 18 de novembro de 1966, e junto com ela, o Fundo Geral de Turismo (FUNGETUR) que através de incentivos fiscais promove uma nova fase na hotelaria nacional, predominando o surgimento dos hotéis de luxo, denominados cinco estrelas. Posteriormente chega ao país nos anos de 1960 e 1970 as cadeias internacionais com novos padrões de serviços e preços, não atendendo a demanda da época, portanto não atingível a uma parte considerável da população que buscava por hotéis de categoria mais econômica (DUARTE, 2005; ANDRADE; BRITO; JORGE, 2014).

Em 1971, chega ao Brasil à primeira cadeia internacional de hotéis a operar no país - Hilton Internacional *Corporation*. O hotel foi construído pelo consórcio *Scuracchio*, com 400 apartamentos, localizado na Avenida Ipiranga (Hilton São Paulo). Nos anos subseqüentes, outras grandes redes chegaram ao país, desta vez associadas com grupos nacionais. No ano de 1974, o Rio *Sheraton*, o International Rio e o *Holiday Inn* (Campinas). Em 1975, o *Meridien*. Em 1976 se instala na Bahia o Clube *Mediterranée*. Em maio do mesmo ano é inaugurado na capital paulista o primeiro hotel da rede *Caeser Park*. Em 1977, a cadeia Novotel. Em 1979 a rede *Caeser Park* expande-se, ao Rio de Janeiro (ASMUSSEN; ROCHA; MELO JÚNIOR, 2002).

Na década de 80 com a economia estagnada, houve uma retração nos investimentos no setor hoteleiro brasileiro em consequência da ausência de fontes de financiamentos e da redução de recursos do FUNGETUR, o que fez com que o retorno dos investimentos ficasse comprometido, os custos permaneceram onerosos e os prazos inapropriados (SANTOS; LUCCA FILHO; BASTOS, 2010).

Corroborando com exposto acima, a retração da economia na década de 80 e nos primeiros anos da década de 90, foi intitulada de “década perdida”, que foi ocasionada em decorrência da alta inflação e do aumento do déficit público, fomentando a restrição do subsídio para a construção de novos empreendimentos. No contexto dessas adversidades, o mercado imobiliário busca alternativas e inicia um novo modelo de negócios: os *flats*¹. Muitos desses empreendimentos são administrados por hotéis de rede, que com suas bandeiras transmitem segurança aos seus investidores em decorrência da sua experiência e *know-how*² em gerir meios de hospedagem (OLIVEIRA; WADA, 2012).

Na década de 90, precisamente após 1994, com as políticas neoliberais do governo da época, a entrada de capitais estrangeiros e a política de privatizações, fez com que novas redes internacionais se instalassem no Brasil, ampliando a atividade do setor hoteleiro. A estabilidade econômica do período favoreceu as pessoas a viajarem mais, impulsionando o mercado turístico interno e externo. Contudo, é importante evidenciar que a estratégia utilizada pelas redes internacionais para operar no país, foi incorporar-se aos grupos nacionais que assumiam na maioria dos casos os investimentos dos seus empreendimentos hoteleiros (SANTOS; LUCCA FILHO; BASTOS, 2010).

O ano de 1996 foi um marco para a hotelaria nacional com investimentos de 84 milhões advindos de fundos de pensão, a saber: Banco do Brasil - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI), da Caixa Econômica - Fundo de Pensão dos Funcionários da Caixa Econômica Federal (FUNCEF) e da Petrobras – Fundo de Pensão da Petrobras (PETROS), que passaram a assumir um papel de destaque no mercado hoteleiro brasileiro. Com esse aporte financeiro são erguidos empreendimentos de expressão em várias capitais do Brasil como: Hotel Sol

¹ *Flats*: são edifícios diferenciados que podem ser utilizados por moradores fixos ou administrados por uma rede hoteleira de bandeira que explora comercialmente os apartamentos no sistema de *pool* hoteleiro e tem como objetivo proporcionar aos hóspedes e moradores serviços de hotelaria como: arrumadeiras, lavanderia, mensageiros, dentre outros.

² *Know-how*: conhecimentos de normas, métodos, procedimentos e habilidades que foram adquiridas no decorrer das atividades profissionais.

Meliá em São Paulo, Transamérica Morro do Conselho em Salvador, Meliá Maceió, dos hotéis das cadeias *Marriott*, *Accor* e *Super Club Breezers* no complexo da Costa do Sauípe e do *resort* Cabo de Santo Agostinho, em Pernambuco, além de vários empreendimentos da rede *Accor* (GORIN; MENDES, 2005).

De acordo com os autores supracitados, “o período que vai da década de 1990 a 2000/01 marcou a indústria hoteleira brasileira como sendo uma das que apresentaram maior expansão da sua oferta” (GORIN; MENDES, 2005, p.118).

2.3 HOTELARIA NA CIDADE DE FORTALEZA

A fonte de pesquisa para realização do estudo da hotelaria na cidade de Fortaleza adveio de informações contidas no *site* “Fortaleza Nobre” da pesquisadora Leila Nobre, que apresenta um registro histórico do passado de nossa cidade como também de outros autores não vinculados ao *site*.

As referências contidas no *site* dar-se por meio de informações cedidas por estudiosos da cidade de Fortaleza e matérias de jornais.

A partir dessas informações realizar-se-á uma cronologia do início da construção dos principais hotéis da capital cearense.

Os primeiros hotéis da cidade de Fortaleza foram construídos no centro da cidade, local de concentração dos negócios. O Grande Hotel do Norte foi um dos primeiros hotéis de Fortaleza. Sem nenhum *glamour*, foi inaugurado em 1882, em um sobrado na esquina das Ruas Floriano Peixoto com Dr. João Moreira (NOBRE, 2015, *on line*).

Quando da sua abertura recebeu como hóspede ilustre D. Maria do Patrocínio esposa do libertador José do Patrocínio. Tempos depois o prédio foi vendido ao Correio que em 1935 vendeu para a Concessionária de Luz e Força para a Cidade – LIGHT. Na atualidade o edifício abriga o Museu da Indústria do Ceará (GARCIA, 2015, *on line*).

O Hotel de France construído em 1890, localizado na Rua Dr. João Moreira, foi inaugurado em princípios do século XX, nos tempos áureos da *Belle Époque*. Foi sinônimo de requinte e elegância. Em 1925 passou por uma reforma. Em 1927 o prédio é alugado e inaugurado desta vez com o nome *Palace Hotel* e na década de 40 fecha para outra reforma, recebendo mais um andar e anexando uma casa vizinha ainda na mesma década de 40. No dia 10 de agosto de 1971 encerra

definitivamente suas atividades, sendo o edifício vendido para Associação Comercial em 1973 (GARCIA, 2015, *on line*).

De acordo com Azevedo (2001), o Hotel Excelsior primeiro arranha-céu da cidade de Fortaleza, localizado na Rua Guilherme Rocha, esquina com a Rua Major Facundo, foi construído em estilo eclético por Natali Rossi. Sua construção iniciada em 1929, tendo sua inauguração em 31 de dezembro de 1931 que foi realizada com a presença de personalidades ilustres do Estado. O hotel tinha um total de 120 apartamentos e 13 suítes. A mobília veio da Europa (lençóis e toalhas de mesa em linho irlandês, móveis e lustres no estilo *Art Nouveau* e piano de cauda *Donner* para o salão de jantar. Com todo esse requinte, entrou para a história como o primeiro hotel de nível internacional da Região Nordeste.

O hotel foi fechado em 31 de dezembro de 1987 após 56 anos de existência sob pretexto de reforma temporária, permanecendo fechado até os dias de hoje. Atualmente, o antigo hotel é utilizado pela Câmara de Dirigentes Lojistas de Fortaleza (CDL) para apresentação do Natal de Luz.

Conforme Garcia (2015), no ano de 1937 inicia-se a construção do Astoria Hotel. Entretanto, sua inauguração somente aconteceu em 7 de agosto de 1941. O prédio ficava localizado na esquina das Ruas Barão do Rio Branco com Liberato Barroso. Em abril de 1962 o edifício foi demolido. Em 16 de julho de 1938 a cidade inaugura o Fortaleza Hotel localizado na Rua Senador Pompeu, de propriedade da empresa Hotéis Ltda. Em 1945 dá início as atividades o Hotel Brasil,³ que foi constituído no Palacete Brasil, primeira sede do Banco do Brasil na cidade. Sua localização era na esquina da Rua General Bezerril com Travessa Morada Nova, na Praça General Tibúrcio.

Em 1956 foi inaugurado o Lord Hotel, localizado na Rua Liberato Barroso, de propriedade inicial de Pedro Philomeno Gomes. O empreendimento continha oito andares, com cerca de 120 unidades habitacionais. Na época foi considerado exemplo da arquitetura moderna cearense. Seu auge compreendeu as décadas de 60 e 70, período que recebeu artistas famosos, personalidades do cenário brasileiro e até a Seleção Brasileira de Futebol. Em 1992 foi fechado e transformado em *apart* hotel e em 2005 foi tombado pelo Município (GARCIA, 2015).

³ Não foram encontrados dados da data do fechamento do hotel.

O San Pedro Hotel, outro ícone da hotelaria da época, foi inaugurado em 29 de maio de 1959 e o prédio possuía 78 apartamentos, dois salões de convenções e dois restaurantes. No penúltimo andar, funcionava o San Pedro Rof, restaurante com música ao vivo.

O local era frequentado por visitantes e pela sociedade cearense. No auge do seu funcionamento, na década de 60, hospedou os ex-presidentes Castelo Branco e Garrastazu Médici. Foi desativado em 1990 e em 2008 foi reinaugurado, abrigando a nova sede do Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA/CE) (DIÁRIO DO NORDESTE, 2003).

Segundo Brandão (2013), o ano de 1963 é marcado pela inauguração do último hotel de grande porte, situado no centro da cidade. O Hotel Savannah localizado na Rua Major Facundo, na Praça do Ferreira. O empreendimento disponibilizava um total de 10 suítes e 128 apartamentos, divididos em seus 13 andares. Conhecido por sua gastronomia era frequentado pela alta sociedade cearense e hospedou Presidentes da República como Ernesto Geisel e Garrastazu Médici. Dentre outros hóspedes ilustres hospedou o cantor Roberto Carlos e o jogador de futebol Edson Arantes do Nascimento – Pelé. Em 1992 o hotel abre falência. Na atualidade, o prédio se encontra fechado, sendo usado apenas o andar térreo.

Na década de 40 foi iniciada a construção do primeiro hotel da Praia de Iracema - Iracema Plaza Hotel. Entretanto, sua inauguração só foi possível em 1951. Uma particularidade desse empreendimento é que não foi construído para ser hotel. A transformação surgiu da necessidade de acomodar visitantes durante um grande evento, realizado na capital, em consequência da rede hoteleira da cidade possuir uma pequena oferta de leitos. O hotel foi desativado na década de 70. Na atualidade o prédio se encontra em estado crítico de conservação e em 2006 foi tombado por meio do Decreto n.º 11.960/06 (DIÁRIO DO NORDESTE, 2012).

De acordo com Garcia (2015), o marco da hotelaria na orla de Fortaleza foi à construção do Hotel Esplanada primeiro cinco estrelas, inaugurado em 1978, sendo o edifício mais alto com 18 andares e 230 apartamentos. O empreendimento foi vendido em 2004 para um grupo hoteleiro estrangeiro, mas por motivos financeiros não foi possível sua reabertura. Nos dias de hoje, o prédio pertence a um grupo local para o qual foi vendido.

Com o crescimento do turismo a Avenida Beira-Mar se tornou o metro quadrado mais caro da cidade com a migração de restaurantes, bares e hotéis de bandeiras estrangeiras, nacionais e independentes.

2.4 CONCEITOS DE HOTELARIA

Atualmente, o número de pessoas que se desloca de seus domicílios por determinado período de tempo, a passeio, a negócios, ou por problemas de saúde, precisam dos meios de hospedagem que incluem serviços de alimentação, acomodação, dentre outros serviços inerentes as suas necessidades.

Uma empresa hoteleira de acordo com Castelli (2006, p. 14) “pode ser entendida como uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”.

Segundo o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem em seu Art. 2º (*apud* CASTELLI, 2006)

considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira (*apud* CASTELLI, 2006, p.14).

De acordo com Ministério do Turismo (2010) hotel é um “estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo do hóspede, mediante cobrança de diária”. Sancho (2001, p.79) define hotelaria como sendo “o sistema comercial de bens materiais e inatingíveis dispostos para satisfazer às necessidades básicas de descanso e alimentação dos usuários fora de seu domicílio.”

Davies (2002) estabelece que hotel

é uma empresa de prestação de serviços e se diferencia completamente das empresas dos ramos industrial e comercial. O produto gerado pelo hotel é estático, ou seja, o consumidor é quem deve ir até ele para dar início ao processo de aquisição/consumo (DAVIES, 2002, p. 18).

Cândido e Vieira (2003) definem hotel sendo

Estabelecimento onde os turistas encontram hospedagem e alimentação em troca de pagamento por estes serviços. Hotel é uma empresa pública que visa a obter lucro oferecendo ao hóspede alojamento, alimentação e entretenimento (CÂNDIDO E VIEIRA, 2003, p. 39).

Para Medlik e Ingram (2002) esclarecem que

basta entender que um hotel é um estabelecimento que oferece hospedagem, alimentação e bebida para viajantes e residentes temporários e freqüentemente, refeições, descanso e outras instalações para os usuários (Medlik e Ingram, 2002, p. 4).

Segundo Medlik e Ingram (2002), pode-se dizer que os hotéis têm importância fundamental em decorrência dos seguintes aspectos:

- Oferecem instalações para transações de negócios, conferências e reuniões, além de lazer e entretenimento;
- São consideradas, também, atrações importantes para os visitantes que trazem consigo, poder de compra, impulsionando a economia local;
- Nas áreas que recebem visitantes estrangeiros, os hotéis podem ser considerados importantes empregadores de mão de obra;
- Os hotéis também são importantes distribuidores de produtos de outras indústrias;
- São uma importante fonte de comodidade para os residentes locais.

De acordo com Chon e Sparrowe (2003),

os hotéis e os meios de hospedagem em geral, independente do tamanho, estão organizados de forma a oferecer à clientela hospedagem e serviços relacionados. Todos apresentam semelhanças organizacionais, uma vez que possuem essa missão em comum (CHON, SPARROWE, 2003,p.140).

Segundo Ismail (2004)

a razão principal para existência de hotéis é a oportunidade de prestar serviço às pessoas. Preencher uma necessidade quer seja um apartamento por uma noite, uma refeição ou o espaço para a realização de uma atividade, é a razão de ser de um hotel que existe, em última instância, para atender as pessoas e servi-las (ISMAIL, 2004, p.56).

Para tanto, esse segmento, procura superar as expectativas de seus hóspedes com relação à acomodação, alimentação e entretenimento, independente do motivo pelo qual se encontre fora de seu domicílio e do tipo de turismo que está sendo praticado.

Observando a empresa dentro de uma visão sistêmica, pode-se verificar que todos seus departamentos estão em consonância para promover ao hóspede um serviço de excelência. Entretanto as empresas hoteleiras precisam estar, também, em sintonia com outras organizações. Portanto, vale salientar que todo hotel é constituído por equipamentos, instalações e pessoas, todavia existe “o elemento humano com total predominância sobre os demais” (CASTELLI, 2006, p.73).

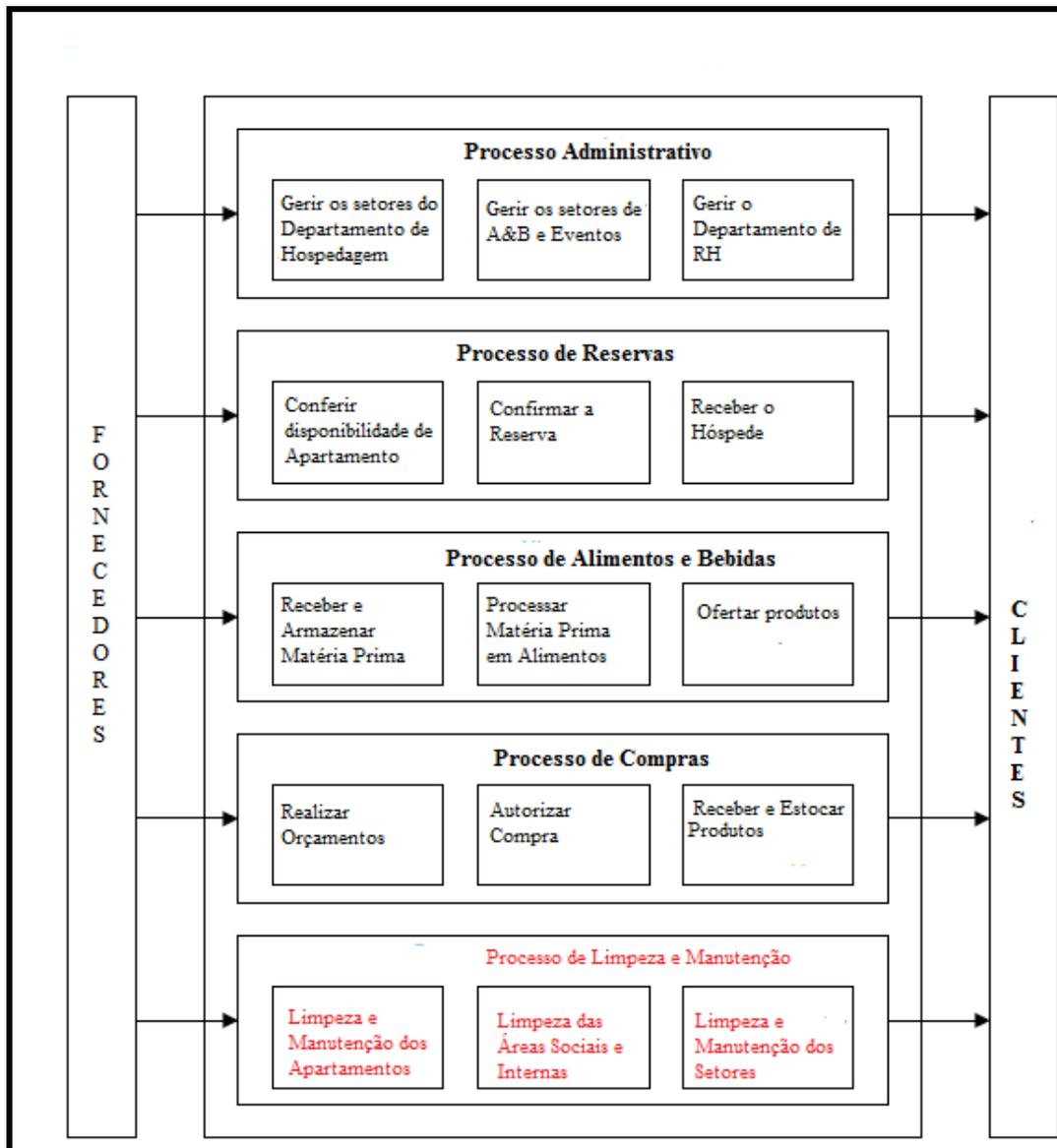
2.5 GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS

Segundo Castelli (2006, p. 75) gerenciamento dos “processos consistem em uma série de atividades ou tarefas entre si concatenadas, visando à consecução de uma meta, que pode ser bens ou serviços.”

Nas organizações hoteleiras, os processos são classificados em: “Administrativo, Reservas, Alimentos e Bebidas, Compras, Limpeza e Manutenção” (SILVA, 1999 *apud* ANJOS, 2004, p.54).

Sendo assim, podem-se observar esses processos na figura 2.

Figura1 - Detalhamento dos processos hoteleiros.



Fonte: Adaptado de Silva (1999 *apud* ANJOS, 2004, p.54).

Para que se possa ter uma visão mais detalhada desses processos, optamos por descrevê-los para um melhor entendimento do contexto.

2.5.1 Procedimento administrativo

Segundo Castelli (2006),a

as atividades administrativas formam um dos importantes pilares sobre o qual fundamenta-se a estrutura organizacional do hotel. Essas atividades assumem maior ou menor complexidade, dependendo do tamanho da empresa (CASTELLI, 2006, p.391).

Observa-se que os processos administrativos são importantes na verificação dos indicadores financeiros e contábeis da organização, verificando se todos os relatórios e documentos estão de acordo como: auditoria noturna, cotação de compras e contas a pagar e a receber.

O departamento de recursos humanos é o responsável pela seleção, contratação e treinamento do capital humano, colaborando no gerenciamento dos processos, para a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

2.5.2 Procedimento de reservas

De acordo com Perez (2001, p. 37) reserva é “um acordo verbal ou escrito, que se estabelece entre o hotel e uma pessoa física ou jurídica [...]”

Quando da reserva solicitada, o primeiro procedimento a ser realizado é a conferência da disponibilidade de apartamentos para o período solicitado. Em seguida é informado ao cliente o valor da tarifa, de acordo com a categoria requisitada, confirmando ou não a reserva.

O departamento de reservas tem como responsabilidade garantir uma comunicação assertiva quanto aos serviços ofertados pelo hotel como também, sempre que possível, atender as necessidades dos clientes, documentando todas as solicitações para que não ocorra nenhum transtorno no momento da sua chegada, bem como durante sua permanência. Todas essas informações devem ser registradas através de *e-mails* ou *fax* e, posteriormente, inseridas no sistema, efetivando a reserva e não deixando de mencionar as particularidades para que o departamento de hospedagem possa realizar seu trabalho com qualidade.

2.5.3 Procedimento de alimentos e bebidas

Processo que se inicia no momento do recebimento e armazenamento da matéria-prima. Em seguida a manipulação dos alimentos deve ser realizada com todo cuidado, seguindo normas de segurança alimentar, exigidas pela Vigilância Sanitária, através da elaboração de um Procedimento Operacional Padrão (POP), onde são especificados todos os processos a serem seguidos para que tudo ocorra dentro dos

padrões exigidos. Portanto, se deve ter atenção com relação à preparação do alimento, não deixando de atender as especificidades recomendadas pelos clientes, não comprometendo a qualidade final do produto.

2.5.4 Procedimento de compras

Segundo Marques e Alcântara (2003, p. 253), “comprar é obter, nas melhores condições de qualidade, prazo, preço e pagamento, a mercadoria que nos interessa”.

Percebe-se que as compras obedecem a critérios que devem ser levados em consideração de acordo com a real necessidade dos produtos a serem consumidos pelos setores do hotel. O primeiro passo é realizar cotação, com no mínimo três empresas, com a finalidade de se obter melhor preço e prazo. Definindo o fornecedor, a autorização de compra é assinada e o pedido encaminhado. Quando da chegada do pedido os itens são conferidos, locados no almoxarifado e distribuídos para os departamentos, de acordo com sua necessidade. A nota fiscal é direcionada para o departamento financeiro, que agenda os pagamentos, de acordo com os vencimentos estabelecidos.

2.5.5 Procedimento de limpeza e manutenção

No processo de limpeza, a implantação de processos que padronizem os procedimentos no momento da realização do trabalho a ser executado nos ambientes, sejam internos ou externos se torna imprescindível para aumento da produtividade. Os processos devem ser elaborados e executados de forma que não gerem impactos negativos na qualidade dos serviços prestados e na satisfação do cliente.

A manutenção das áreas sociais, internas e externas, como também das unidades habitacionais, equipamentos elétricos e eletrônicos são realizadas com o objetivo de manter as instalações em pleno funcionamento, sempre primando pela qualidade do produto ofertado ao hóspede. Vale ressaltar que se esse processo não for executado na sua máxima, poderão ocorrer danos irreparáveis para o empreendimento (SENA, 2008).

Lovelock e Wright (2001) entendem que a produtividade

mede a eficiência com que uma empresa pode transformar insumos em produtos. Os insumos variam de acordo com a natureza da atividade, mas podem incluir força de trabalho (tanto manual quanto intelectual), matéria-prima, energia e capital [...]. Os produtos do serviço são os resultados finais do processo de entrega de serviço, conforme percebido, se valorizados pelos clientes (LOVELOCK, WRIGHT, 2001, p.122).

Para que a execução dos processos seja produtiva e eficaz se faz necessário que os mesmos sigam uma padronização. Castelli (2000, p. 80) conceitua que “processo consiste numa série de atividades ou tarefas entre si concatenadas, visando à consecução de uma meta, ou seja, de resultados que podem ser bens ou serviços”.

Vale ressaltar que para a execução dos processos seja produtiva e eficaz se faz necessário que os mesmos sigam uma padronização. Para Pimenta (2005, p.87), “a padronização é um fator essencial na qualidade dos produtos e serviços. [...] Para os funcionários, possibilita que saibam o que se espera deles [...]”.

De acordo com Menezes (2010, *on line*), “a partir da padronização, os gestores podem visualizar, com maior objetividade, as atividades a serem executadas e a expectativa em relação ao desempenho dos colaboradores”.

De acordo com Castelli (1998) a implantação da padronização em um empreendimento hoteleiro deve seguir algumas especificações, a saber:

- a) Identificar, em cada unidade básica do hotel, as tarefas repetitivas passíveis de serem padronizadas;
- b) Definir o padrão para cada uma delas, uma vez identificadas as tarefas respectivas;
- c) Estabelecer padrões que possam ser cumpridos pelas pessoas envolvidas, pois de pouco adianta estabelecer padrões inexequíveis;
- d) Os padrões devem ser frutos de um consenso;
- e) Fixar padrões que possam ser facilmente perceptíveis;
- f) A redação do padrão deve ser clara, breve e inteligível por todos;
- g) O padrão deve oferecer a possibilidade de ser visto e melhorado continuamente;
- h) O padrão de uma unidade não pode contrapor-se com outro de outra unidade, já que todos fazem parte de um sistema;
- i) Manter o controle de manutenção dos padrões;
- j) Melhorar continuamente os padrões (CASTELLI, 1998 apud PASIN, 2008, p.41).

De acordo com Matias e Sá (2013, p.32), o Procedimento Operacional Padrão “é uma descrição detalhada e simples de todas as operações necessárias para a realização de uma atividade”.

Para Yanes (2014) os Procedimentos Operacionais Padrão constituem numa

ferramenta de padronização de procedimentos, e para que os resultados sejam padronizados ao máximo. A execução dos manuais é tarefa da governanta executiva. Estes devem ser codificados para cada setor, e ser acessíveis a todos os colaboradores. A existência de um manual é excelente para o treinamento de colaboradores novatos, já que descreve passo a passo cada procedimento, indica as normas do setor e contém explicações sobre os formulários e registros a serem mantidos (YANES, 2014, p.39).

Segundo Castelli (2000) na organização hoteleira o Procedimento Operacional Padrão deve ser

registrado e seguido por todas as pessoas envolvidas com a tarefa em questão até se descobrir outra maneira ainda melhor de fazê-los. [...] Uma vez definido o POP, passa-se a treinar as pessoas para executá-lo com perfeição. Isso exige muito investimento em treinamento (CASTELLI (2000, p.97).

Moreno (1998 *apud* SILVA; BARBOSA, 2002) concorda com Castelli (2000) no que concerne a investimento em treinamento e discorre que uma empresa só conseguirá alcançar seu sucesso se estiver comprometida em preparar, treinar e capacitar seus profissionais.

Ainda de acordo com os autores, a padronização se faz necessária para alcançar a qualidade dos serviços desejados e a elaboração de um procedimento operacional padrão (POP) é relevante o qual assegura a realização das tarefas em nível operacional.

2.6 GOVERNANÇA E SUAS ORIGENS

A governança hoteleira originou-se na França no século XVII, advinda das luxuosas mansões de nobres. Até o século XVII a Governanta era conhecida por administrar as grandes residências, cuidando dos empregados e de todas as atividades, certificando-se de que nada viesse faltar, sempre com muita reserva e

elegância. Com o aprimoramento e requinte dos hotéis de luxo, como o Ritz de Paris em 1870, alguns serviços que eram empregados e até então ignorados, passam a ser de vital importância para a qualidade dos serviços que se pretendia oferecer como, por exemplo: serviços sanitários e a contratação de funcionários devidamente uniformizados. Com todas essas mudanças, precisava-se de uma pessoa apta para liderar e administrar os serviços de quarto e assim surge a “Governanta” na hotelaria. (MAIA; GUARDIA, 2010; CAMARA, 2012).

2.6.1 Departamento de governança na hotelaria brasileira

Nos últimos 20 anos, a hotelaria brasileira vem passando por mudanças significativas. Os incentivos do governo vêm atraindo a implantação de várias redes hoteleiras internacionais, o que gera um aumento expressivo na oferta de leitos e, conseqüentemente, o compromisso com a qualidade dos serviços. Com todo esse crescimento, surge a necessidade de um novo perfil profissional para atuar no mercado.

Segundo o consultor hoteleiro Nogales (*apud* REVISTA HOTÉIS, 2014b, *on line*) cita em um artigo intitulado Governança o Coração do Hotel que “o grau de exigência nos serviços de hospedagem aumentou muito exigindo empenho e constante capacitação das equipes operacionais dos hotéis como as da governança”.

De acordo com Soares (2008),

diante de tais mudanças, a área de governança também foi reformulada. Como se subordinava quase que totalmente à recepção, principalmente no que se refere a informações sobre os apartamentos, seus profissionais não possuíam formação específica – aprendiam na prática -, e não eram cobrados por uma visão gerencial. Sua principal tarefa era a limpeza das áreas físicas do hotel. A atividade era avaliada pelos gestores por um viés simplista, pois se acreditava que não demandava técnicas específicas.

Nos últimos anos, a governança passou a ser encarada como uma pequena empresa dentro do hotel. Afinal, compreende o maior quadro de colaboradores do empreendimento e, dependendo da categoria, pode representar até 60% das despesas. Além disso, tornou-se um setor que exige funcionários treinados e capacitados por meio de uma formação sólida e não apenas do empirismo.

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. Dessa maneira, o departamento de governança vem consolidando sua relevância no empreendimento e atraído 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 hoteleiras ao cliente.

Segundo Oliveira (2014) em artigo publicado intitulado “A importância do departamento de governança na hotelaria” enfatiza que

A importância dos serviços da Governança vai além da simples arrumação. Um quarto bem arrumado, confortável e limpo causa igual ou maior impressão que quaisquer outros serviços oferecidos pelo hotel, pois é dentro da UH (unidade habitacional) que o hóspede passa maior parte do tempo. Uma pesquisa realizada nos EUA mostra que 63% dos hóspedes que retornam a um determinado hotel o fazem pela sua limpeza e arrumação. O produto do hotel – as UHS – devem estar limpas e em boas condições para que possam ser vendidas. Nada é mais desagradável para o hóspede do que ter que aguardar a limpeza de seu quarto durante o *check-in* ou encontrá-lo com falhas na limpeza ou nos equipamentos. Portanto, a Governança viabiliza a venda das UHS. [...] com uma higienização adequada, utilizando técnicas e produtos de limpeza apropriados. O empresário hoteleiro não pode esquecer que, com o aumento da concorrência através da construção de vários hotéis, incluindo aí as grandes redes internacionais, seu cliente está se tornando cada vez mais exigente, pois agora possui um novo referencial de preços e serviços. Conquistar sua fidelidade será em grande parte responsabilidade do departamento de Governança, cujo devido valor, espera-se seja dado (OLIVEIRA, 2014, *on line*).

Para Castelli (2001 *apud* CÂMARA, 2012, p.12) “o hotel tem como missão essencial: acolher o viajante. Isso significa alojá-lo. Portanto, ao abordar-se o setor de governança, tratar-se-á, sem dúvida, da própria essência da empresa hoteleira”.

Independente do tipo de hóspede, o que ele espera ao chegar a um hotel é que o apartamento esteja arrumado, com uma cama confortável, lençóis macios e perfumados, banheiro limpo e higienizado. Nesse momento o trabalho da governança pode ser notado e decidir o retorno ou não do hóspede e, como resultado, o êxito do empreendimento.

A hotelaria da atualidade tem vários tipos de clientes e hóspedes. Os clientes podem ser divididos em: internos – funcionários; e externos – fornecedores.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) Nacional (2015) em artigo denominado “Hotelaria tem vários tipos de hóspedes”, os hóspedes por sua vez podem ser divididos em três categorias:

a) Hóspede de apartamento: é o hóspede que opta por ficar no apartamento por muito tempo. Normalmente esse hóspede é corporativo e passa a maior parte do tempo trabalhando. O perfeito funcionamento dos equipamentos é

de vital importância, principalmente a conexão com a *Internet*. Porta pouca bagagem e sua limpeza dentro da unidade habitacional é rápida, uma vez que são muito organizados e não dispõem de muito tempo para essa atividade. São consumidores em potencial de frigobar e *room service* e extremamente exigentes com o serviço.

b) **Hóspede social:** é frequentador de todas as áreas sociais do hotel. Gosta de conversar com funcionários, ser reconhecido e chamado pelo nome. Esse tipo de hóspede é o que sugere, reclama e gosta de gastar. Proporcionar atenção a esse hóspede torna-se decisivo na sua fidelização.

c) **Hóspede de cidade:** utiliza o hotel como referência, ponto de apoio. É desbravador, gosta de conhecer a cidade e suas peculiaridades, frequenta boates, eventos culturais e esportivos, aprecia gastronomia e gosta de fazer amizades. Em decorrência de toda sua movimentação é excessivo consumidor de serviço de lavanderia expresso.

Segundo Yanes (2014), nos hotéis com predominância de executivos, o serviço da camareira torna-se mais tranquilo, já que tais hóspedes têm pouca bagagem e saem cedo para suas atividades ou permanecem dentro das unidades habitacionais, geralmente não solicitando limpeza, ou se desejam, a mesma tem que ser rápida. Nos hotéis de categoria *resorts* o serviço da camareira torna-se mais laborioso, pois os hóspedes acordam tarde, se hospedam com crianças, fazendo com que às vezes, seu trabalho seja descontinuado, exigindo que a mesma gaste mais tempo dentro do apartamento. Nos hotéis de praia, o grande vilão é a grande concentração de areia, o que demanda mais tempo no momento da realização da limpeza.

Observa-se que, de acordo com o tipo de hóspede, o trabalho da camareira torna-se mais fácil ou não.

Um hotel não pode existir sem o Departamento de Governança, que tem total responsabilidade de proporcionar aos hóspedes um quarto limpo e confortável, seja para descanso ou pernoite, camas bem arrumadas, enxoval limpo e macio, equipamentos e utensílios em perfeito funcionamento e áreas sociais limpas e higienizadas, promovendo satisfação para seus hóspedes (OLIVEIRA, 2014).

Segundo Castelli (2006),

a partir do momento em que o hóspede assina o controle de hospedagem (Ficha Nacional de Registro de Hóspedes - FNRH) e se aloja no apartamento, integra a comunidade daquele hotel. O setor de governança o acolhe (CASTELLI, 2006, p.200).

Essas singularidades é que tornam o Departamento de Governança perceptível e, conseqüentemente, mais passível de reclamações.

Para Yanes (2014),

o setor de governança é um dos mais vulneráveis na atividade hoteleira – o hóspede experimenta seus serviços todo o tempo, seja nas áreas do hotel, como recepção, elevadores, serviços de lavanderia etc., ou na unidade habitacional onde dorme, descansa e faz sua higiene pessoal. Assim, as falhas podem ser mais facilmente percebidas, gerando reclamações e perda da imagem de qualidade. Em hotéis que se preocupam em avaliar a qualidade, as reclamações sobre limpeza e higienização das áreas são as que mais merecem atenção dada a percepção do hóspede sua fidelização(YANES, 2014, p.12).

A Governanta Executiva é responsável em operacionalizar e gerar a produtividade em todo o departamento. Para tanto, deve desenvolver habilidades teóricas e técnicas para o sucesso de seu departamento.

2.6.2 Cargos no departamento de governança

Na contemporaneidade, a Governanta atua como Gerente nos grandes hotéis. A Governanta Executiva ou Gerente de Governança, é uma profissional qualificada e ocupa cargo de confiança sendo responsável diante a Gerência Geral ou de Hospedagem pela execução das normas e procedimentos da empresa, como também pelo completo andamento do seu setor, assegurando o comprometimento da organização com a qualidade dos serviços prestados.

Faz parte de suas competências, administrar e gerenciar o maior número de colaboradores do empreendimento, verificar estoques e compra de materiais de limpeza e manutenção, aquisição, controle e estoque de enxoval, inventário patrimonial, conferência de lavanderia, artigos de decoração, padronização de diferentes setores do hotel, como também treinar e capacitar sua equipe. Deve-se

evidenciar que um dos principais desafios da Governanta Executiva é potencializar tempo e reduzir custos (OLIVEIRA, 2009).

De acordo Martin, Santos e Dias Filho (2004) esclarecem que

a função de governanta nos últimos trinta anos passou do reino da arte para o da administração científica. Anteriormente, governantas profissionais aprendiam habilidades técnicas relacionadas com a manutenção da limpeza de uma casa. Hoje, a Governanta Executiva e outros funcionários de Supervisão de Governança não só estão aprendendo a fazer tal serviço, como também a planejar, organizar, lidar com o pessoal, dirigir e controlar operações de governança. Eles estão aprendendo como inspirar outras pessoas a executar o serviço de alto nível de qualidade, interesse e compromisso com a eficiência e o controle de custo (MARTIN, SANTOS, DIAS FILHO, 2004, p.4)

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

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

desperdícios, à economia e ao estado geral das roupas lavadas (CÂNDIDO, 2001, p.20-21).

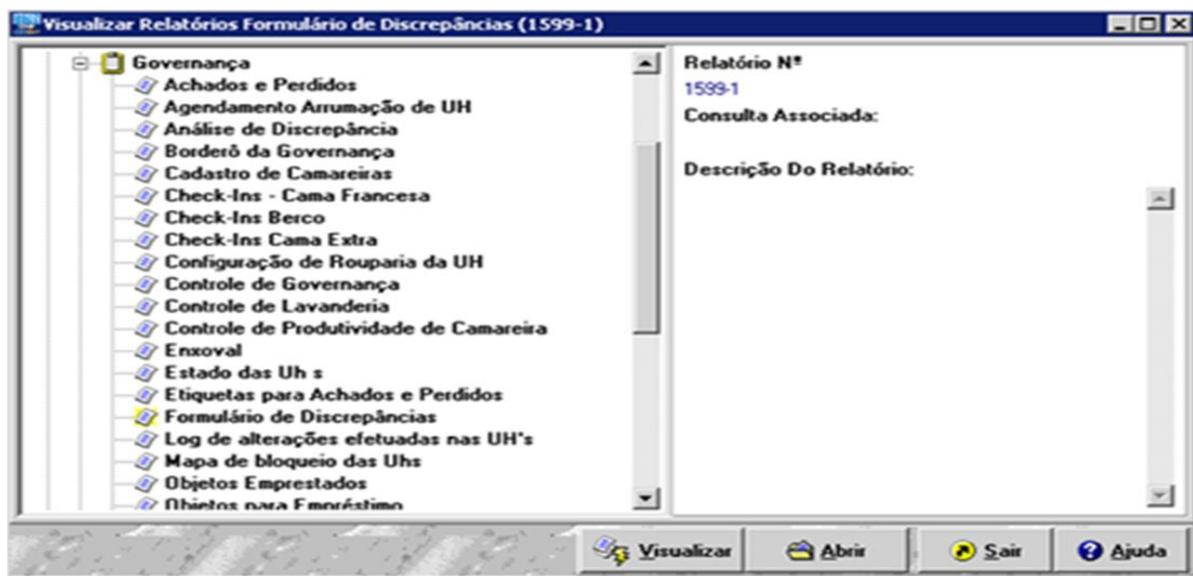
A Assistente de Governança é responsável por auxiliar a Governanta na execução e planejamento de escalas de folga, banco de horas, orçamentos em geral, coordenar a entrega de materiais, planos de Camareiras, solicitação de *check-outs*, recebimento de lavanderia, entrega de roupas e solicitação de hóspedes. Substitui a Governança Executiva em suas férias, folgas ou por motivos outrem. Sua função é tanto operacional quanto administrativa.

A Supervisora de Andares é subordinada a Governanta Executiva e é responsável por orientar e vistoriar a execução das atividades que são efetuadas pelas Camareiras nos andares e corrigi-las. Representa a Governanta Executiva e Assistente de Governança nas suas respectivas ausências.

2.6.3 Relatórios de gestão do departamento de governança

As atividades do setor de Governança se dão no início da manhã, quando da emissão dos relatórios de gestão do departamento, de acordo com o sistema hoteleiro implantado que pode ser: Desbravador, CM Soluções ou Amadeus, dependendo do empreendimento.

Figura 2 - Tela geradora dos relatórios da governança.



Fonte: Sistema Hoteleiro CMNet Soluções Informática.

A Figura 3 reproduz todos os relatórios pertinentes ao departamento, possibilitando a Governança informações necessárias para que possa realizar seus trabalhos diários.

Figura 3: Relatório de apartamento ocupado limpo.

UH	Status UH	Tipo	Comas(C/S/E)	AD/C1/C2	Status Gov	Reserva	Cheg. Prevista	Última alteração -> Status Gov.	Data Ul. Alteração -> Status Gov.	Observação
704	OCUPADO	SE	0/2/1	2/0/0	LIMPO	94593752	06/12/2014		06/12/2014	

Fonte: Sistema Hoteleiro CMNet Soluções Informática.

A figura 4 é representada pelo relatório de apartamentos ocupados limpos que nos permite verificar se foi realizado algum *check-in*, naquele dia, antes do horário previsto (*early-check-in*), para que se possa informar à Camareira que não realize a arrumação na unidade habitacional, a menos que seja solicitada.

Figura 4: Relatório de apartamentos bloqueados.

Início	Fim	UH	Descrição	Andar	Ala	Bloco	Tipo UH	Usuário Bloqueio	Último desbloqueio
01/12/2014	16/12/2014	101	falta tv	01			SJ		
04/12/2014	19/12/2014	601	PINTURA	06			STD		
01/12/2014	07/12/2014	607	pintura	06			SD		

Fonte: Sistema Hoteleiro CMNet Soluções Informática.

A figura 5 compreende o relatório de apartamentos bloqueados que nos informa o motivo do bloqueio, juntamente com a previsão de conclusão da manutenção a ser realizada. Conforme base nessas informações é possível nos programarmos para realizar o desbloqueio dos mesmos.

Figura 5- Relatório de apartamentos ocupados sujos.

UH	Status UH	Tipo	Camas(C/S/E)	AD/C1/C2	Status Gov	Reserva	Cheg. Prevista	Última alteração ->Status Gov.	Data Ult. Alteração ->Status Gov.	Observação
106	OCUPADO	SD	1/0/1	2/1/0	SUJO	94055300	05/12/2014		05/12/2014 03:12:26	
107	OCUPADO	SD	1/0/1	1/0/0	SUJO	94375313	04/12/2014		04/12/2014 03:12:58	
201	OCUPADO	STD	1/0/0	2/0/0	SUJO	94126585	05/12/2014		05/12/2014 03:12:26	
203	OCUPADO	ST	1/2/1	2/0/0	SUJO	94492859	04/12/2014		04/12/2014 03:12:58	
204	OCUPADO	SE	1/2/1	3/1/0	SUJO	94348669	04/12/2014		04/12/2014	
205	OCUPADO	ST	0/2/1	1/0/0	SUJO	94375372	04/12/2014		04/12/2014 03:12:58	
206	OCUPADO	SD	1/0/1	3/0/0	SUJO	93661363	04/12/2014		04/12/2014 03:12:58	
207	OCUPADO	SD	1/0/1	1/1/0	SUJO	94126100	02/12/2014		02/12/2014 04:12:03	
208	OCUPADO	HC	1/0/1	2/0/0	SUJO	93857128	03/12/2014		03/12/2014 01:12:57	
211	OCUPADO	ST	0/2/1	2/0/0	SUJO	94348642	01/12/2014		01/12/2014 02:12:59	
213	OCUPADO	STD	1/0/0	2/0/0	SUJO	93160712	01/12/2014		01/12/2014 02:12:59	
303	OCUPADO	ST	0/2/1	3/0/0	SUJO	94126119	03/12/2014		03/12/2014 01:12:57	
304	OCUPADO	SE	0/2/1	2/0/0	SUJO	94354618	04/12/2014		04/12/2014 03:12:58	
305	OCUPADO	ST	0/2/1	2/0/0	SUJO	94373817	04/12/2014		04/12/2014 03:12:58	
306	OCUPADO	SD	1/0/1	3/1/0	SUJO	93526318	02/12/2014		02/12/2014 04:12:03	
307	OCUPADO	SD	1/0/1	2/0/0	SUJO	94166285	02/12/2014		02/12/2014 04:12:03	
308	OCUPADO	HC	0/2/1	2/0/0	SUJO	94126623	05/12/2014		05/12/2014 03:12:26	
312	OCUPADO	ST	0/2/1	2/0/0	SUJO	94373760	04/12/2014		04/12/2014 03:12:58	
313	OCUPADO	STD	1/0/0	2/0/0	SUJO	94126127	03/12/2014		03/12/2014 01:12:57	
401	OCUPADO	STD	1/0/0	2/0/0	SUJO	94402760	05/12/2014		05/12/2014 03:12:26	
403	OCUPADO	ST	1/2/1	3/0/0	SUJO	94126534	05/12/2014		05/12/2014 03:12:26	
405	OCUPADO	ST	0/2/1	3/0/0	SUJO	94126542	05/12/2014		05/12/2014 03:12:26	
408	OCUPADO	SD	1/0/1	3/0/0	SUJO	93751591	04/12/2014		04/12/2014 03:12:58	
413	OCUPADO	STD	1/0/0	2/0/0	SUJO	94126135	03/12/2014		03/12/2014 01:12:57	
502	OCUPADO	STD	1/0/0	2/0/0	SUJO	94364745	04/12/2014		04/12/2014 03:12:58	

Fonte: Sistema Hoteleiro CMNet Soluções Informática.

A figura 6 identifica todas as unidades habitacionais que estão ocupadas e que necessitam de arrumação.

Figura 6: Relatório dos apartamentos vagos sujos na reserva e sem reserva.

UH	Status UH	Tipo	Camas(C/S/E)	AD/C1/C2	Status Gov	Reserva	Cheg. Prevista	Última alteração ->Status Gov.	Data Ult. Alteração ->Status Gov.	Observação
302	VAGO	STD	1/0/0	2/0/0	SUJO	94055327	06/12/2014		06/12/2014	
411	VAGO	ST	0/2/1		SUJO				06/12/2014	
501	VAGO	STD	1/0/0	2/0/0	SUJO	94126690	06/12/2014		05/12/2014	
504	VAGO	SE	1/2/1		SUJO				05/12/2014	
507	VAGO	SD	1/0/1	1/0/0	SUJO	94402620	06/12/2014		05/12/2014	
511	VAGO	ST	0/2/1	2/0/0	SUJO	94126674	06/12/2014		05/12/2014	
611	VAGO	ST	0/2/1	3/0/0	SUJO	94126763	06/12/2014		06/12/2014	
806	VAGO	SD	1/0/1	3/0/0	SUJO	94126747	06/12/2014		06/12/2014	
811	VAGO	ST	0/2/1	3/0/0	SUJO	94126666	06/12/2014		06/12/2014	
907	VAGO	SD	1/0/1	1/0/0	SUJO	94402671	06/12/2014		05/12/2014	
1006	VAGO	SD	1/0/1	3/0/0	SUJO	91781256	06/12/2014		05/12/2014	
1111	VAGO	SD	1/0/1		SUJO				05/12/2014	
1208	VAGO	SD	1/0/1	1/0/0	SUJO	94402639	06/12/2014		06/12/2014	
1513	VAGO	STD	1/0/0	2/0/0	SUJO	93742185	06/12/2014		06/12/2014	
1806	VAGO	SD	1/0/1	2/0/0	SUJO	93730101	06/12/2014		05/12/2014 20:30:45	

Fonte: Sistema Hoteleiro CMNet Soluções Informática.

A figura 7 possibilita a consulta dos apartamentos que estão com *status* vago-sujo na reserva, priorizando a limpeza do mesmo caso não haja disponibilidade de apartamentos com *status* vago-limpo correspondente a mesma categoria do que foi reservado. Esse procedimento é realizado para que se possa evitar problemas com hóspedes, comprometendo a qualidade dos serviços. Os vagos-sujos sem reserva obedecerão à prioridade de limpeza, de acordo com a necessidade.

Nesse mesmo relatório constam os *status* das unidades habitacionais como: sujo, arrumação, inspeção, manutenção, limpo, *show room* (apartamento para ser visitado) e vistoria. Esses ícones são aplicados quando da necessidade de alterar o *status* das unidades habitacionais.

Figura7 - Relatório de apartamentos vagos limpos na reserva e sem reserva.

UH	Status UH	Tipo	Camas(C/S/E)	AD/C1/C2	Status Gov	Reserva	Cheg. Prevista	Última alteração ->Status Gov.	Data UR. Alteração ->Status Gov.	Observação
▶104	VAGO	SE	1/2/1		LIMPO				05/12/2014 16:47:17	
108	VAGO	HC	1/0/1		LIMPO				05/12/2014 20:05:35	
1204	VAGO	SE	1/2/1	1/0/0	LIMPO	93612540	06/12/2014		30/11/2014 14:22:40	
1301	VAGO	STD	1/0/0	2/0/0	LIMPO	94251754	06/12/2014		05/12/2014 19:00:36	

Fonte: Sistema Hoteleiro CMNet Soluções Informática.

A figura 7 apresenta os apartamentos vagos-limpos que estão ou não na reserva e que devem, também, ser vistoriados, mas com apenas uma limpeza básica, reforçando a preocupação com a qualidade do serviço oferecido ao hóspede.

Figura 8 - Relatório de camareira ou formulário de discrepância.

34 -

Formulário de Discrepâncias

UH	Tipo	Pool	Trocar Roupas	Stat. UH	Stat. Gov.	Ad/Cr1/Cr2	Nome Hóspede	Tipo Hóspede	Chegada	Dias	Partida	Discrepâncias				Observação	
												Stat. UH	Stat. Gov.	Ad/Cr1/Cr2	Bagagem		
Andar 06																	
601	STD	S	Não	BLOQUEA	SUJO	//											
602	STD	S	Não	OCUPADO	SUJO	2/0/0		HN	05/12/2014 15:50		3/8/12/2014						
605	ST	S	Não	OCUPADO	SUJO	2/0/0		HN	05/12/2014 14:22		3/8/12/2014						
606	SD	S	Sim	OCUPADO	SUJO	2/0/0		V2	05/12/2014 18:41		2/7/12/2014						
607	SD	S	Sim	BLOQUEA	SUJO	//											
608	SD	S	Não	OCUPADO	SUJO	2/1/0		HN	05/12/2014 14:21		3/8/12/2014						
611	ST	S	Sim	VAGO	SUJO	//											
612	ST	S	Não	OCUPADO	SUJO	1/0/0		HE	05/12/2014 18:25		1/6/12/2014						

Fonte: Sistema Hoteleiro CMNet Soluções Informática.

A figura 9 reproduz a quantidade de apartamentos que a Camareira tem para realizar a limpeza, apresentando as condições individuais de cada um. Deve-se ressaltar que a princípio, as unidades com *status* vago-sujo, demoram mais tempo para serem limpas em comparação com as ocupadas.

Todos esses documentos dispostos são utilizados para que se possa distribuir e coordenar a equipe de Camareiras, de acordo com os andares estabelecidos, onde cada colaborador é responsável pela limpeza e higienização de 15 a 17 unidades habitacionais, sendo previsto que uma arrumação leve de 15 a 20 minutos e uma saída entre 30 minutos a 1 hora, dependendo do tamanho e sujidade do apartamento (CÂNDIDO, 2001).

2.6.4 Procedimento Operacional Padrão (POP) do departamento de governança

2.6.4.1 Procedimento operacional padrão em uma unidade habitacional

Castelli (2006) apresenta um modelo de Procedimento Operacional Padrão para apartamentos com *status* vago-sujo (*check-out*):

- conduzir o carrinho de serviço até a porta do apartamento;

- bater na porta antes de entrar e pedir licença, mesmo que o apartamento, supostamente, esteja livre;
- deixar a porta aberta no decorrer da limpeza;
- antes de iniciar a limpeza e higienização, realizar inspeção completa do apartamento, com a finalidade de verificar: se a quantidade de enxoval de cama e banho está na sua totalidade;
- se não está faltando nenhum objeto pertencente ao hotel;
- se existe algum equipamento danificado pelo hóspede;
- se o frigobar está completo;
- se a quantidade de enxoval de cama e banho está na sua totalidade;
- se não está faltando nenhum objeto pertencente ao hotel;
- se o hóspede esqueceu algum pertence, seja no cofre, armários ou gavetas;
- abrir janelas para arejar o apartamento;
- solicitar ao restaurante recolhimento de bandeja de *room-service*, quando houver;
- verificar e desligar aparelhos elétricos, verificando seu funcionamento; recolher todo lixo.

Arrumar a cama:

- retirar a roupa da cama, separando aquela que deve ser enviada para a lavanderia, (esta deve ser colocada no saco de roupas sujas no carrinho);
- estender o protetor de colchão, centralizando-o sobre o colchão e caso o protetor tenha alças, deve-se amarrá-las por baixo do colchão;
- estender o lençol de baixo, observando o seguinte procedimento: verificar o estado do lençol, caso esteja danificado, enviá-lo para lavanderia/rouparia;
- abrir o lençol sobre a cama, tendo o cuidado de bem centralizá-lo de tal modo que todos os lados tenham o mesmo tamanho;
- dobrar o lençol para debaixo do colchão, começando por um dos lados da cabeceira da cama;
- estender o lençol de cima, tendo o cuidado para que as laterais caiam por igual e que a distância entre a vira do lençol e a cabeceira da cama seja de 20 centímetros;
- estender o cobertor a 40 centímetros da cabeceira, tendo o cuidado para que as laterais caiam por igual;
- estender a colcha, centralizando-a e dobrando-a por baixo do cobertor, no lado da cabeceira, de modo a cobrir a bainha do cobertor; dobrar a ponta do lençol do lado da cabeceira, por cima da colcha;
- dobrar as cobertas por baixo do colchão, do lado dos pés da cama;
- estender o cobre-leito começando pelos pés da cama, centralizando-o e deixando que caia, por igual, nas laterais; na parte da cabeceira dobrá-lo a 40 centímetros do topo;
- colocar o travesseiro dentro da fronha, verificando o seu estado. Caso haja alguma anomalia, devolvê-la à lavanderia ou rouparia;
- colocar o travesseiro sobre o cobre-leito;
- cobrir o travesseiro com o cobre-leito com a parte que havia sido dobrada.

Limpar e higienizar o banheiro:

- a Camareira deve recolher as toalhas sujas;
- limpar paredes e piso;
- limpar vaso sanitário, pia, banheira, ralos e outros acessórios;
- colocar desinfetante no vaso sanitário;

- recolocar o material de limpeza no carrinho;
- repor toalhas e demais objetos como sabonetes, papel higiênico, dentre outros;
- passar o aspirador de pó no carpete;
- tirar o pó dos móveis, das janelas, paredes, cortinas, abajur, telefone e dos demais utensílios;
- ordenar móveis e impressos;
- fechar as janelas; dar uma verificada final no apartamento;
- apagar as luzes e fechar a porta (CASTELLI, 2006, p.236-239).

Os procedimentos citados se realizados por um profissional qualificado, o resultado é a satisfação do cliente.

3 QUALIDADE EM SERVIÇOS HOTELEIROS

Nesta seção será abordada a evolução da qualidade, conceitos de qualidade, percepção da qualidade nos serviços, características dos serviços em hotelaria, método de gerenciamento de processo e as ferramentas da qualidade.

3.1 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

A busca pela qualidade tem estado presente, desde os tempos mais remotos das civilizações. Das habitações construídas na época, onde se um construtor negociasse o Código de Hamurabi, conjunto de leis criadas por volta de 2150 a.C, já se percebia uma preocupação com a durabilidade e funcionalidade do imóvel. Caso este não fosse resistente o suficiente para atender a sua finalidade e ruísse, ele, o construtor era sacrificado, assim como os fenícios amputavam a mão do fabricante de determinados produtos se os mesmos não atendessem as especificações governamentais com perfeição (OLIVEIRA, 2003).

Entretanto, somente no século XX, com o fim da II Guerra Mundial, as mudanças conceituais e práticas da qualidade foram, aos poucos, sendo direcionadas e praticadas nas organizações.

Segundo Oliveira (2003) informa que,

pode-se perceber que foi percorrido um “longo” caminho para que as teorias e práticas da gestão da qualidade chegassem até o estágio em que se encontra. Porém, ainda há um longo caminho a ser percorrido, principalmente em países menos desenvolvidos, entre os quais podemos

incluir o Brasil, em virtude do atraso no acesso e implantação desses conceitos, que se justifica por razões históricas e econômicas (OLIVEIRA,2003, p.3).

Com a Revolução Industrial a qualidade entrou no processo de evolução para chegar aos dias atuais. As três Eras distintas podem ser observadas nos quadros a seguir.

Quadro 1 – Evolução das Eras da Qualidade.

Era da Inspeção	Era do Controle Estatístico	Era da Qualidade Total
Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor ou consumidor.	Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor, ao final do processo produtivo.	Produtos e serviços definidos com base nos interesses do consumidor.
Produtos e serviços inspecionados um a um ou aleatoriamente.	Produtos e serviços inspecionados com base em amostras.	Observação de produtos e serviços durante o processo produtivo.
		Qualidade garantida do fornecedor ao cliente.

Fonte: Maximiano (2004, p. 184).

1ª Era – Inspeção – década de 1900 a 1930;

2ª Era - Controle Estatístico – década de 1930 a 1950;

3ª Era – Qualidade Total – década de 1970.

No entanto, observa-se que a Qualidade Total evoluiu ao longo dos tempos, o que leva a conclusão de que a preocupação com Qualidade sempre existiu e o que mudou foi o método de obter qualidade.

A “Era da Gestão da Qualidade” realmente se dá na década de 70, quando o Ocidente, principalmente o mercado americano, sofre uma invasão dos produtos japoneses e tem sua principal característica no foco no cliente e no gerenciamento dos processos, gerando produtos de alta qualidade (LONGO, 1996).

Na atualidade, de acordo com Goessth e Davis (2012 apud PALADINI, 2004, p. 18) a “Gestão da Qualidade Total é considerada um elemento essencial para a estruturação de modelos de excelência organizacional”.

Juran e Gryna (1994, p.210, apud PALADINI, 2012, p.18), definem “a Gestão da Qualidade Total como a extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento da qualidade.”

Conforme a NBR ISO 8402/2000, Gestão da Qualidade Total:

É um modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso em longo prazo, através da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade. (ABNT, 2000).

Para que uma empresa permaneça no mercado é necessário que atinja seu objetivo principal que é a satisfação das pessoas. Partindo dessa premissa, Campos (2014), salienta que

a primeira preocupação da empresa é com a satisfação do cliente, a segunda com seu empregado, o qual deve receber remuneração digna, respeito e treinamentos para poder desenvolver competências gerando oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Esse conceito deve ser estendido para seus fornecedores. O terceiro são os acionistas, investidores, que investem seu capital na busca de lucros, que será reinvestido, assegurando a estabilidade da empresa, conseqüentemente a geração de mais empregos. E finalmente seus vizinhos, que devem ser respeitados, contribuindo para sua preservação ambiental, o que não afeta sua competitividade (CAMPOS, 2014, p. 37).

O quadro a seguir apresenta, de forma resumida, o objetivo principal da empresa.

Quadro 2 – Objetivo das empresas.

Objetivo Principal	Consumidores	Meios
Satisfação das Necessidades das Pessoas.	Empregadores	Qualidade
	Acionistas	Crescimento do Ser Humano
	Vizinhos	Produtividade
		Contribuição Social

Fonte: Campos (2014, p.38).

Dentro desse contexto, percebe-se que a qualidade pode gerar vantagem competitiva, aumenta a geração de receitas e permanência no mercado. Isso quer

dizer que, quando o cliente recebe um serviço com qualidade, estabelece uma relação de valor com a empresa, contribuindo para sua sobrevivência no mercado.

O tema “Qualidade em Serviços” tem sido objeto de estudo e de amplos debates na academia, portanto, definir serviços vem sendo uma atribuição difícil para gerentes, colaboradores e pesquisadores da área da qualidade (FREITAS, 2005).

Segundo Grönroos (2009), nas décadas de 60, 70 e 80 uma série de definições foram sugeridas para tornar claro o real significado da palavra “serviços”. Somente em 1990, se chega a um consenso. Para ele,

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e /ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para os problemas do cliente. (GRÖNROOS, 2004, p. 65).

Grönroos (2004) identifica três características básicas quando se aborda os serviços em geral como:

- Serviços são processos consistindo em atividades ou uma série de atividades em vez de coisas;
- Serviços são, no mínimo, até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente;
- O cliente participa do processo de produção, no mínimo, até certo ponto (GRÖNROOS, 2004, p.67).

Grönroos (2009) afirma que a natureza dos processos não é a mais importante característica dos serviços e define serviços como sendo

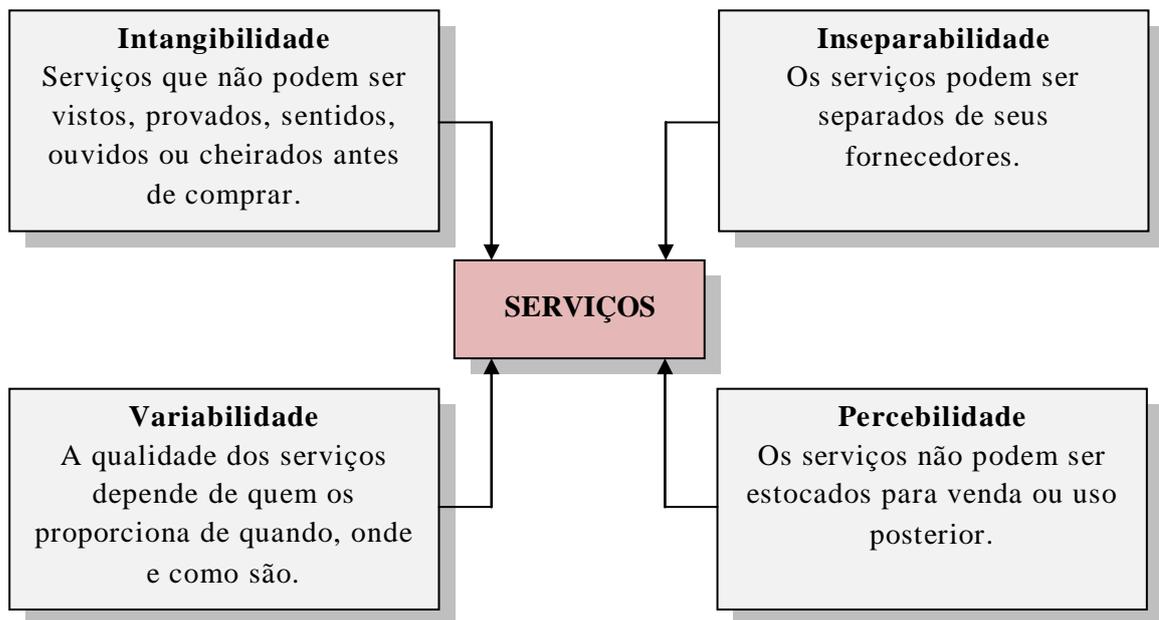
processos que consistem em uma série de atividades nas quais vários tipos diferentes de recursos – pessoas, bem como bens e outros tipos de recursos físicos, informações, sistemas e infraestruturas - são utilizados, muitas vezes em interações diretas com o cliente, de modo a encontrar uma solução para um problema do cliente (GRÖNROOS, 2004, p.47).

Zeithaml e Bitner (2003), complementam serviços como sendo:

Ações, processos e atuações, incluindo todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico. É geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas (como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde) que são essencialmente intangíveis de seu comprador direto (ZEITHAML, BITNER, 2003, p. 28).

Kotler e Armstrong (1995, p.456), definem serviço como “toda atividade intangível que uma parte pode oferecer a outra, que não resulta na posse de um bem.” Intangível porque não pode ser visualizado, sentido ou ouvido. A prestação do serviço é uma promessa e, nesse caso, todas as expectativas e sensações são realizadas na mente do cliente.

Figura 9- Características dos serviços.



Fonte: Kotler e Armstrong (1995, p. 456).

Em algumas circunstâncias o resultado dos serviços não pode ser mensurado. Entretanto, percebe-se que no momento atual, trocar experiências com outras pessoas que já tiveram oportunidade de experimentar um serviço/produto específico resulta em instituir maior confiabilidade entre prestador e cliente (FREITAS, 2005).

Em decorrência deste cenário de competitividade, as empresas têm direcionado seus esforços para proporcionar maior satisfação ao cliente, obtendo como resultado, a fidelização em relação aos produtos e serviços ofertados. A satisfação com um produto ou serviço está diretamente ligada às percepções e expectativas do cliente.

Kotler, (2000, p. 53), defende que “satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação às expectativas da pessoa.”

Grönroos (2009, p. 69) ressalta que a percepção do cliente com relação à qualidade dos serviços tem duas dimensões: uma dimensão técnica ou de resultado e uma dimensão funcional ou relacionada a processos.

O cliente que vai para um hotel, no momento da sua chegada, quer encontrar a sua disposição um quarto limpo e higienizado. É nesse momento que a qualidade do serviço pode ser mensurada.

Para que um produto ou serviço possa satisfazer o cliente, o mesmo deve possuir algumas características que incentivem a sua aquisição (JURAN, 1994).

Para Garvin (2002) a qualidade é um conjunto de combinações que afetam a satisfação e as necessidades das pessoas as quais ele intitulou de “dimensões da qualidade” e as classificou em oito dimensões, a saber:

- a) Desempenho: características básicas de um produto ou serviço
- b) Características secundárias: especificações do produto ou serviço que complementam seu funcionamento.
- c) Confiabilidade: possibilidade de o produto apresentar defeito ao longo do tempo.
- d) Conformidade: padrões de conformidade preestabelecidos de acordo com suas especificações.
- e) Durabilidade: relaciona-se com a capacidade de duração do produto.
- f) Atendimento: rapidez, cortesia e excelência.
- g) Estética: concepção com a qual a imagem do produto se apresenta.
- h) Qualidade percebida: percepção do cliente.
- i. Segundo Castelli (2006), a qualidade está relacionada às seguintes dimensões, a saber:
 - i) Qualidade intrínseca: esta dimensão está diretamente ligada à satisfação do cliente interno ou externo, com relação ao produto ou serviço como originalidade e durabilidade.
 - j) Custo: custo final do produto ou serviço e custos intermediários (de compras, de vendas, de recrutamento e seleção e treinamento).

k) Entrega: relaciona-se com o prazo, local e quantidade certa, que podem ser aferidos como atraso, local e quantidades erradas.

l) Moral: mensura o nível de satisfação e motivação do grupo (colaboradores), que pode ser determinado pelo índice de absenteísmo, atestados médicos, *turn-over* entre outros.

m) Segurança: avalia-se o nível de segurança dos funcionários e usuários dos produtos ou serviços.

Campos (2014, p. 41), afirma que “se o objetivo é atingir a qualidade total, devemos medir os resultados para saber se esse objetivo foi alcançado ou não.” Para isso devemos aferir se todas as dimensões foram devidamente aplicadas.

3.2 CONCEITOS DE QUALIDADE

Em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, a busca da melhoria contínua na gestão da qualidade dos produtos e serviços, dentro das organizações em todos os segmentos da economia, tem sido um dos principais investimentos, visto o alto nível de competitividade. Esse fator se torna relevante para a sobrevivência das empresas que pretendem se manter no mercado.

As mudanças vêm ocorrendo, paulatinamente, e são aprimoradas em função dos diversos estímulos externos. No entanto, a diminuição da lucratividade ou de participação no mercado fez com que as empresas adotassem modelos de gestão, nos quais o fator qualidade fosse inserido nas organizações como arma estratégica (OLIVEIRA, 2003).

Segundo Kotler (2000), qualidade é

a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. As organizações de hoje não tem outra escolha a não ser implementar programas de gestão da qualidade se quiserem continuar no páreo e permanecerem lucrativas. A qualidade é a chave para a criação de valor e satisfação de clientes (KOTLER, 2000, p. 79).

Para Vieira (2004, p.55) “a qualidade será um sucesso quando a mudança ocorrer. Simplesmente mudar por mudar não quer dizer qualidade e qualidade não representa, simplesmente, mudar alguma coisa ou algum hábito empresarial”.

Para Bonadona (2012, p.30)

o cliente está cada vez mais exigente, com expectativas mais altas em relação ao serviço, querendo ter mais benefícios pagando menos, ansiando por novidades, altamente tecnológico, mais bem informado e menos fiel. Está em constante e eterno processo de mudança e evolução, assim como o mundo (BONADONA, 2012, p.30).

A implantação de programas de qualidade não somente nos empreendimentos hoteleiros, mas em todos os segmentos da economia, se torna essencial, uma vez que o cliente se sente mais seguro com o produto ou serviço ofertado, proporcionando mais confiança e maior satisfação.

Sendo assim, conclui-se que a implantação de um sistema de qualidade em serviços com padrão internacional o qual se refere à pesquisa - ISO 9001:2008⁴, onde a organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar, continuamente, a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma, se torna relevante, para qualidade dos serviços e a satisfação do cliente (ABNT, 2008, p.2).

Vieira (2004, p. 55) considera que

um procedimento básico para a implantação de um processo de qualidade é representado por etapas distintas, tais como: nova cultura empresarial, processo de pesquisa, comunicação, *endomarketing* e qualificação profissional. (Grifo nosso).

De acordo com Petrocchi (2007, p.24),

a hotelaria tem na qualidade uma premissa de planejamento. Não importa a localização, a proposta ou a dimensão da hotelaria: em qualquer empreendimento a qualidade precisa prevalecer. Qualidade não significa luxo. Uma pequena pousada com dez UHs pode ter uma elevada qualidade dentro de sua dimensão e proposta de produto (PETROCCHI, 2007, p.24).

Flores (2002, p.4), versa que “os novos consumidores de serviços turísticos estão mais conscientes do que querem e não se contentam com serviços executados sem esmero e qualificação. Não confundir qualidade com luxo”!

⁴ A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) em sua Norma ISO 9001:2008, especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais. Ela está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes.

Portanto, para se ter qualidade nos serviços, o que realmente se faz necessário é atender as necessidades e expectativas do cliente.

3.3 PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Urry (1996 apud STRASSBURGER, 2009, p. 24) entende que serviços são uma relação que abrange tanto produtor quanto consumidor. A percepção da qualidade nos serviços prestados é mutável. Muda conforme o cliente. Daí a necessidade do comprometimento do funcionário no momento do atendimento.

Sendo assim, por melhor que seja a qualidade dos serviços, entende-se que a satisfação do cliente depende, diretamente, da percepção de cada um, o que faz com que ele se torne mais ou menos exigente. A satisfação do cliente vai depender, muitas vezes, da sua predisposição no momento da prestação do serviço.

Para Vieira (2004) os principais aspectos físicos da percepção são:

- a) Similaridade: generalização de determinado serviço. Se o hóspede tiver uma má experiência com um determinado serviço de um hotel, tende a achar que ela é genérica;
- b) Proximidade: ocorre quando a percepção sobre determinado produto ou serviço do hotel é ruim e acaba comprometendo a sua imagem no geral. Num hotel de rede, se o hóspede viver uma situação negativa, sua percepção irá sacrificar os demais hotéis da cadeia;
- c) Continuidade: está associada a um nome ou uma marca. Se bem aplicados ficam na memória do cliente, e depois de algum tempo o próprio cliente o divulga.

De acordo com Petrocchi (2007),

A gestão de serviços recebeu uma relevante contribuição com a experiência do sueco *Jan Carlzon* ao revolucionar a *Scandinavian Airline System* por meio da implantação das “horas da verdade”. O momento da verdade define o êxito ou fracasso da empresa (PETROCCHI, 2007, p. 25).

E ainda, Petrocchi (2007) afirma que,

a hotelaria pode optar pela adoção dos conceitos das “horas da verdade” em todo seu planejamento operacional. Para tanto é preciso identificar os ciclos de serviços, que são atividades encadeadas para atender o hóspede. Os ciclos de serviços são compostos por uma série de “horas da verdade” (encontros de serviço). Horas da verdade são todos os momentos em que o

hóspede entra em contato com alguma parte do hotel. Pode ser o contato com um funcionário, assim como pode ser a utilização de um equipamento ou uma parte da instalação (PETROCCHI, 2007, p. 26).

Petrocchi (2007) exemplifica que o *check-in* é um ciclo de serviços que se inicia com a chegada do hóspede, o receber da bagagem pelo mensageiro, o acolhimento da recepção, a entrega do *voucher*, registro do hóspede, a condução e sua chegada ao apartamento. O ciclo é finalizado quando o mensageiro realiza o procedimento e se retira. Esses ciclos são padronizados e acompanhados pela gerência do empreendimento que verifica, junto ao Departamento de Hospedagem, qual a melhor forma de atender o hóspede. No decorrer desse ciclo o hóspede vivencia vários momentos da verdade.

A figura 10 demonstra o planejamento operacional de hotelaria, com base nas horas da verdade dos ciclos dos serviços.

Figura 10 - Planejamento operacional de hotelaria.



Fonte: Petrocchi (2007, p. 26).

Castelli (2006) afirma que

o momento da verdade compreende aquele período em que os clientes interagem com algum aspecto da empresa e dessa interação obtêm um resultado positivo ou negativo. É o momento em que o cliente avalia a

qualidade dos bens e serviços ofertados pela empresa. [...] compreender o que seja um momento da verdade não parece uma equação complicada. Afinal, todas as pessoas vivem centenas dele diariamente. O que é importante compreender é o seu significado mais profundo dentro do enfoque da gestão de serviços(CASTELLI, 2006, p.115-118).

Nesse contexto, todo hóspede é um inspetor de qualidade. No decorrer de sua permanência, estará observando e avaliando os serviços ofertados a ele. O resultado dessa percepção é decisivo para o avanço econômico da empresa (PETROCCHI, 2007).

Petrocchi (2007) cita que

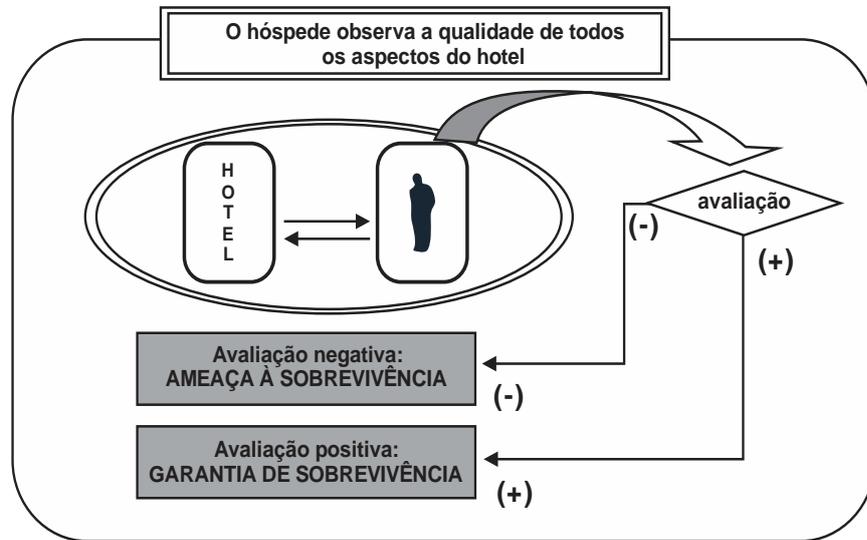
o hóspede é um fiscal de qualidade. Avalia tudo em todos os momentos. Ao chegar ao hotel, avalia o prédio, sua fachada, seus jardins, sua entrada, o piso, as cortinas, a decoração, o tratamento que recebe e os espaços que o levam ao apartamento. Ali a inspeção continua ainda mais rigorosa. Enquanto permanecer no hotel, o hóspede observará, analisará e julgará cada detalhe, cada peça do hotel, o funcionamento de cada equipamento e cada resposta da equipe. [...] (PETROCCHI, 2007, p.3).

E continua:

Sua avaliação positiva poderá transformá-lo em um cliente fiel, que retornará outras vezes e recomendará o hotel a novos clientes. Em contrapartida uma avaliação negativa é, essencialmente, uma ameaça à sobrevivência da empresa. Por tudo isso, a satisfação do cliente deve ser o principal objetivo dos produtos e serviços da hotelaria. A rigor, o processo de avaliação do cliente começa antes da própria hospedagem, quando analisa as informações a respeito do hotel, seus preços e o atendimento dos serviços de reserva. (PETROCCHI, 2007, p.4).

Para melhor entendimento do exposto acima, a figura 11, mostra a interação do hóspede com o hotel.

Figura 11 – Fluxograma de Interação do hóspede com o hotel.



Fonte: Petrocchi (2007, p.4).

Flores (2002) salienta que o hotel tem a responsabilidade de prestar ao cliente um serviço de qualidade e que não somente a hospedagem é importante, mas proporcionar aos seus hóspedes uma boa gastronomia e oportunidades de lazer e entretenimento, fazendo com que o cliente perceba o compromisso que o empreendimento tem em atender suas expectativas.

Shoemaker (1996 *apud* FARIAS; SANTOS, 1998, p.2), afirma que “as expectativas dos consumidores desempenham um papel vital na avaliação da satisfação e da qualidade de um serviço”.

Vieira (2004), salienta que

o produto hoteleiro pode ser definido como sendo um conjunto de produtos tangíveis e intangíveis destinados a satisfazer os anseios, os desejos e os interesses dos hóspedes. Os produtos hoteleiros tangíveis são os alimentos, as bebidas, as Unidades Habitacionais (UHs), os equipamentos, os móveis e os utensílios, etc., colocados à disposição dos hóspedes durante sua permanência no hotel. Esses produtos podem ser tocados, tangidos, apalpados e, portanto, podem ser identificados pelo olhar e analisados no ato (VIEIRA, 2004, p.84).

Para que essa meta seja alcançada é indispensável que o capital humano, tão importante dentro das organizações, tenha treinamento contínuo para que se possa atender não somente as necessidades dos clientes, mas superar suas expectativas. Sendo assim, o empreendimento hoteleiro tem o compromisso de ir

além das expectativas de seus hóspedes e encantá-los com a excelência dos serviços que é palavra-chave. Para tanto, o comprometimento com a qualidade é responsabilidade de todo os setores (CASTELLI, 2003).

3.4 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS EM HOTELARIA

A atividade hoteleira é caracterizada na sua essência como prestadora de serviços e apresenta algumas características.

De acordo com Sena (2008) suas características são:

a) Intangibilidade: como os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos ou mostrados, antes de comprados, os consumidores buscam indicadores da qualidade dos mesmos. Em hotéis, esses indicadores são: o apartamento, a decoração, a segurança, a limpeza, a amabilidade dos funcionários, dentre outros.

b) Inseparabilidade: os serviços são primeiramente vendidos e, depois, tanto produzidos quanto consumidos, simultaneamente. Quem fornece os serviços é parte desses serviços. O cliente está presente no momento em que o serviço é produzido. Dessa forma, a interação entre os funcionários e o cliente é uma característica especial dos serviços de hotelaria.

b) Variabilidade: serviços são diretamente dependentes de quem os executa e do lugar de sua prestação. A atitude do funcionário, por exemplo, afeta a qualidade do serviço. Há diferenças na forma de atender de um funcionário para outro e um mesmo funcionário pode apresentar variações de humor e de disposição de um dia para o outro. Investir em seleção e treinamento do pessoal é uma forma de diminuir a variabilidade dos serviços em hotéis.

c) Perecibilidade: serviços não podem ser estocados para venda futura. A vaga ociosa de um hotel não poderá ser vendida novamente.

d) Padronização: os procedimentos para arrumação dos apartamentos, para servir os alimentos e bebidas e outros serviços são padronizados, em um hotel, e se aplicam a todos os hóspedes. Ao mesmo tempo em que existe uma padronização dos serviços, é importante que as necessidades de cada hóspede sejam atendidas, individualmente.

e) Qualificação da mão de obra: grande parte das operações de um hotel está relacionada com a prestação de serviços pelos funcionários. Para tanto é importante selecionar e manter pessoal qualificado para prestar serviços de qualidade, para o sucesso do hotel.

Petrocchi (2007) complementa essas características dos serviços em hotelaria como sendo:

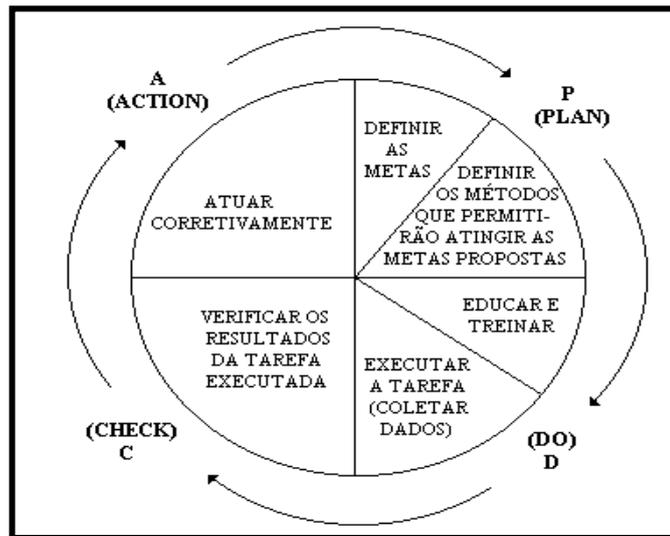
- Intangibilidade: os serviços de hospedagem, embora ocorram em um conjunto de instalações físicas que influenciam seu desempenho, possuem algo que não se pode sentir. São os fatores intangíveis: a decoração, o clima de hospitalidade, do “sentir-se em casa” embora fora de casa, a assistência recebida, a cortesia revelada em cada gesto, o sorriso de um empregado da equipe [...]. Entretanto, quando um serviço atinge o nível de excelência, isso se deve, com certeza, à natureza intangível do que está sendo oferecido. E é por isso que o fator humano é o principal recurso para a competitividade da empresa hoteleira.
- Impossibilidade de fazer estoque: o consumo do serviço de hospedagem é simultâneo à sua produção. É impossível estocar [...], quando um apartamento fica vazio em um determinado dia, o hotel não pode mais recuperar a diária.
- Produção e consumo fisicamente unidos: os serviços de hospedagem são criados e entregues na hora. São executados justamente onde se encontra o cliente. Isso torna crítico o controle de qualidade. [...] Não há como verificar a qualidade e em seguida prestar o serviço. O consumidor está presente no momento em que o serviço é processado. Esta simultaneidade torna fundamental o treinamento da equipe.
- Influências externas: a hotelaria é muito afetada por influências externas, tais como o desempenho do sistema de turismo onde está inserida, cenários socioeconômicos da região, mudanças tecnológicas, regulamentações governamentais, qualidade nos serviços públicos da região etc. O gestor da hotelaria tem necessidade de monitorar o meio ambiente, como forma de adaptar-se a um permanente processo de mudanças (PETROCCHI , 2007, p. 6-8).

3.5 MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSO

Segundo Castelli (2006, p.82), “quem gerencia precisa atingir metas. O PDCA representa o caminho a ser seguido para se atingir as metas necessárias à sobrevivência da empresa. O PDCA é, então, um método de gestão.” Portanto, entende-se que o PDCA é um método aplicado, principalmente, para tornar mais claro e ágeis os processos de gestão e mensuração de resultados.

De acordo com Campos (2014), o ciclo do PDCA é composto de quatro fases: Planejar (*PLAN*), Executar (*DO*), Verificar (*CHECK*) e Atuação Corretiva (*ACTION*). (Figura 12).

Figura 12 – Ciclo PDCA de controle de processos.



Fonte: Campos (2014, p. 60).

- a) Planejamento (P) - estabelecer metas e métodos (procedimentos), para atingir as metas propostas.
- b) Execução (D) – execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de dados para verificação do processo. No entanto, nessa etapa, o treinamento das pessoas envolvidas é essencial em decorrência da fase de planejamento.
- c) Verificação (C) – a partir dos dados coletados na execução verifica-se se as metas foram atingidas, comprando o resultado alcançado com a meta planejada.
- d) Atuação corretiva (A) – esta é a etapa em que o usuário detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas, para evitar que os problemas não voltem a ocorrer no futuro.

Dentro desse contexto se torna relevante conceituar processo.

Castelli (2006, p.75), define que “processo consiste em uma série de atividades ou tarefas entre si concatenadas, visando à consecução de uma meta, que pode ser bens ou serviços”.

Observa-se que uma empresa é caracterizada como um processo e dentro dela existem sequências de sub-processos que possibilitam estabelecer o controle, permitindo a identificação de possíveis erros/problemas (WEREMA, 1995 *apud* SANTOS, 2010;).

Carvalho e Paladini (2012) citam que

o sistema de Gestão da Qualidade aplica à organização métodos de produção, avaliação e melhoria da qualidade. [...], os métodos referem-se ao modo como são operados os recursos gerais da organização, para que sejam atingidos os objetivos propostos (CARVALHO, PALADINI, 2012, p.111).

O propósito de um hotel é manter uma taxa de ocupação alta e, para isso, ele precisa disponibilizar para seus clientes um serviço de qualidade. Assim sendo, se faz necessário um planejamento para que ele consiga não apenas satisfazer seus hóspedes, mas superar todas as suas expectativas, de modo que sua meta seja alcançada.

Castelli (2006, p.81) afirma que toda meta envolve três componentes, a saber: “objetivo gerencial, valor, e prazo”. O autor complementa que as metas fixadas por uma empresa possuem algumas origens, entre elas: “Planejamento estratégico, anomalias crônicas, resultados dos concorrentes e resultados das unidades gerenciais básicas (UGBs).”

3.6 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

As ferramentas da qualidade constituem uma metodologia de ciclo, utilizada por organizações com foco em desenho de processos de melhoria contínua.

Para Meireles (2001, p.13) “as ferramentas administrativas são essencialmente técnicas para a gestão da empresa e para solução de problemas administrativos - geralmente ligados ao fraco desempenho do processo.”

No modelo *Total Quality Control* (TQC), ou Gestão da Qualidade Total (GQT) existem sete ferramentas da qualidade. Essas ferramentas foram desenvolvidas para aperfeiçoar os processos de controle da qualidade, o qual poderia ser utilizado por todos os funcionários da organização, do gerente aos operadores.

A despeito disso Mariani (2005) diz que

tais ferramentas da qualidade passam a ser de grande utilidade no momento em que as pessoas que compõem a organização começam a dominar e praticar o método PDCA de gerenciamento de processos, com a necessidade de trabalhar e dominar as técnicas de tratamento das informações, denominadas ferramentas da qualidade dentro do sistema de gestão pela qualidade e produtividade (MARIANI, 2005, p.115).

As sete ferramentas da Qualidade mais utilizadas no desenvolvimento dos processos e resolução dos problemas são: Diagrama de Causa e Efeito; Histograma; Folhas de Verificação; Gráficos de Dispersão; Fluxogramas; Diagrama de Pareto; e Cartas de Controle.

3.6.1 Diagrama de causa e efeito

Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta de simples compreensão, muito utilizada para investigar possíveis causas de um problema nos processos de qualidade.

De acordo com Oliveira (1995 *apud* CÉSAR, 2011, p.63), “é uma representação gráfica que permite a organização das informações possibilitando a identificação das possíveis causas de um determinado problema ou efeito.”

Segundo César (2011, p.63) “o Diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre o resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que, por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado.” O autor complementa que essa ferramenta nos mostra as causas mais evidentes de uma ação, as quais são direcionadas para subcausas, provendo o resultado final:

- a) Causas – São variáveis ou fatores que contribuem para a variação ou para o grau de intensidade do efeito resultante. Em geral, as causas são classificadas em categorias como, por exemplo: pessoas, equipamentos, métodos, materiais etc.
- b) Efeitos – Em geral são características de desempenho que resultam de causas específicas e manifestam-se por um dado sintoma.

Para Kume (1993),

o diagrama de Causa e Efeito mostra a relação entre uma característica da qualidade e os fatores. O diagrama é usado atualmente não apenas para lidar com as características da qualidade do produto, mas também em outros campos(KUME, 1993 *apud* MAICZUK; ANDRADE JÚNIOR, 2013, p.5).

3.6.2 Diagrama de Pareto

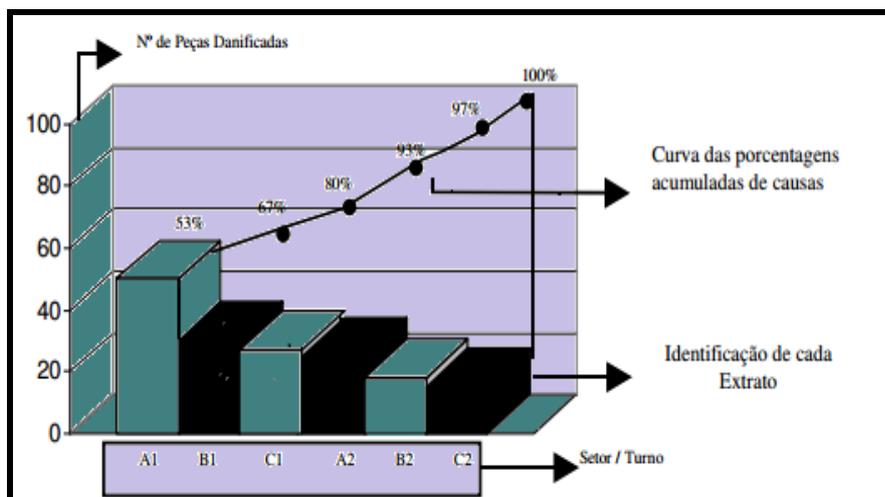
Foi desenvolvido pelo economista italiano Vilfredo de Pareto em 1906, ao observar que 80% da riqueza da Itália se concentravam em 20% da população. Também conhecido como 80/20, representando que 80% das consequências advêm de 20% das causas.

O Diagrama de Pareto consiste em um gráfico de barras onde as frequências das ocorrências são ordenadas da maior para menor. Sua utilização permite uma fácil visualização, apontando de forma clara e objetiva as causas e problemas mais relevantes, contribuindo para uma solução eficiente e eficaz. Utilizado em métodos qualitativos.

Segundo Kume (1993 *apud* MAICZUK; ANDRADE JÚNIOR, 2013, p.4),

Os problemas de qualidade aparecem sob a forma de perdas (itens defeituosos e seus custos). É extremamente importante esclarecer a forma de distribuição das perdas. A maioria deles deve-se a alguns poucos tipos de defeitos, que podem ser atribuídos a uma pequena quantidade de causas. Assim, se as causas destes poucos defeitos vitais forem identificadas, poderemos eliminar quase todas as perdas concentrando-nos sobre estas causas principais, deixando de lado, numa abordagem preliminar, os outros defeitos que são muitos e triviais. Podemos resolver este tipo de problema de uma forma eficiente, através da utilização do diagrama de Pareto (Figura13).

Figura 13 - Diagrama de Pareto.



Fonte: SILVA (1995 *apud* MARIANI, 2005, p.6).

3.6.3 Histograma

Segundo Rosales (1994), histograma é

uma ferramenta que, de forma rápida, possibilita conhecer as características de um processo ou lote de produto considerado como a população, com base numa amostra deles, para a tomada de decisão a seu respeito. Por meio de um histograma pode-se observar a distribuição de uma variável dada do processo. Tanto a média quanto o desvio padrão se fazem visíveis. Assim, esta ferramenta fornece uma visão do desempenho do processo (ROSALES,1994, p.52).

Werkema (2014) define histograma como sendo

um gráfico de barras no qual o eixo horizontal, subdivido em vários pequenos intervalos, apresenta os valores assumidos por uma variável de interesse. Para cada um destes intervalos é construída uma barra vertical, cuja área deve ser proporcional ao número de observações na amostra cujos valores pertencem ao intervalo correspondente(WERKEMA, 2014, p.113).

3.6.4 Folha de verificação

É uma ferramenta simples que pode ser elaborada para registro de coleta de dados, podendo ser construída em uma planilha ou formulário.

Conforme César (2011), folha de verificação é uma ferramenta que utiliza dados coletados, que são disponibilizados de maneira fácil e sucinta, facilitando a organização do processo de coleta e registro de dados, otimizando a análise dos dados obtidos.

As folhas de verificação compreendem quatro tipos, a saber:

- a) Distribuição do processo de produção;
- b) Verificação de itens defeituosos;
- c) Localização de defeitos;
- d) Causas de defeitos.

A coleta de dados pode ser aplicada em pesquisas ou análises de dados estatísticos, podendo ser classificadas em qualitativa ou quantitativa.

A tabela 5 mostra a construção de uma planilha, a partir de dados coletados da quantidade de enxoval enviado para lavanderia, durante quatro semanas.

O objetivo é monitorar se a quantidade de enxoval enviado para lavagem é compatível com a ocupação do hotel, no período dessas quatro semanas.

Tabela 4- Folha de verificação da quantidade de enxoval enviado para lavanderia.

Produto	Semana				Total
	1	2	3	4	
Lençol de casal	250	300	380	265	1.195
Lençol de solteiro	280	320	350	275	1.125
Fronha	300	360	400	380	1.440
Toalha de banho	400	380	600	555	1.935
Toalha de rosto	390	340	500	480	1.710
Toalha de piso	250	200	300	260	1.010

Fonte: Elaborada pela autora.

4 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Nesta seção foi pontuado os critérios necessários para que se possa constituir um nível de satisfação na qualidade dos serviços prestados, as evidências relacionadas ao Setor de Governança, de acordo com o questionário aplicado as Governantas e a avaliação dos resultados obtidos na opinião dos hóspedes.

4.1 CRITÉRIOS PARA ATINGIR UM NÍVEL DE SATISFAÇÃO

4.1.1 Periodicidade na limpeza

A limpeza dentro das unidades habitacionais deve ser realizada diariamente, independente de o apartamento estar ou não ocupado, uma vez que se o mesmo se encontra no *status* vago-limpo, a recepção entende que poderá ser vendido a qualquer momento.

Quanto às áreas sociais, essa limpeza tem que ser também diária e constante, pois temos hóspedes circulando em todos os espaços como piscina, *lobby*, sala de ginástica, salões de eventos, sem deixar de mencionar os banheiros que devem se encontrar impecavelmente limpos.

4.1.2 Arrumação dos apartamentos

A limpeza dentro dos apartamentos deve obedecer a critérios muito particulares, pois é através de uma arrumação bem feita, com capricho, não deixando de realizar reposição de *amenities*, papel higiênico, troca de enxoval, disposição dos pertences dos hóspedes que o cliente pode aferir a qualidade dos serviços.

4.1.3 Manutenção dos equipamentos e mobiliário

A manutenção é de vital importância para a qualidade dos serviços, uma vez que se o hóspede realizou um *check-in* bem feito e chega ao apartamento e encontra o ar pingando ou até mesmo sem funcionar, a água quente que não existe, a televisão fora de sintonia, o móvel quebrado e a lâmpada queimada faz com que toda a recepção no momento da sua chegada não tenha nenhum valor.

4.1.4 Produtos de limpeza e higienização

Os produtos de limpeza devem ser de excelente qualidade, dado que a higienização, principalmente nos banheiros, deve seguir normas para que os rejuntas estejam sempre limpos, sem mofo, o box sem estrias (sujidade acumulada no *blindex* em função da alta concentração de ferro na água, que misturada com a gordura do corpo penetram no vidro se não for limpo adequadamente), a oxidação dos inox é outro ponto relevante, visto o alto grau de salinidade, que se não forem limpos de acordo, tendem a oxidar ao longo do tempo, deixando os mesmos com cor esverdeada, causando a impressão de desleixo. O mobiliário e o piso também requerem atenção especial, que em harmonia com um banheiro limpo, formam um conjunto. Não se pode deixar de mencionar a importância de um bom aromatizante para finalizar.

4.1.5 Pontualidade

Pré-requisito indispensável para um bom profissional. Se o funcionário chegar atrasado resulta em comprometer o bom andamento das atividades, colocando em risco a qualidade dos serviços.

4.1.6 Gerenciamento dos processos no momento da limpeza

A limpeza dos apartamentos, como também das áreas sociais obedece alguns critérios, a saber: nos apartamentos a limpeza se inicia com a entrada da Camareira na unidade habitacional, recolhendo a roupa suja e testando os equipamentos; em seguida, a limpeza tem que ser realizada de cima para baixo, da esquerda para direita e de dentro para fora em sistema unidirecional, evitando que algumas superfícies deixem de ser limpas.

Vale lembrar que dependendo da dimensão do apartamento a camareira tem de 20 a 40 minutos para realizar todos os procedimentos. Em virtude disso, a elaboração de um POP, se faz necessária, para otimizar o tempo e entregar um serviço com qualidade. As áreas sociais são divididas por partes, direcionando um colaborador para cada uma delas. Sendo assim, todos os espaços não ficam sem limpeza constante.

4.1.7 Formação na área

A formação na área é de vital importância uma vez que a experiência empírica está associada a saber fazer e a formação no saber como fazer de forma a minimizar tempo e custos, aumentando a produtividade, gerando maior rentabilidade para o empreendimento.

4.1.8 *Turn over* e absenteísmo

O *turn over* é um dos grandes gargalos da hotelaria na atualidade, resultante dos baixos salários aplicados na hotelaria, salvo alguns empreendimentos, deixando os colaboradores desmotivados, conseqüentemente a busca por melhor remuneração em outros segmentos. O absenteísmo surge com a desmotivação e a ausência de ferramentas de trabalho condizentes com a função.

4.1.9 Qualidade e quantidade do enxoval

Qualidade, pois as peças tendem a ter uma vida útil mais prolongada, mas se não tivermos a quantidade necessária, além de o desgaste ser mais rápido, pode

ocasionar a ausência de algumas peças dentro das unidades habitacionais contribuindo para a insatisfação do hóspede.

4.1.10 Comprometimento

Associado diretamente a responsabilidade assumida para alcançar as metas propostas pela empresa e também com seus colegas de profissão.

4.1.11 Treinamentos periódicos

Essencial para alinhar os pontos fracos da equipe, fortalecer os fortes e para que os mesmos tenham melhor desempenho dentro da organização. Vale evidenciar que o capital humano é a peça mais importante dentro da empresa.

Esse conjunto de critérios se realmente for integrado à rotina dos serviços prestados é a base para gerar um envolvimento com o cliente, estabelecer um diferencial competitivo, fazendo com que o hóspede retorne a se hospedar no mesmo hotel.

4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS DURANTE A PESQUISA REALIZADA

O estudo foi realizado a partir do universo, no qual os declarantes foram as governantas dos hotéis de categoria superior da Avenida Beira Mar, em Fortaleza/CE, sendo utilizado como mecanismo de coleta, um questionário aplicado em fevereiro de 2015 com dezoito perguntas fechadas, relacionadas ao grau de envolvimento do Departamento de Governança na qualidade dos serviços prestados, como estratégia para que um cliente se hospede em um empreendimento hoteleiro ao invés de outro.

A pesquisa compreende governantas de oito hotéis, localizados na Avenida Beira Mar (Fortaleza – CE), sendo que apenas cinco das Governantas entrevistadas concordaram em responder o questionário solicitado. Posteriormente a coleta, os dados foram tabulados proporcionando uma visão qualitativa dos resultados obtidos.

De acordo com as respostas das Governantas obteve-se os seguintes resultados abaixo apresentados.

Os valores de referência para elaborar o resultado partem do princípio de que, o ideal corresponde a “sempre” das respostas do questionário respondido pelas Governantas, o qual foi identificado pelo número 5. Os outros valores foram escolhidos como base para representar o real, realizando uma matriz de triangulação entre ideal x real = opinião dos hóspedes. A média mínima de avaliação escolhida para representar a satisfação dos hóspedes foi de 70%.

Tabela 5- Referência dos números aplicados para identificar o ideal x real.

Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
5	3	2	1	0

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Tabela 6 - Padronização de produtos e serviços no departamento de governança.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	4	20
Frequentemente	0	0
Ocasionalmente	1	2
Raramente	0	0
Nunca	0	0
Total	5	22
Percentual de Aprovação		88%

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Dentro do padrão de qualidade que é estabelecido nos hotéis de categoria superior, essa pontuação de 88% fica a desejar, uma vez que o cliente paga caro pelo serviço; quer o melhor e temos que fornecer um produto final de excelência.

Tabela 7 - Camareira segue um modelo de gerenciamento de processos no decorrer da limpeza no interior das unidades.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	3	15
Frequentemente	1	3
Ocasionalmente	1	2
Raramente	0	0
Nunca	1	0

Total	5	20
Percentual de Aprovação		80%

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

O índice de 80% é muito baixo, visto que os empreendimentos trabalham com manuais de gerenciamentos de processos. Isto nos faz crer que as Governantas e Supervisoras estão deixando de lado esses procedimentos, não supervisionado os mesmos, comprometendo a qualidade dos serviços.

Tabela 8 - Realização dos reparos em tempo hábil pelo departamento de manutenção.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	0	0
Frequentemente	4	12
Ocasionalmente	1	2
Raramente	0	0
Nunca	0	0
Total	5	14
Percentual de Aprovação		56%

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Resultado considerado grave, abaixo de todas as expectativas. Apesar do Departamento de Manutenção não ser subordinado à Governança, o mesmo tem que estar em contato direto, verificando se todas as solicitações de serviço foram realizadas e em que tempo para não comprometer a qualidade dos serviços. A ausência de comunicação pode estar fazendo com que esse índice seja tão baixo. Outro fator relevante que pode ser evidenciado é a ausência de profissionais qualificados ou desmotivação dos mesmos, mas nada desses possíveis fatores listados são justificativas para esse total. Um serviço prestado dessa forma faz com que, possivelmente, o cliente não retorne.

Tabela 9 - Inspeção da supervisora para a liberação de um apartamento.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	5	25
Frequentemente	0	0

Ocasionalmente	0	0
Raramente	0	0
Nunca	0	0
Total	5	25
Percentual de Aprovação		100%

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O resultado define que estão sendo cumpridos as normas e procedimentos do empreendimento.

Tabela 10 - Produtos de limpeza utilizados nas áreas sociais e comuns são iguais das unidades habitacionais.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	3	15
Frequentemente	2	6
Ocasionalmente	0	0
Raramente	0	0
Nunca	0	0
Total	5	21
Percentual de Aprovação		84%

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Resultado muito alto, uma vez que sabemos que a sujidade de uma unidade habitacional difere, em muitos aspectos, das áreas comuns e sociais. O ideal é que tivessem produtos diferenciados.

Nas áreas sociais e comuns a circulação de pessoas é intensa. Sendo assim, a atenção tem que ser dobrada e o uso de produtos com o princípio ativo a base de cloro que tem um poder antibactericida muito grande seria uma opção, principalmente para os banheiros.

Se não for possível a utilização de dois ou mais produtos, pode-se adotar o critério de diminuição da diluição para as áreas sociais. Exemplo: se a diluição for de 1:30 para as unidades habitacionais, nas áreas sociais pode ser de 1:20. Essas alterações podem ser feitas direto no diluidor de produtos que, para ser alterado precisa ser solicitado o técnico da empresa.

Tabela 11 - Identificação dos produtos de limpeza.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	4	20
Frequentemente	1	3
Ocasionalmente	0	0
Raramente	0	0
Nunca	0	0
Total	5	23
Percentual de Aprovação		92%

Fonte: Elaborada pela autora.

O índice de 92% nos mostra a preocupação dos gestores em identificar esses produtos, obedecendo a regras básicas impostas pela Vigilância Sanitária e tendo o cuidado com a saúde e segurança do colaborador, expondo também ao cliente, uma vez que os produtos ficam a vista nos carros das Camareiras, o que traz segurança e credibilidade ao empreendimento. O ideal é que 100% dos hotéis utilizem esse procedimento.

Tabela 12 - Inspeção dos carrinhos de camareira e limpeza.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	1	5
Frequentemente	4	12
Ocasionalmente	0	0
Raramente	0	0
Nunca	0	0
Total	5	17
Percentual de Aprovação		68%

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

A inspeção dos carros das Camareiras e limpeza tem que ser realizados sempre, uma vez que os mesmos estão circulando em todas as áreas sociais e corredores deixando visível para o cliente o grau de organização e higiene a que se propõe o empreendimento. O resultado de 68% é muito baixo, visto que estamos falando de hotéis de categoria superior. A ausência dessa inspeção constante pode comprometer a imagem e credibilidade do hotel.

Tabela 13 - Reconhecimento do trabalho da governança pela gerência geral.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	4	20
Frequentemente	0	0
Ocasionalmente	0	0
Raramente	1	1
Nunca	0	0
Total	5	21
Percentual de Aprovação		80%

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Segundo Ismail (2010, p.319) “no departamento de hospedagem, não existe função mais essencial do que a governança, pois fornece o produto do hotel.” Em alguns hotéis, o setor de governança somente é evidenciado quando aparecem as reclamações. Apesar de quatro dos cinco hotéis terem respondido “sempre”, um hotel raramente reconhece o seu serviço.

Dentro desse contexto, a hotelaria vende serviços, quando se fala que a governança disponibiliza o produto que é o apartamento, o momento que o hóspede chega à unidade habitacional e avalia as possíveis imperfeições, a governança é acionada. Pode-se até fazer uma comparação com o atendimento dispensado na recepção, no momento do *check-in*, como por exemplo: Os recepcionistas sempre têm que estar impecáveis, ser educados e simpáticos, isso é normal e não deixa de ser caracterizado serviço.

O que difere a Governança dos outros departamentos é limpeza, higienização, enxoval, mobiliário, absenteísmo. São vários itens que se pode pontuar. Sendo assim, somos mais passíveis de erros e acabam por não nos valorizar. Esse tipo de atitude faz com que os profissionais do setor, busquem outros segmentos na economia.

Tabela 14 - Incentivo dado a equipe para motivar no trabalho.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	2	15
Frequentemente	0	0
Ocasionalmente	2	4
Raramente	0	0
Nunca	0	0
Total	5	19

Percentual de Aprovação	76%
-------------------------	-----

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

A motivação não está relacionada somente ao dinheiro. Um elogio, uma palavra de incentivo, podem ser diferenciais. Os gestores precisam se conscientizar de que um funcionário motivado traz muito mais benefício para a organização. O índice de 76% fica aquém das expectativas e o ideal seria que o resultado alcançado tivesse sido 100%.

Tabela 15 - Ocorrência de reuniões de avaliação da prestação de serviços pela gerência.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	2	10
Frequentemente	1	3
Ocasionalmente	2	4
Raramente	0	0
Nunca	0	0
Total	5	17
Percentual de Aprovação		68%

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

O resultado nos apresenta uma realidade preocupante, apenas dois hotéis responderam sempre com relação a ocorrência de reuniões de avaliação da prestação de serviços pela gerência. Os gestores têm que interagir mais com seus colaboradores. São eles que ficam na linha de frente, em contato direto com o cliente.

As preleções, sejam com o setor específico ou com os cargos de chefia, têm que ser ao menos uma vez por semana, o que fará com que sejam evidenciados os pontos fortes e fracos, para que se possa criar uma estratégia de como manter os fortes em destaque como também para buscar soluções para potencializar os fracos. Isso quer dizer que os departamentos estão interligados. Se um erra, possivelmente todos vão falhar. Essas reuniões são o ponto de partida para que se possa alinhar onde estão as maiores dificuldades e tentar resolvê-las. Nós profissionais, não somente da hotelaria, sabemos que essas atitudes são necessárias para o próprio bem da empresa.

Tabela 16 - Check list padronizado feito pelas supervisoras de andar no momento da liberação dos apartamentos.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	2	10
Frequentemente	2	6
Ocasionalmente	1	2
Raramente	0	0
Nunca	0	0
Total	5	18
Percentual de Aprovação		72%

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Segundo Cândido (2001, p.130) “a Governanta Geral ou Supervisora de Andares” fará a supervisão e revisão dos apartamentos ocupados e vagos, com o auxílio da “Ficha de Inspeção de Andares” .

No entanto, percebe-se que em algumas situações, como por exemplo quando o hotel está lotado esse procedimento torna-se impossível de cumprir-se. Consequentemente estaremos vulneráveis quanto à qualidade dos serviços. O indicador de 72% (Tabela 17), não deixa de ser baixo, independentemente de qualquer motivo.

Tabela 17 - Comunicado da governança de alguma manutenção no decorrer da limpeza dos apartamentos com *status* vago-sujo.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	2	10
Frequentemente	2	6
Ocasionalmente	0	2
Raramente	1	0
Nunca	0	0
Total	5	16
Percentual de Aprovação		64%

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

A não comunicação da necessidade de manutenção nas unidades habitacionais é fator decisivo para a diminuição da produtividade da Supervisora, no momento da liberação do apartamento.

Partindo dessa premissa, o que ocorre é que se a supervisora chega para liberar um apartamento e existe uma lâmpada queimada, com certeza o mesmo não pode ser liberado. Essa substituição leva tempo, até que a manutenção chegue ao local. O que pode acontecer é a Supervisora ir para outro apartamento, o que acaba não sendo produtivo uma vez que ela terá que retornar ao apartamento, caracterizando retrabalho.

A ausência desse procedimento compromete a qualidade dos serviços sendo que, em algumas situações, o hóspede já se encontra na recepção. O valor de 64% é muito baixo o que sugere que o hotel, possivelmente, possa vir a ter muitas reclamações.

Tabela 18 - Repasse da camareira para a governança quando da necessidade de manutenção de apartamentos ocupados ou espera que o hóspede solicite.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	2	10
Frequentemente	3	9
Ocasionalmente	0	0
Raramente	1	0
Nunca	0	0
Total	5	19
Percentual de Aprovação		76%

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Percebe-se que a pergunta anterior foi direcionada aos apartamentos quanto a necessidade de manutenção com *status* vago-sujo. A atual é com relação aos apartamentos ocupados o que nos mostra uma diferença de 12% uma vez que o hóspede já se encontra instalado no hotel, podendo ocorrer reclamações desnecessárias.

Nas duas situações anterior /e descritas a Camareira de acordo com os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) tem por dever verificar todos os equipamentos eletro eletrônicos, como também, os hidráulicos como torneiras, chuveiro e ducha. Isso faz com que o trabalho seja mais produtivo, colaborando para a qualidade dos serviços prestados e satisfação do hóspede. Percentual baixo.

Tabela 19 - Vistorias nos apartamentos pela governanta com ou sem motivos alheios.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	2	10
Frequentemente	3	9
Ocasionalmente	0	0
Raramente	0	0
Nunca	0	0
Total	5	19
Percentual de Aprovação		76%

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Conforme Cândido (2001, p. 130) “o ideal é que a governanta faça revisão logo após cada apartamento ser arrumado. Isto ajuda a corrigir pequenos problemas diários (falta de sabonete, papel higiênico, por exemplo) que ocorrem com frequência nos hotéis” .

A Governanta precisa estar sempre vistoriando os apartamentos. Isso não quer dizer que não confia no trabalho das Supervisoras. O que ocorre é que a Governanta tem um olhar mais apurado para detectar algumas imperfeições. Às vezes a limpeza e higienização em um apartamento estão perfeitas, mas o cobre-leito está desalinhado, o travesseiro torto, singularidades que no momento da liberação podem passar despercebidas.

Tabela 20 - Treinamento período ao *staff* da governança.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	2	10
Frequentemente	2	6
Ocasionalmente	0	0
Raramente	1	0
Nunca	0	0
Total	5	16
Percentual de Aprovação		64%

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Segundo Ismail (2010, p.359) “as habilidades para prestação de serviços são mais bem desenvolvidas quando praticadas.” Portanto, o treinamento está relacionado ao aprimoramento das atividades. Somente 64% dos hotéis investem

em treinamento para seus colaboradores, conforme pode ser observado pela tabela 21.

No decorrer de sua permanência um hóspede não está isento de problemas. O serviço recebido dos funcionários é um dos componentes desse produto, mas a estrutura física do hotel deve funcionar para que o hóspede receba pelo que pagou. Entretanto, em algum momento, uma das partes pode falhar e o importante é resolver a situação, tornando o hóspede insatisfeito muito satisfeito (ISMAIL, 2010).

Sendo assim, a qualidade dos serviços prestados é um somatório de ações que envolvem todos os componentes da organização.

Tabela 21 - Departamento de governança consegue manter a qualidade dos serviços que se propõe a organização com a receita financeira destinada.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	2	10
Frequentemente	2	6
Ocasionalmente	1	2
Raramente	0	0
Nunca	0	0
Total	5	18
Percentual de Aprovação		72%

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

A pergunta é um tanto complexa uma vez que gerenciar custos não é uma tarefa fácil. Existe um orçamento anual preestabelecido para as despesas de acordo com o ano anterior, o que não impede que se façam alguns gastos extras em decorrência de situações alheias a nossa vontade.

O que ocorre é que em alguns momentos, dependendo da ocupação diária e do tempo de permanência do hospede no hotel, esse gasto pode ser maior, igual ou menor. Isso quer dizer que se eu tenho uma grande quantidade de hóspedes que ficam hospedados apenas uma diária, conseqüentemente, vou ter mais gastos com lavanderia, produtos de limpeza, *amenities*, onerando meu custo final.

Dentro desse contexto, a Governanta deve ter conhecimentos em administração, para gerenciar suas despesas, sem ultrapassar as estimativas previstas e sem perder a qualidade. De acordo com a tabela 22, o valor de 72% é uma porcentagem baixa, o que nos faz crer que a qualidade dos serviços pode estar ou pode vir a ser comprometida.

Tabela 22 - Reposição do enxoval e mobiliário é realizada sempre que necessário.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	3	15
Frequentemente	1	3
Ocasionalmente	0	0
Raramente	1	0
Nunca	0	0
Total	5	18
Percentual de Aprovação		72%

Fonte: Elaborada pela autora.

Como foi relatado na pergunta anterior, (Tabela 23), existe um orçamento. Como somente 72% dos hotéis realizam essa reposição, nos faz pensar que os gestores não estão muito preocupados com relação a esses itens apontados, o que se acredita fazer toda diferença no momento da entrada do hóspede tanto no hotel, quanto nos apartamentos. A ausência do que foi pontuado pode interferir na satisfação do hóspede e na qualidade dos serviços.

Tabela 23 - Solicitação de informação da governanta as camareiras sobre as necessidades do hóspede.

Discriminação	Respostas	Pontuação
Sempre	3	15
Frequentemente	2	6
Ocasionalmente	0	0
Raramente	1	0
Nunca	0	0
Total	5	21
Percentual de Aprovação		84%

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

A preocupação com o hóspede é fundamental principalmente com relação a uma doença, ou outras particularidades. A governanta deve estar sempre atenta e solicitar às Camareiras que repassem informações periódicas com relação aos seus hóspedes.

Para tanto, esses relatos se tornam relevantes para que se possa cuidar e zelar por seus visitantes, uma vez que os mesmos se encontram fora de seu domicílio.

O índice de 84% é um número razoável que pode ser melhorado com o apoio de todos os colaboradores.

De acordo com o questionário respondido pelas Governantas pode-se verificar que das dezoito perguntas, somente seis apresentaram pontos fortes, gerando índices entre 80% e 92%. Sabe-se que esses resultados ainda são considerados baixos, visto que estamos falando de hotéis de categoria superior. No entanto, o percentual, ficou acima dos 70%, média estabelecida como parâmetro.

As perguntas que atingiram esses índices foram com relação à limpeza e padronização nas UHs, liberação de apartamentos somente depois do aval da Supervisora, utilização dos produtos e rótulos, procedimento da Governanta quando da solicitação de informações dos hóspedes e reconhecimento do departamento pela Gerência.

Com relação aos pontos fracos, evidencia-se uma média muito baixa, oscilando entre 56% e 76%.

As questões que atingiram esse percentual foram relacionadas à manutenção, limpeza dos carrinhos, motivação, reuniões, treinamento, reposição de equipamentos, padronização de *check-list*, no momento da liberação dos apartamentos, gastos do setor e inspeção dos apartamentos pela Governanta. Vale salientar que a manutenção nas unidades habitacionais atingiu o percentual mais baixo da pesquisa com um total de 56%.

Conforme o resultado final observa-se que o gerenciamento de processo não está sendo realizado de acordo com os manuais de procedimentos de cada empresa estudada. O não cumprimento das normas e procedimentos vai interferir no resultado final do serviço prestado

No mundo globalizado e competitivo as organizações têm que ter foco em planejar suas metas, executar as ações advindas do planejamento, verificar se seus objetivos foram atingidos e corrigir possíveis desvios e ajustá-los de forma que possa garantir a sua sobrevivência no mercado.

A percepção da qualidade vista sob a ótica do cliente vai além de um quarto com mobiliário e enxoval de qualidade. A higiene, simpatia e presteza em atender suas solicitações somam um conjunto de ações que ocasionam sua plena satisfação.

Dentro desse contexto, a qualificação profissional com treinamentos periódicos na área de gestão e operacional, preleções, plano de cargos e salários e

incentivos para gerar motivação são atitudes relevantes para que se possa praticar a melhoria contínua e como resultado final a qualidade dos serviços e produtos ofertados.

4.3 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA OPINIÃO DOS HÓSPEDES

No caso dos clientes, realizou-se um levantamento no decorrer do ano de 2014 no *site* de avaliação *Tripadvisor*, que divulga *online* avaliações dos hóspedes como mecanismo no processo de pesquisa para decisão de viagem e hospedagem. No decorrer da pesquisa nos concentramos em identificar apenas as reclamações relacionadas ao departamento de governança de cada hotel estudado. As avaliações serão disponibilizadas nos anexos.

Conforme pesquisa descrita acima, seguem abaixo as tabelas de acordo com as reclamações dos hóspedes por hotel.

Tabela 24 – Reclamações dos hóspedes do Hotel 1.

Reclamações	Porcentagem
Limpeza nas Unidades Habitacionais	19,00
Manutenção e Conservação do Mobiliário das Unidades Habitacionais	16,00
Manutenção de Ar-Condicionado	23,00
Mofo nas Unidades Habitacionais	26,00
Qualidade do Enxoval	3,00
Solicitação de pedidos a Governança	13,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Tabela 25 – Reclamações dos hóspedes do Hotel 2.

Reclamações	Porcentagem
Limpeza nas Unidades Habitacionais	36,00
Manutenção e Conservação do Mobiliário das Unidades Habitacionais	18,00
Manutenção de Ar-Condicionado	10,00
Mofo nas Unidades Habitacionais	18,00
Qualidade do Enxoval	0,00
Solicitação de pedidos a Governança	18,00

Total	100,00
--------------	---------------

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Tabela 26 – Reclamações dos hóspedes do Hotel 3.

Reclamações	Porcentagem
Limpeza nas Unidades Habitacionais	31,00
Manutenção e Conservação do Mobiliário das Unidades Habitacionais	15,00
Manutenção de Ar-Condicionado	8,00
Mofa nas Unidades Habitacionais	21,00
Qualidade do Enxoval	12,00
Solicitação de pedidos a Governança	13,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Tabela 27 – Reclamações dos hóspedes do Hotel 4.

Reclamações	Porcentagem
Limpeza nas Unidades Habitacionais	21,00
Manutenção e Conservação do Mobiliário das Unidades Habitacionais	30,00
Manutenção de Ar-Condicionado	16,00
Mofa nas Unidades Habitacionais	17,00
Qualidade do Enxoval	2,00
Solicitação de pedidos a Governança	14,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Tabela 28 – Reclamações dos hóspedes do Hotel 5.

Reclamações	Porcentagem
Limpeza nas Unidades Habitacionais	31,00
Manutenção e Conservação do Mobiliário das Unidades Habitacionais	26,00
Manutenção de Ar-Condicionado	14,00
Mofa nas Unidades Habitacionais	1,00
Qualidade do Enxoval	14,00
Solicitação de pedidos a Governança	14,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Tabela 29– Reclamações dos hóspedes do Hotel 6.

Reclamações	Porcentagem
Limpeza nas Unidades Habitacionais	30,00
Manutenção e Conservação do Mobiliário das Unidades Habitacionais	38,00
Manutenção de Ar-Condicionado	2,00
Mofo nas Unidades Habitacionais	6,00
Qualidade do Enxoval	16,00
Solicitação de pedidos a Governança	8,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Tabela 30 – Reclamações dos hóspedes do Hotel 7.

Reclamações	Porcentagem
Limpeza nas Unidades Habitacionais	27,00
Manutenção e Conservação do Mobiliário das Unidades Habitacionais	36,00
Manutenção de Ar-Condicionado	12,00
Mofo nas Unidades Habitacionais	12,00
Qualidade do Enxoval	1,00
Solicitação de pedidos a Governança	12,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Tabela 31 – Reclamações dos hóspedes do Hotel 8.

Reclamações	Porcentagem
Limpeza nas Unidades Habitacionais	23,00
Manutenção e Conservação do Mobiliário das Unidades Habitacionais	46,00
Manutenção de Ar-Condicionado	9,00
Mofo nas Unidades Habitacionais	0,00
Qualidade do Enxoval	11,00
Solicitação de pedidos a Governança	11,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Tabela 32 – Consolidado das tabelas de reclamações dos hóspedes dos oito hotéis.

Reclamações	Porcentagem
Limpeza nas Unidades Habitacionais	27,30
Manutenção e Conservação do Mobiliário das Unidades Habitacionais	28,10
Manutenção de Ar-Condicionado	11,70
Mofa nas Unidades Habitacionais	12,50
Qualidade do Enxoval	7,50
Solicitação de pedidos a Governança	12,90
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

4.4 SUGESTÕES PARA MELHORAR AS DEFICIÊNCIAS NO SETOR

O primeiro passo se inicia com a leitura dos “*guestcomment*” (avaliação dos serviços) toda semana que são disponibilizados pelos hóspedes no momento do “*check-out*” e nos *sites* de avaliações.

Depois de todas as informações dispostas, colocar em uma tabela, em seguida construir um gráfico posicionando do maior para o menor dos pontos que geraram a insatisfação do hóspede como a evidenciada no estudo.

Após todas as informações compiladas, temos como visualizar onde estamos mais vulneráveis e desenvolver ações para combatê-las, exemplo: a principal reclamação dos hóspedes foi à limpeza das unidades habitacionais como banheiro e rejunte encardido.

A primeira ação é realizar uma investigação para saber onde está o problema e saná-lo. As perguntas são: meus produtos são de boa qualidade? Estamos com a diluição correta para esse tipo de sujeira? O procedimento operacional padrão está sendo realizado de acordo com o que foi elaborado? Meu quadro de funcionários atende a demanda de ocupação? A supervisora tem realizado o *check-list* no momento da liberação? Os produtos como esponjas, vassouras, panos de limpeza estão adequados?

Respondido todas essas perguntas, realizar-se-á um plano de ação. Suponhamos que a falha esteja na forma como foi elaborado o procedimento operacional padrão então temos que construir um novo procedimento.

O modelo tem que está baseado na quantidade de apartamentos do hotel e de funcionários que dispomos no departamento como: 170 unidades habitacionais divididos para 15 camareiras, o quer dizer que temos uma média de 11 apartamentos por camareira, entretanto temos que ficar atentos com folgas, férias e absenteísmo, ficando somente 10 arrumadeiras, totalizando 17 apartamentos para cada.

Sendo assim o procedimento deverá seguir as seguintes instruções:

A camareira quando realizar uma arrumação (apartamento ocupado), principalmente no momento de limpar o banheiro a mesma tem que fazê-lo como se fosse um *check-out*, esse procedimento faz com que a sujeira não se acumule e a ação mecânica tenha menor intensidade de uma próxima vez, não gerando o acúmulo de sujeira.

O primeiro passo quando a camareira entrar no apartamento é realizar o procedimento de rotina, a saber:

- a) Bater na porta, certificando-se se o hóspede está presente ou não;
- b) Entrar e colocar o cartão no economizador;
- c) Ascender todas as luminárias certificando que todas estão funcionando;
- d) Testar os equipamentos como ar-condicionado, secador, rádio relógio;
- e) Abrir janelas e portas, para arejar o local. Esse procedimento pode minimizar o cheiro de mofo;
- f) Recolher enxoval sujo e retirar o lixo.
- g) Após esses procedimentos realizados a camareira vai para o segundo passo que é a limpeza do banheiro, obedecendo à seguinte sequência:
- h) Entrar no banheiro e umedecer as paredes, trilhos do box e vaso sanitário;
- i) Borrifar o produto químico específico e aplicar uma ação mecânica leve;
- j) Sair do banheiro deixando agir por 10 minutos, isso faz com que o produto tenha tempo de agir e a remoção da sujeira fique mais fácil;
- k) Retornar ao banheiro após tempo especificado e concluir a limpeza.

Vale ressaltar que o tempo em que o produto ficou agindo, a arrumadeira já repôs o enxoval, varreu e tirou o pó, deixando o banheiro por último, melhorando sua produtividade e evitando contaminação cruzada.

Todo o processo tem que levar em torno de 20 a 25 minutos em cada unidade habitacional.

Outra solução é quando a ocupação estiver baixa, fechar andares e realizar limpeza pesada. Entretanto, essa opção configura-se como um segundo plano.

Esse procedimento operacional padrão se for implantado na íntegra tem como melhorar sensivelmente a qualidade da limpeza dentro das unidades habitacionais.

De acordo com o que foi exposto, essa é somente uma proposta que pode auxiliar o departamento de governança na melhoria contínua da limpeza dentro dos apartamentos.

Essas recomendações têm por fim a intenção de desenvolver metodologias qualitativas e quantitativas que contribuam no processo de melhoramento nos serviços de governança.

Este é somente o início de um estudo, que se propõe a se aprofundar em desenvolver mecanismos operacionais através de análise de gerenciamento e controle de processos e indicadores de desempenho, identificando suas variáveis desenvolvendo metodologias direcionadas para cada tipo de dificuldades apresentadas.

A finalidade desta pesquisa tem o propósito de difundir esse estudo, contribuindo para que o “*trade*” turístico tenha conhecimento desse índice inadmissível de reprovação quanto a qualidade dos serviços prestados na hotelaria de categoria superior da cidade de Fortaleza.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que os objetivos inicialmente propostos foram alcançados no transcorrer da pesquisa a partir da fundamentação teórica de pesquisa bibliográfica que ampliou os conhecimentos, permitindo um maior entendimento sobre o tema estudado, do questionário como base de sustentação para avaliar o modelo de processos aplicados no setor e das avaliações dos clientes como critério de avaliação para aferir o nível de insatisfação dos clientes com o setor.

A principal limitação encontrada para a realização desta pesquisa foi a não participação de três Governantas no momento da aplicação do questionário, o que pode ter interferido no resultado final.

Como já verificado, a qualidade dos serviços é essencial para gerar competitividade e manter as organizações no mercado.

Para que essa qualidade aconteça, verificou-se que a Governança dos hotéis de categoria superior da Avenida Beira-Mar, precisa rever seus processos e modelos de gestão direcionando-os plenamente para a gestão da qualidade com foco na prestação dos serviços prevalecendo a satisfação dos clientes, sem esquecer os atores que formam a base para o sucesso.

As vantagens decorrentes dessas ações trarão benefícios a todos que fazem parte de um departamento tão complexo dentro do contexto hoteleiro, que tem sob sua responsabilidade, limpeza, higienização e conservação e como principais atribuições coordenar e planejar as atividades diárias da arrumação das unidades habitacionais, como também de limpeza das áreas comuns e sociais, mantendo-as sempre em bom estado de conservação e limpeza.

Por sua complexidade é um departamento que lida com problemas diários de capital humano qualificado para o exercício de suas atividades diárias, caracterizando uma das dificuldades do setor.

Verificou-se que de acordo com a literatura estudada que o referido departamento vem se reestruturando, passando do empirismo para a aplicação de técnicas de gestão tão necessárias ao departamento, uma vez que o mesmo representa o maior índice de despesas dentro de um empreendimento.

Analisando os resultados obtidos, contata-se que o departamento desconhece os parâmetros em que está pautada a qualidade que é a padronização dos processos.

A ausência de informação é evidenciada no estudo com relação às seguintes perguntas: a manutenção realiza os reparos em tempo hábil? o resultado foi de 56%, o mais baixo da pesquisa. Com relação à limpeza das unidades habitacionais apenas 80% seguem o manual de procedimentos, esse índice é muito baixo quando se trata de hotelaria de categoria superior. Quando se refere à liberação dos apartamentos seguindo um *check-list*, só 72% seguem esse procedimento e somente 76% das governantas responderam que a camareira repassa para o setor quando da necessidade de manutenção de apartamentos ocupados, o restante 24%, espera que o hóspede solicite o serviço.

Esses resultados refletem a insatisfação do hóspede que foram comprovados na pesquisa realizada no site de avaliação *Tripadvisor* no decorrer do ano de 2014.

As governantas são detentoras de muitas atribuições e responsabilidades, mas apenas 76% exercitam a prática de vistoriar os apartamentos. A necessidade dessa atitude é verificar se as normas e procedimentos do empreendimento estão sendo cumpridas. Essa omissão pode fomentar futuras reclamações que podem ser evitadas.

A reposição de utensílios eletro eletrônicos atingiu um índice muito alto. Como essa reposição é feita somente em 72%, percebe-se que a governanta não está repassando a informação para a gerência geral e departamento de compras, ou não está realizando o inventário. Vale ressaltar que quando o hóspede adentra no apartamento e sente a falta, por exemplo, de um secador de cabelo e constata que o mesmo existia, retrata o desleixo e a falta de comprometimento do hotel com a qualidade dos serviços e para com ele, uma vez que o mesmo está pagando e caro.

Dentro desse contexto, percebe-se que o departamento de governança (governantas), não está cumprindo seu papel em proporcionar uma qualidade satisfatória dos serviços tanto quanto deveria.

Como governanta entende-se as dificuldades que o departamento encontra para administrar todas as ocorrências citadas e que não podemos ficar alheias a esses acontecimentos, uma vez que somos responsáveis na íntegra pelo setor.

A maior insatisfação aferida na pesquisa pelos clientes foi à manutenção e conservação do mobiliário, com 28,1% dos clientes insatisfeitos com a qualidade dos móveis dispostos nos apartamentos. Essas reclamações não condizem com a categoria superior, o que reforça a ausência de preocupação com este item.

De acordo com literatura apresentada no decorrer da pesquisa foi constatado que qualidade dos serviços é um conjunto de ações que incluem desde um bom atendimento, a infraestrutura.

Realizar um inventário das reais condições desses objetos, poderá auxiliar os gestores a elaborar um plano de ação direcionado para esse fim. Mesmo na categoria superior alguns gestores ainda têm o seguinte pensamento: por que e para que investir se minha ocupação se mantém em um bom nível de lucratividade? O que eles não percebem é que um comentário negativo, apesar de ter sido vivenciado por um cliente, o mesmo vai ser compartilhado por pessoas do mundo e pode interferir no momento da escolha do hotel, gerando progressivamente um decréscimo dos lucros.

O segundo mais destacado foi à limpeza das unidades habitacionais com 27,3% de reprovação. Essa insatisfação reforça o que já foi mencionado com relação a treinamentos e qualidade dos produtos disponibilizados no momento da limpeza e higienização. É preciso que as governantas insistam com a gerência na compra de produtos de qualidade com referência no mercado.

O terceiro com 11,8% resultou de reclamações com a manutenção de sistema de refrigeração de ar. Partindo da premissa de que ar condicionado é indispensável dentro de um apartamento, uma vez que nossa cidade tem temperaturas altas e recebemos turistas de todas as regiões do Brasil e dos seis continentes, essa insatisfação é inadmissível. Voltamos a salientar a falta de comprometimento com o hóspede, a ausência de planejamento de manutenções preventivas e corretivas e de investimentos.

O quarto foi o mofo dentro dos apartamentos com 12,5%. O mofo advém, não somente de unidades habitacionais que são pouco utilizadas, mas de infiltrações muitas vezes ocasionadas por excesso de salitre, uma vez que estamos dispostos a maresia constante. Outro fator relevante é que o combate a esse tipo de problema não está descrito dentro dos manuais de limpeza. Cabe as governantas incluir essa ação dentro dos manuais de procedimentos, buscando alternativas para tentar no mínimo diminuir esse índice.

O quinto deu-se à qualidade do enxoval representando 7,5%. Compreendemos que o enxoval é uma das maiores despesas orçadas para o hotel e que os hoteleiros de um modo geral tem que se conscientizarem de que existe uma quantidade mínima de mudas que são três, uma nos apartamentos, uma na lavanderia

e uma na rouparia, essa quantidade tende a suprir tanto a necessidade de demanda quanto aumenta a vida útil da roupa.

O que acontece é que alguns hotéis não disponibilizam essa quantidade gerando desgaste por excesso de lavagem e concentração excessiva de produtos químicos, uma vez que a lavanderia tem que devolver no mesmo dia.

O mais grave é que o orçado não supre a necessidade de reposição.

Em todos os hotéis foram apresentados níveis de insatisfação muito semelhantes o que se conclui que a hotelaria de categoria superior de Fortaleza precisa reestruturar seu departamento de governança. Os índices de insatisfação chegaram a mais de 28% em um dos itens da pesquisa, onde a média geral de insatisfação aceitável é de 5%, se quisermos nos consolidar como destino.

Sabe-se que os empreendimentos são detentores de manuais de gerenciamento de processos e ferramentas que auxiliam na mensuração da qualidade dos serviços prestados, o que ocorre é a ausência de capital humano capacitado para desenvolver os processos, o que se caracteriza um problema cultural dentro das organizações. Para tanto, se faz necessário um envolvimento maior dos gestores e governo na implantação de políticas de educação continuada para superar esses resultados negativos se desejamos permanecer como destino turístico.

Como governanta e pesquisadora da área apresento algumas proposições no sentido de melhorar as deficiências apontadas no setor:

REFERÊNCIAS

ACCOR OPEN NEW FRONTIERS IN HOSPITALITY. **Accor comemora marco recorde de 200 hotéis no Brasil.** Disponível em:

<http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Presse/Country/America_Latina/Brasil/PR_2013_Brasil/140826_pr_accor_200_hoteis.pdf> Acesso em: 02 mar. 2015.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto.** 10. ed. São Paulo: SENAC, 2014. 246p.

ANJOS, Sara Joana Gadotti dos. **Serviços Integrados no turismo: um modelo de gestão para o setor de hotelaria.** 2004. 211f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

ASMUSSEN, Michel Willy; ROCHA, Renê Marcelo; MELO JÚNIOR, Yoakim Petrola de. **O setor hoteleiro em São Paulo: origem, panorama atual e perspectivas de comportamento.** 2002. 100f. TCC (Pós-Graduação em Engenharia de Construção Civil) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS - ABEOC – BRASIL. **Turismo movimentou R\$ 492 bilhões no Brasil.** Disponível em:

<<http://www.abeoc.org.br/2015/03/turismo-movimentou-r-492-bilhoes-no-brasil/>> Acesso em: 16 ago. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **ISO 9001:2008.** Sistema de gestão da qualidade: requisitos. Disponível em:

<<http://www.ifba.edu.br/professores/antonioclodoaldo/11%20ISO/NORMA%20ABNT%20NBR%20ISO%209001.2008.pdf>> Acesso em: 16 ago. 2015.

_____. **NBR 8402: sistemas de gestão da qualidade – requisitos.** Rio de Janeiro, 2000.

AZEVEDO, Migual Ângelo de (NIREZ). **Cronologia ilustrada de Fortaleza: roteiro para um turismo histórico e cultural.** Fortaleza: Banco do Nordeste, 2001.

BONADONA, Roland. **Fórum de hoteleiros do Brasil: 2x10: a evolução do setor relatada por grandes líderes.** 2012. Disponível em:

<http://www.fohb.com.br/pdf/2_10_versao_final.pdf>. Acesso em 15 out. 2014.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Anuário Estatístico de Turismo – 2015: ano base 2014.** Disponível em:

<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/anuario/downloads_anuario/Anuario_Estatistico_de_Turismo_2015_-_Ano_base_2014_-_Pdf.pdf> Acesso em: 02 mar. 2015.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo movimentou R\$ 492 bilhões no Brasil.**

Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/957-turismo-movimentou-r-492-bilhoes-no-brasil.html>> Acesso em: 02 mar. 2015.

BSH INTERNACIONAL. **Hotelaria brasileira deve receber investimentos de R\$**

7,3 bilhões até 2014. Jun. 2011. Disponível em:

<<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3RgoGZjK85sJ:www.bshinternational.com/Release/571+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>> Acesso em: 02 mar. 2015.

_____. **Investimentos no Brasil:** hotéis & resorts. 2013. Disponível em: <<http://www.bshinternational.com/sys/download/Relat-rio-Investimentos-no-Brasil-2013---Final--1-.pdf>> Acesso em: 02 mar. 2015.

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

CAMPOS, Luiz Cláudio de A. M.; GONÇALVES, Maria Helena B. **Introdução ao turismo e hotelaria.** São Paulo: SENAC, 1998. 112p.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: **Controle da qualidade total (no estilo japonês)** 9. ed. Nova Lima/MG: FALCONI, 2014.

CÂNDIDO, Índio. **Governança em hotelaria.** 4.ed. Caxias do Sul/RS: EDUCS, 2001.155p.

CÂNDIDO, Índio; VIERA, Elenara Viera de. **Gestão de hotéis:** técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul: EducS, 2003. 710p.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord.). **Gestão de qualidade:** teoria e casos. 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Campus/ABREPO, 2012.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira.** 7.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

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

_____. **Gestão hoteleira.** São Paulo: Saraiva 2006. 586p.

CÉSAR, Francisco Ignácio Giocondo. **Ferramentas básicas da qualidade:** instrumentos para gerenciamento de processo e melhoria contínua. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2011.

CHON, Kye-Sung; SPARROWE, Raymond T. **Hospitalidade:** conceitos e aplicações. Tradução de Ana Beatriz de Miranda e Silva Ferreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 393p.

DAVIES, Carlos Alberto. **Manual de hospedagem:** simplificando ações na hotelaria. Caxias do Sul: EducS, 2002.

DIÁRIO DO NORDESTE. CREA funcionará no Hotel San Pedro. Caderno Cidade, mar. 2003. Disponível em:

<<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/cidade/crea-funcionara-no-hotel-san-pedro-1.639597>> Acesso em: 02 mar. 2015.

_____. Prédio histórico será revitalizado. **Caderno Cidade**, Edição 14 fev. 2012. Disponível em: <<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/cidade/predio-historico-sera-revitalizado-1.192004>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros:** conceitos básicos. São Paulo: SENAC, 1996. 122p.

_____. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. 3.ed. São Paulo: SENAC, 2005. 122p.

FARIAS, Salomão Alencar; SANTOS, Rubens da Costa. Atributos de satisfação nos serviços de hotelaria: uma perspectiva no segmento da terceira idade. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, **Anais**, Foz do Iguaçu, 1998.

FLORES, Paulo Silas Ozores. **Treinamento em qualidade**: fator de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo. São Paulo: Roca, 2002.

FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL: **Hotelaria em números. Brasil 2014**. Disponível em: <[http://www.fohb.com.br/pdf/Hotelaria em Numeros 2014.pdf](http://www.fohb.com.br/pdf/Hotelaria_em_Numeros_2014.pdf)> Acedido em: mar. 2015.

FREITAS, André Luís Policani. A qualidade em serviços no contexto da competitividade. **Revista Produção** on-line [online], Florianópolis: ABEPRO, v.5, n.1, mar. 2005. Disponível em <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/321/418>> Acesso em: 03 jul. 2014.

GARCIA, Fátima. **Fortaleza em fotos**: os antigos hotéis de Fortaleza. Disponível em: <<http://www.fortalezaemfotos.com.br/2015/06/os-antigos-hoteis-de-fortaleza.html>> Acesso em: 02 mar. 2015.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GORIN, Ana Paula Fontenelle; MENDES, Eduardo da Fonseca. Setor de Turismo no Brasil: segmento de hotelaria. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.22, p.11-150, set. 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2205.pdf> Acesso em: 02 mar. 2015.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Tradução de Arlete Simille Marques e Cláudia Mello Belhassof. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.. Tradução de Cristiana Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ISMAIL, Ahmed. **Hospedagem**: front office e governança. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____. **Hospedagem**: front office e governança. Tradução de Gleice Regina Guerra. São Paulo: Learning, 2004.

JORNAL O POVO. Ceará recebe mais de um milhão de turistas. **Caderno Vida & Arte**, março 2015. Disponível em: <<http://www.opovo.com.br/app/opovo/economia/2015/03/21/noticiasjornaleconomia,3410587/ceara-recebe-mais-de-um-milhao-de-turistas.shtml>> Acesso em: 02 mar. 2015.

JURAN, Joseph M. **Juran planejando para a qualidade**. Tradução de João Mário Csillag e Cláudio Csillag. São Paulo: Pioneira, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gay. **Princípios de marketing**. Tradução de Vera Whately. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995. 527p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade . **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 311p.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade**: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Brasília. 1996. (Texto para Discussão nº 397).

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001. 416p.

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

MAICZUK, Jonas; ANDRADE JÚNIOR, Pedro Paulo. Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: um estudo de caso. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v.14, n.1, 2013. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1599/924>> Acesso em: 02 mar. 2015.

MARIANI, Celso Antônio. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.2, n.2, p. 110-126, 2005.

MARQUES, Érica Ferreira; ALCÂNTARA, R.L.C.. **Gerenciamento por categorias**: um estudo multicaso sob o prisma organizacional em pequenas e médias empresas supermercadistas. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2003.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lilian Regina dos; DIAS FILHO, José Maria. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finança**, São Paulo, v.15, n.34, p. 7-22, jan./abr. 2004.

MATIAS, Isamara de Souza; SÁ, Maurício Durval de. **Procedimento Operacional Padrão da Atenção Básica**. Disponível em: <<http://psfonline.alfenas.mg.gov.br/anexos/popatencaoprimaria.pdf>> Acesso em: 02 mar. 2015.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDLIK, S.; INGRAM, Hadyn. **Introdução à hotelaria**: gerenciamento e serviços. Tradução de Fabíola de Carvalho S. Vasconcellos. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 235p.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas**: organizações com foco no cliente. São Paulo: Arte & Ciência, 2001. 144p. (Série Excelência Empresarial, v.2).

MENEZES, Vanessa de Oliveira. Procedimento Operacional Padrão – POP na hotelaria: realidade e importância. **Revista P@rtes**, Out. 2010. Disponível em: <<http://www.partes.com.br/turismo/popnahotelaria.asp>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

NOBRE, Leila. **Fortaleza nobre**. Disponível em: <<http://www.fortalezanobre.com.br/>> Acesso em: 02 mar. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à administração**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009. 243p.

OLIVEIRA, Maria Angélica R.G. **A importância do departamento de governança na hotelaria**. fev. 2014. Disponível em: <<http://www.programaparahotel.com.br/a-importancia-do-departamento-de-governanca-na-hotelaria/>> Acesso em: 02 mar. 2015.

OLIVEIRA, Otávio José de et al. (Org.). **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2003. 219p.

OLIVEIRA, Patrícia F.F; WADA, Elizabeth K. Stakeholders e apart-hotéis: estudo de casos múltiplos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v.11, n.2, p. 145-169, maio./ago. 2012.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREZ, Luis di Muro. **Manual prático de recepção hoteleira**. Tradução de São Paulo: Roca, 2001. 198p.

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

PIMENTA, Maria Alzira de Almeida. O gerenciamento da qualidade no setor de hospedagem. In: PIMENTA, Maria Alzira de Almeida; DIAS, Reinaldo. (Orgs.). **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PORTAL BRASIL. **Brasil é o 6º no mundo em economia do turismo**. 2014a. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2014/04/brasil-e-o-6o-no-mundo-em-economia-do-turismo>> Acesso em: 02 mar. 2015. p.80-95.

REVISTA HOTÉIS. **Governança, o coração do hotel**. fev. 2014b. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/governanca-coracao-do-hotel/>> Acesso em: 02 mar. 2015.

_____. **Novos empreendimentos hoteleiros aquecem o mercado nacional**. Out. 2014. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/novos-empreendimentos-hoteleiros-aquecem-o-mercado-nacional/>> Acesso em: 02 mar. 2015.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 438p.

ROSALES, Carlos Miguel Bucheli. **Situação da implementação da qualidade total no setor metal-mecânico de Santa Catarina**. 1994. 125f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 1994.

SANCHO, Amparo. **OMT: introdução ao turismo**. Tradução de Dolores Martin Rodriguez Gomes. São Paulo: Roca, 2001. 371p.

SANTOS, Fabiola Martins dos; LUCCA FILHO, Vinicius De; BASTOS, José Messias. A geografia dos serviços: panorama do setor de eventos na hotelaria de Florianópolis/SC. In: XVI Encontro Nacional dos Geógrafos, **Anais...**, Porto Alegre, 2010.

SENA, Lairson Lopes. **Como administrar hotéis**. Viçosa/MG: CPT, 2008. [manual].

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Hotelaria tem vários tipos de clientes e hóspedes**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Hotelaria-tem-v%C3%A1rios-tipos-de-clientes-e-h%C3%B3spedes>> Acesso em: 02 fev. 2015.

SHOEMAKER, Stowe. Scripts: precursor of customer expectations. *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **Cornell University**, v.37, n.01, p.42-53, fev. 1996.

SILVA, André Luis José; BARBOSA, Maria de Lourdes de Azevedo. O treinamento como ferramenta para padronização dos serviços em uma empresa hoteleira. In: **EnANPAD**, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/GRT/2002_GRT896.pdf> Acesso em: 13 jul. 2015.

SILVA, Brasil, H. **Turismo, saúde e desenvolvimento**. São Paulo – ECA/USP (2007).

SOARES, Leonardo. **Governança: diferencial competitivo na hotelaria**. fev. 2008. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:z9RNd4cDT7sJ:hotelariaohospitalidade.blogspot.com/2008/02/governana-de-hotel.html+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>> Acesso em: 02 mar. 2015.

STRASSBURGER, Nândri Cândida. **Hotelaria hospitalar: um estudo sobre a gestão da qualidade dos serviços**. 2009. 108f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2009.

VALDÉS, Jesus Alvarez. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá**. 2003. Tese. (Doutorado em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

VIERA, Elenara V. **Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos**. Caxias do Sul;RS: Educs, 2004.

WALKER, John R. **Introdução a hospitalidade**. Tradução de Élcio de Gusmão Verçosa Filho. 2. Ed. Barueri/SP: Manole, 2002. 508p.

WERKEMA, Cristina. **Ferramentas estatísticas básicas do lean seis sigma integradas ao PDCA e DMAIC**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014,

YANES, Adriana Figueiredo. **Governança em hospedagem**. São Paulo: Saraiva,

2014.

ZEITHAML, Valarie A., BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Tradução de Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário.

1. O departamento de governança segue a padronização de produtos e serviços oferecidos aos hóspedes dentro das unidades habitacionais?

2. No decorrer da limpeza no interior das unidades habitacionais a camareira segue um modelo de gerenciamento de processos?

3. O departamento de manutenção quando acionado para a realização de reparos dentro dos apartamentos, o faz em tempo hábil, (respeitando sempre a complexidade de cada tarefa), não comprometendo a qualidade dos serviços?

4. A liberação de um apartamento é sempre realizada após ter sido inspecionada por uma supervisora de andares?

5. Os produtos de limpeza utilizados na higienização das áreas sociais e comuns são os mesmos aplicados no interior das unidades habitacionais?

6. Os produtos de limpeza são identificados através de rótulos específicos com informações do tipo de produto, juntamente com sua diluição?

7. Os carrinhos de camareira e da limpeza são inspecionados periodicamente?

8. A gerência geral de seu equipamento de hospedagem tem apresentado um reconhecimento do trabalho da Governança?

9. A equipe recebe incentivos para motivar-se no trabalho?

10. As reuniões de avaliação da prestação de serviços, coordenadas pela gerência ocorrem:

11. As supervisoras de andar no momento da liberação dos apartamentos seguem um *check list* padronizado?

12. As camareiras comunicam a governança de alguma necessidade de manutenção no decorrer da limpeza dos apartamentos com *status* vago sujo ou essa deficiência somente é constatada no momento da liberação pela supervisora?

13. A camareira repassa para governança quando da necessidade de manutenção de apartamentos ocupados ou espera que o hóspede solicite? De realizar vistorias nos apartamentos ou a mesma só o faz diante de situações ou motivos alheios?

14. A governanta tem o hábito de realizar vistorias nos apartamentos ou a mesma só o faz diante de situações ou motivos alheios?

15. O empreendimento proporciona ao staff da governança treinamentos periódicos?

16. O departamento de governança na contemporaneidade é caracterizado dentro de um empreendimento por algumas especialistas da área como uma empresa a parte dentro de um hotel em decorrência da sua geração de custos e operacionalidade. Diante dessa realidade, o setor consegue manter a qualidade dos serviços que se propõe a organização com a receita financeira a ele destinada?

17. Sabe-se que um dos maiores custos dentro de um hotel, além do enxoval é a manutenção do mobiliário e de equipamentos eletro eletrônicos. Essa reposição é realizada sempre que necessário?

18. A governanta adota o procedimento de solicitar informações as camareiras sobre as reais necessidades de seus hóspedes?

APÊNDICE B - Opinião dos hóspedes

Discriminação	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Hotel 6	Hotel 7	Hotel 8	Consolidado
	%								
Limpeza nas Unidades Habitacionais	19,00	36,00	31,00	21,00	31,00	30,00	27,00	23,00	27,30
Manutenção e Conservação do Mobiliário das Unidades Habitacionais	16,00	18,00	15,00	30,00	26,00	38,00	36,00	46,00	28,10
Manutenção de Ar-Condicionado	23,00	10,00	8,00	16,00	14,00	2,00	12,00	9,00	11,80
Mofos nas Unidades Habitacionais	26,00	18,00	21,00	16,00	1,00	6,00	12,00	0,00	12,50
Qualidade do Enxoval	3,00	0,00	13,00	2,00	14,00	16,00	1,00	11,00	7,50
Solicitação de pedidos a Governança	13,00	18,00	13,00	14,00	14,00	8,00	12,00	11%	12,90
Total	100,00								

Fonte: Pesquisa direta.

ANEXOS

ANEXO A - Opinião Dos Hóspedes Retiradas do *Tripadvisor*, 2014.

Antes de me hospedar em férias, li vários depoimentos sobre este hotel. Decidi por ele, afinal, todos os depoimentos foram positivos, **exceto a questão do cheiro de mofo em alguns apartamentos, o que realmente é verdade.**

Se hospedou em setembro de 2014, viajou com a família

Hotel muito bom para curtir com os filhos, piscina e *playgroud* muito bom, **porém deixou a desejar na limpeza dos quartos, passávamos pelos corredores e tinham bandejas descartadas pelos hospedes no chão. No mais não tivemos nenhum problema**

Hospedou-se em julho de 2014

“Bem localizado, estrutura antiga”

Avaliou em Julho 9, 2014

Em frente à praia e à feirinha, está bem localizado em um ponto muito turístico da cidade. Fácil de caminhar de lá para a praia, apesar de não ser um bom lugar para banho de mar. **Os quartos são simples, banheiros novos e o enxoval poderia ser renovado: colchas e cortinas bem antigas e toalhas velhas e pequenas.**

“A piscina é grande, limpa e ótima”

Avaliou em Junho 30, 2014

O banheiro do quarto é pequeno e um pouco encardido em algumas partes dentro do box, enquanto que o tamanho do quarto é bem razoável se hospedou em junho de 2014, viajou sozinho(a)

“Precisa melhorar”

Avaliou em Maio 22, 2014

Os quartos já não podem ser chamados de novos, fiz o check in e fui ao meu quarto no segundo andar, **o cheiro de mofo era tão forte**. Ligamos na recepção e a troca de quarto foi prontamente feita. Mesmo assim fui para um quartos com vários defeitos a porta do banheiro esta empenada e a porta da varanda o trilho foi corroído pelo maresia travando e fazendo barulho ao abrir.

“Péssimo atendimento e problema no quarto”

Avaliou em Maio 18, 2014

Me hospedei com minha família (eu e minha esposa e um bebe de 1 ano e uma criança de 7 anos) no feriado prolongado do dia do trabalho, chegamos de madrugada no hotel e logo subimos dormir, **o ar condicionado do quarto não funcionava, dormimos assim mesmo, logo pela manha reclamamos pois passamos muito calor, ficaram de arrumar, fomos passear e voltamos a tarde e o ar não funciona e quando ligado desligava toda energia do quarto, reclamamos novamente e nos alegaram que não tinham quartos disponíveis mas iriam disponibilizar um ventilador, pagando uma diária de 582,00 eu iria ter um quarto com ventilador, com temperaturas acima de 26 graus a noite, depois de muito reclamar e não aceitar o ventilador, nos levaram a um quarto que tinha um terço do tamanho do nosso e pasmem, tinha apenas uma cama de cal e um berço, mesmo eu pagando por um quarto quadruplo teria que me hospedar em um quarto de cala com um berço colado na cama onde mal dava para se locomover dentro do quarto. Depois de quase uma hora debatendo com o funcionário tivemos acesso ao gerente, que depois de expor toda nossa indignação conseguiu um quarto no mesmo andar do nosso, com o mesmo tamanho e características. Como me foi dito no inicio que não tinha quarto sendo que o mesmo estava lá vago?**

“Bom mas esperava mais”

Avaliou em Maio 15, 2014

É um bom hotel, quarto e banheiro com bom tamanho, apesar de detestar **banheiro com cortininha (sem blidex).. Contudo, pelo valor da diária e pela classificação de quase 4 estrelas achei que seria um outro nível de hotel, necessita melhorias na estrutura física(especialmente acústica) e na qualidade dos serviços (especialmente na limpeza). Só vale a pena se achar um bom valor na diária.**

“Bonitinho e ordinário”

Avaliou em Maio 15, 2014

Estive no hotel do dia 09/05/14 a 12/05/2014, escolhi este hotel com base no ranking neste e em outro site, mas me decepcionei.

O café da manhã cumpriu a expectativa, desde que chegue mais cedo. Depois das 9:00h, o salão fica lotado, faltou até copos de vidro para o suco. Vamos aos problemas:

- Fiquei no quinto andar e a vista do quarto dava para um prédio, cerca de 10 m das varandas do edifício. As cortinas tinham que ficar fechadas o tempo todo, pois não havia privacidade.

- **O ar condicionado começava a pingar no meio da madrugada, barulho de goteira.**

- Funcionários e hóspedes sem educação falando alto no corredor, isolamento acústico zero.

- **Box do banheiro vazando água, fio do secador desencapado.**

- **Não há blindex no chuveiro, mas aquelas cortinas de plástico.**

- **Limpeza deficiente.**

Enfim, não sou fresco para estas coisas, mas esse hotel me decepcionou.

“Muito bom”

Avaliou em Outubro 25, 2014

Hotel com ótima localização, em frente ao mar e a feirinha de artesanato. o lobby de entrada e ponto alto, café da manhã com produtos da terra, pessoal simpático. **Tivemos que pedir a troca do quarto por cheiro de mofo.** Nos acomodaram no térreo e o problema foi resolvido.

“Muito Bom”

Avaliou em Novembro 6, 2014

Sua localização é o ponto forte. Na beira mar próximo a feirinha. Pra quem tem crianças a piscina é bastante razoável. O café da manhã é muito bom. **Os quartos tem um pouco de cheiro de mofo.** Não recomendo os quartos de fundos, pois o barulho da avenida é muito grande.

Se hospedou em outubro de 2014, viajou com a família

“Boa Estadia”

Avaliou em Janeiro 25, 2014

E um bom hotel em Fortaleza, localização ótima, próximo a feira de artesanato, e fácil acesso a tudo, em frente ao mar. Café da manhã muito bem servido, variedade de frutas, bolos, pães, tapiocas etc... **Os quartos são bons, mas fica aqui minha insatisfação, cheiram mofo. Ficamos em dois quartos e os dois o mesmo odor de mofo. Isso foi mal.**

Se hospedou em janeiro de 2014, viajou com a família.

“Bom”

Avaliou em Janeiro 22, 2014

Me hospedei juntamente com a minha família nesse hotel, de acordo com o valor, as acomodações deveriam ser melhores. **A limpeza fica a desejar, um dos quartos estava com um cheiro forte de mofo, então solicitamos a troca,** internet não funcionava no quarto, em relação da localização de frente para a praia não contribuiu com nada, porque não é apropriada para banho, além de ser um local perigoso. Para jantar em restaurantes "melhores" deveria ser de taxi... Os pontos positivos são: o café da manhã é excelente e o atendimento também é eficiente.

Hospedou-se em janeiro de 2014

“Poderia ser bem melhor”

Avaliou em Fevereiro 17, 2014

Na minha opinião o hotel está precisando de uma boa reforma ou limpeza nos quartos, ou pelo menos no que eu fiquei instalada. O banheiro estava com bolor nas paredes e quando entrávamos no quarto à tarde o cheiro de mofo era insuportável. Teve um dia que nem trocaram os copos do meu frigobar e tão pouco se deram o trabalho de limpar a mesa de apoio do quarto. Uma pena, pois a localização do hotel é excelente e o café da manhã com bastante variedade.

Se hospedou em fevereiro de 2014, viajou com a família.

“Poderia ser melhor”

Avaliou em Março 26, 2014

Hotel bem localizado, boa cama, mas o banheiro é simplesmente minúsculo, super pequeno. Solicitei a um funcionário para desobstruir o ralo do mesmo, pois alagava todo box, fiquei por la cinco dias e o ralo não foi aberto. Café da manhã fraco e funcionários pouco simpáticos.

“Hotel sujo”

Avaliou em Março 27, 2014

Hotel sujo, mal conservado, com mal cheiro. O corredor tem sensor de presença e fica todo escuro, causando impressão horrível. Ficamos num quarto pequeno, com as camas super estreitas. NÃO RECOMENDO!!!

Se hospedou em março de 2014, viajou a negócios.

“BOM”

Avaliou em Maio 1, 2014

Apartamentos precisa urgente de reformas cheiro de mofo em todos os quartos, café da manhã perfeito, atendimento perfeito, os quartos sempre com vazamentos ou pisos quebrados e trincados portas velhas.

“Péssimo!”

Avaliou em Janeiro 20, 2014

Uma vez para mais nunca! hotel horroroso, **fede a mofo, piscina suja**, café da manhã horrível, nossa, passei mal de verdade com crises de alergia e ainda por cima infecção intestinal devido a uma comida do hotel. O passeio foi horrível e o hotel ainda mais. Não recomendo de forma alguma!

“Decepção”

Avaliou em Maio 13, 2014

Escolhi o hotel X pela credibilidade da marca. **Decepção. Hotel muito antigo, com defeitos absurdos nos quarto que fiquei a exemplo de tomadas com defeito e luzes com mau contato. O ar-condicionado estava IMUNDO! Fungo para todos os lados.** Mas o pior mesmo foi o barulho infernal que tive de conviver no quarto. Ao que parece esse quarto fica ao lado de uma sala de reparos, oficina, algo do gênero! Terrível o barulho de pregos batidos, etc... Não fosse isso, havia ainda um outro local onde diversas pessoas ficavam conversando, aos berros. Viajei a trabalho, mas estendi por dois dias a viagem para descansar, pelo que me vi completamente frustrado. **LAMENTÁVEL!**

Se hospedou a negócios

Se hospedou em maio de 2014, viajou a negócios.

Ótima localizacao”

Avaliou em Julho 16, 2014

O hotel está super bem localizado, perto dos restaurantes e a beira mar, porem é muito antigo e precisa de uma renovação, **os quartos tem cheiro de mofo!** O café da manhã é típico com tapioca, mas tem poucas opções de escolha. Pedi alguns itens para o garçom e estou até agora esperando (serviço lento).

“Somente localização”

Avaliou 2 semanas atrás

Fiquei 6 dias com meu marido e minha filha de 2 anos. Não tive uma boa recepção. Funcionários sérios e pouco simpáticos. **O quarto era amplo, porém muito mal conservado e com formigas. Tinha uma pia que pingava sem parar. No geral ficamos decepcionados.**

se hospedou em dezembro 2014

“Muito bom”

Avaliou 2 dias atrás- 18/12/2014

Hotel muito bem localizado na praia do Meireles, apresentando excelentes acomodações, tanto em termos de aptos., como demais instalações. Equipe atenciosa, excelente café da manhã, **um pequeno reparo no que tange ao serviço de limpeza do apto.**

“Não recomendo”

Avaliou em Janeiro 13, 2014

Apesar de ser bem localizado, o hotel deixa muito a desejar. **O hotel é antigo, os quartos possuem cheiro forte de mofo, que já pode ser percebido desde a recepção do hotel, e a limpeza deixa a desejar. Havia uma barata na parede do nosso quarto. A saída do ar condicionado central estava mofada e exalando forte odor, o que para alérgicos é um sério problema. Mesmo informando que a acomodação seria para alérgicos, tivemos dificuldade de encontrar um quarto que tivesse menos mofado. Após algumas reclamações, nos mostraram outros quartos, porém realmente não encontramos quarto sem esse cheiro ruim.** O café da manhã realmente é bom, a cama é confortável, **mas a questão do mofo e da precariedade da limpeza fazem com que eu não recomende o hotel.**

se hospedou em janeiro de 2014, viajou com a família

“Já foi melhor...”

Avaliou em Fevereiro 7, 2014

Sempre fico no hotel X, quando venho para Fortaleza mas na última vez fiquei um pouco desapontada. **Achei que a limpeza deixou bastante a desejar, além dos móveis estarem velhos e mal cuidados.** O café da manhã era ok, mas é a localização imbatível que me faz voltar sempre.

“Cheiro de mofo e ar não funciona”

Avaliou em Fevereiro 18, 2014

Pontos Negativos → Quartos cheiram mofo, elevador demora muito **e ar condicionado do meu quarto não funcionava**. Pontos Positivos → Localização e café da manhã pelas avaliações que havia lido esperava muito mais do hotel.

“Deixa a desejar”

Avaliou em Fevereiro 24, 2014

Estive hospedado no início deste mês nesse hotel, com minha esposa, e a experiência não foi das melhores. Quando chegamos, à noite, e nos dirigimos para o andar do nosso apartamento, nos deparamos com uma escuridão total, que nos impediu até de encontrar o apartamento. Reclamamos e fomos informados que havia um defeito no sensor (sic). Foi corrigido minutos depois, mas voltou o mesmo defeito no dia seguinte. Logo ao chegar pedimos um lanche (não havíamos jantado) e o lanche demorou quase uma hora para chegar e veio diferente do que pedimos. **Na mesma hora eu havia pedido dois travessieiros extras, que só foram entregues às duas horas da madrugada após eu ter reclamado três vezes. O quarto do hotel estava com a conservação sofrível, com manchas e marcas de umidade na pintura e nas paredes (pasmem) havia uma mesma gravura duas vezes (será que ninguém conferiu isso?).** O café da manhã era bom e sortido, mas o serviço prestado de forma demorada e com evidente má-vontade. Não sei se esse hotel já foi melhor, mas certamente, agora, deixa a desejar.

“Bom.”

Avaliou em Março 14, 2014

O hotel tem uma localização muito boa, um bom atendimento, **mas os quartos** são apenas razoáveis, com uma cama minúscula. **Também achei que a limpeza deixou a desejar.** Vale a pena realmente pela localização.

“Ótima localização”

Avaliou em Abril 2, 2014

Reservei dois quartos com vista para o mar, mas quando chegamos apenas um estava disponível. O segundo quarto só foi liberado no dia seguinte. Reclamei com a recepção e ganhamos um jantar de cortesia para o casal. **O hotel é super bem localizado, os quartos são grandes, porem o meu estava com cheiro forte de mofo. O chuveiro do segundo quarto só saia água fria, o que foi arrumado depois de muito tempo.** Acho que para quem vai num curto espaço de tempo como nós, qualquer tempo perdido com estes problemas já interferem na programação. O pessoal da recepção é 10.

se hospedou em março de 2014, viajou em casal

“Bom”

Avaliou em Abril 8, 2014 via dispositivo móvel

No geral é bacana, o local é privilegiado, fica próximo da freirinha e tem tudo perto. **Só tenho a reclamar do quarto que me deram, pois estava com cheiro forte de mofo.** O café da manhã é muito bom, bem variado.

“as aparências enganam”

Avaliou em Maio 7, 2014

Linda fachada de hotel, praia em frente, **mas, ao entrar você já sente o forte cheiro de mofo. Apartamento de bom tamanho e boa decoração, porem tenha sorte de ser um sem forte odor de mofo, porque um pouco todos têm. Conclusão: nunca mais!!!!!!**

“Bonzinho”

Avaliou em Maio 17, 2014

Na verdade esperava mais deste hotel. Fica na Av. Beira Mar , pertinho da feirinha, agito. Pelo preço, ele deveria ser bem melhor. Café da manhã achei bom, amo tapioca e lá fazem uma muito boa. **Quartos razoáveis, limpeza também.** Comida do restaurante do hotel dava para comer.

“Razoável”

Avaliou em Maio 16, 2014 via dispositivo móvel

A localização do hotel é boa pra que gosta de agito! Em frente a freirinha local, na Av. Beira-Mar, local super movimentado. **Quanto ao hotel, deixa muito a desejar na limpeza. Encontramos cabelos pelo quarto e banheiro, o que eu, particularmente, morro de nojo.** se hospedou em abril de 2014, viajou em casal.

“Apenas razoável”

Avaliou em Julho 28, 2014

Segui as indicações do *site* e me hospedei neste hotel por 8 noites. Foi uma decepção! Solicitei duas camas de solteiro no quarto e queriam me acomodar um quarto com uma de casal. **A cabeceira da cama era revestida de um tecido que estava todo mofado, o que me fez dormir com os pés virados para a cabeceira para não ter uma piora na rinite (que foi atacada neste quarto). No banheiro, um bolor no azulejo ficou todos os dias em que estivemos por lá sem ser**

Avaliou em Agosto 5, 2014

Fiquei hospedada no hotel por cinco dias. Achei excelente, café da manhã maravilhoso. Meninos da recepção muito prestativos, educados e agradáveis, são uma parte maravilhosa do hotel. **Só me incomodou o cheiro de mofo pelo hotel, talvez as pessoas num geral não sintam, mas como sou alérgica, sinto muito fácil.** A camareira foi ótima.

se hospedou em julho de 2014, viajou em casal

“Ótima localização”

Avaliou em Agosto 1, 2014

Localização é muito boa, a vista é excelente o quarto é confortável, atenção especial para uma das recepcionistas, bastante atenciosa. **A limpeza do quarto deixa muito a desejar, inclusive em um dia de comemoração que era aniversário de meu esposo e foi mencionado na reserva o quarto não foi limpo a despeito de duas solicitações em 27-07 não houve nenhuma deferência.**

se hospedou em julho de 2014, viajou em casal

“Abaixo das expectativas”

Avaliou em Agosto 8, 2014

O hotel é bonito e bem localizado. O café da manhã é extremamente farto, diversificado e gostoso. O quarto é espaçoso, as roupas de cama e banho limpas e novas. O atendimento da recepção é bastante cordial. **Pontos negativos: o banheiro é um nojo. O vidro do box nunca viu sabão e na torneira que abre o chuveiro, tinha um bolo de cabelo da hóspede anterior.**

se hospedou em agosto de 2014, viajou em casal.

“Quarto imundo.”

Avaliou em Setembro 3, 2014

Já havia ficado outras vezes nesse hotel e nunca tive problemas. Quando chegamos o banheiro fedia muito. O blindex estava imundo. O espaço entre um vidro e outro parecia que não havia sido limpo há meses. O lixo que fica em frente aos elevadores do andar onde eu estava não foi retirado nos dois dias que passamos lá. Juntaram duas camas de solteiro e com isso ficou um buraco no meio. Não recomendo mais a ninguém. Existem outros bons hotéis em Fortaleza pelo mesmo preço.

se hospedou em agosto de 2014, viajou em casal

“Localização!!!”

Avaliou em Agosto 30, 2014

Passei 5 dias nesse hotel. Ficamos no quarto 808, depois de ser mudada de quarto pois tinha pedido 2 camas separadas. **Havia um vazamento no banheiro, na ducha higiênica. Nos 5 dias ficou vazando sem que a camareira não tivesse percebido(!) ou tomado providencias!** se hospedou em agosto de 2014, viajou com a família.

“Bem localizado”

Avaliou em Agosto 26, 2014

Este hotel possui boa localização, de frente para a praia, próximo a *fast foods* e restaurantes comercio em geral e a feirinha de artesanato. Possui uma boa piscina, restaurantes e serviço de quarto. **Limpeza e higienização satisfatórias. Deixo apenas o destaque negativo para as toalhas de banho que se apresentavam gastas e desfiadas, não condizendo com a qualidade do hotel.**

se hospedou em agosto de 2014, viajou a negócios;

“Bom hotel para viagem de negócios.”

Avaliou em Setembro 23, 2014

É um hotel para negócios em Fortaleza que possui uma pequena estrutura de lazer, como piscina e academia de ginastica. O prédio é bem sem graça, mas está bem localizado em frente à praia, próximo aos bons restaurantes de Fortaleza e a feira de artesanato. Os quartos são amplos e simples. **A roupa de cama e travesseiros não tem boa qualidade.**

se hospedou em julho de 2014, viajou em casal

“Caindo na qualidade”

Avaliou em Outubro 7, 2014

Quartos sujos, empoeirados. A cortina estava escura da poeira. Funcionaria do café da manhã num mau humor assustador. O hotel é bem localizado, tem boas instalações mas está deixando a desejar desde a minha penúltima estadia no hotel.

“Ótima localização e atendimento”

Avaliou em Outubro 29, 2014

De frente para a praia de Meireles e da feirinha de artesanato mais famosa de Fortaleza. Frente muito bonita, Hall muito bom, funcionários atenciosos. Nosso quarto foi Deluxe frente mar com varanda. Achamos meio pequeno, mas bom. Linda vista da varanda do quarto. **O grande defeito do quarto ficou por conta de um cheiro forte de mofo que se sente assim que se entra. Reclamei na recepção dizendo que devia ser do ar condicionado, porque o quarto é bem arejado e não tem mofo. Disseram que tem manutenção periódica, mas que mandariam ver novamente, mas não adiantou. A roupa de cama no primeiro dia, principalmente as fronhas estavam com um cheiro ruim, dava a nítida impressão de roupa suja que foi passada. No dia seguinte reclamamos e foi trocado..**

Dica de quarto: Ver a questão do mal cheiro e pedir de frente para o mar, a vista é linda.

se hospedou em outubro de 2014, viajou em casal

“Péssimo centro de eventos”

Avaliou em Abril 26, 2014

O hotel até é bom, café da manhã bom. Entretanto, **o ar condicionado nos quartos é péssimo, não resfria a suficiente.**

se hospedou em abril de 2014, viajou a negócios

“Péssimas instalações”

Avaliou em Maio 24, 2014

O hotel é antigo e precisa de uma reforma urgente. Cuidado ao fazer a reserva porque há quartos com camas para crianças que eles dizem que são para adultos!! **Banheiros velhos e com mofo.** Os funcionários tanto da recepção quanto os mensageiros são amabilíssimos. Isso é que salva.
se hospedou em maio de 2014, viajou a negócios

“Se puder, escolha outro”

Avaliou em Maio 3, 2014

Não foi esta a primeira vez em que me hospedei nesse hotel. Nunca foi um hotel excepcional, mas dava para ficar, desta vez... **Os móveis com a madeira descascando; o banheiro com manchas nos azulejos (apesar de a ducha ser boa), e um barulho tão infernal que era difícil saber se dormia com a janela aberta (e ensurdecia com o barulho das máquinas no lado de fora) ou se fechava e me submetia ao turbo hélice do ar condicionado.**
se hospedou em abril de 2014, viajou a negócios

“Não valeu a pena”

Avaliou em Junho 2, 2014

Me deram um quarto muito velho e com móveis quebrados. Ele fazia barulho, pois fica de fundo e o motor do ar condicionado fazia muito barulho.
se hospedou em maio de 2014, viajou sozinho(a)

“Localização excelente.”

Avaliou em Junho 18, 2014

O hotel é bom, mas de longe constar como 5*. Não fosse a ótima localização, na frente da feirinha e da praia, seria um bom 3*. O staff é educado e a cama ótima. **Mas o banheiro, meu deus do céu!!! Ralo transbordando água escura parecendo esgoto que dá medo de por o pé..**
se hospedou em junho de 2014, viajou com a família

“Localização excelente!”

Avaliou em Agosto 9, 2014

Hotel localizado em frente à feirinha, próximo às farmácias, restaurantes, lojas. Café da manhã muito bom e com variedades de pães, queijos, tapiocas. **Porém, o quarto que fiquei com meu marido precisa de reparos urgentes na mobília.**
se hospedou em julho de 2014, viajou com amigos

“Conforto ZERO!”

Avaliou em Setembro 18, 2014

Estamos hospedados neste momento (*check-in* ontem, 17/09/2014). **Assim que entramos no quarto nos assustamos. Um verdadeiro caixote, muito pequeno; piso antigo; ar condicionado ou gela demais ou não gela de jeito nenhum (aparelho antigo, sem controle remoto, apenas um controlador afixado na cabeceira da cama); banheiro com pisos encardidos, reajustes escuros, porta não tranca, sem lixeira apropriada para o ambiente (ao invés de uma lixeira com tampa, um cesto aberto com saco plástico); cama desconfortável; sem estrutura para colocar sequer duas malas. O espaço é muito pequeno! A TV fica em um móvel ao lado da cama, quando na verdade o ideal seria afixado na parede em frente à cama. Janela única no quarto pequena, sem ventilação, muito abafado! Se escuta tudo do corredor! Éh o típico quarto que vc não tem vontade de ficar dentro. Agora chove em Fortaleza e a nossa torcida é que o tempo melhore para sairmos logo desse caixote! Assim que chegamos registramos uma reclamação na recepção do hotel e o atendente nos deu uma outra opção de acomodação. Quando subimos para ver era a mesma coisa! O mesmo quarto! Na mesma direção do que estamos agora, com vista para um prédio horrível e um estacionamento. Descemos e perguntamos o que havia mudado. Ele disse que era da mesma categoria e que o que mudou foi apenas a porta do banheiro que dessa vez tranca. Optamos por não mudar. Ele explicou que o hotel estava cheio e que por isso não seria possível nos transferir para outro, mesmo pagando a diferença. Péssima experiência! Horrível acomodação!**

se hospedou em setembro de 2014, viajou em casal

“Hotel bom”

Avaliou em Setembro 8, 2014

O Hotel é um pouco antigo, os apartamentos principalmente precisam de um pouco mais de manutenção. As áreas comuns estão boas. Café da manhã bem variado e a localização realmente é o ponto forte. Bom atendimento por parte de todos os funcionários.

se hospedou em agosto de 2014, viajou sozinho(a)

“Por fora bela viola... por dentro banheiro bolorento”

Avaliou em Setembro 28, 2014

Hotel tem uma fachada bonita e uma recepção a altura dos grandes hotéis.

Porém o quarto é pequeno, antigo e o banheiro deixa muito a desejar quanto à limpeza, pois possui vários pontos de bolor. A cama não é nada confortável.

se hospedou em setembro de 2014, viajou com a família

“decepção”

Avaliou em Outubro 4, 2014

Fiquei nesse "hotel" no final de julho, que decepção! o hotel está sujo e mofado (todo)! O quarto é minúsculo e mofado. O banheiro? O box é tão pequeno e apertado q se você entrar não tem como fechar a porta e a tampa ralo solto é uma armadilha. Sem contar que o preço cobrado na diária é tão alto quanto a de um bom hotel de verdade. As camas são ridiculamente estreitas, se juntar as duas forma uma de solteiro (convencional). Fugam dessa armadilha!

se hospedou em julho de 2014, viajou com amigos

“Valeu pela localização”

Avaliou em Novembro 12, 2014

Embora a localização seja boa (de frente para o mar, quiosques e a feira de artesanato) e o café da manhã maravilhoso, o Hotel fica a dever na infraestrutura. **O ar condicionado não funcionava bem e a limpeza dos quartos não é das melhores. Também não dei muita sorte com a recepção. Demorei para ser atendida no que solicitei. Precisa melhorar nesses pontos.**

se hospedou em novembro de 2014, viajou a negócios

“5 dias em Fortaleza”

Avaliou 4 semanas atrás

Hotel muito velho e higiene duvidosa. A piscina está suja e com pelo de pombos. Para completar só soubemos aqui que a praia do Meireles está imprópria para banho. O único ponto positivo desse hotel é a localização. Possui todo tipo de comércio que for necessário.

se hospedou em novembro de 2014, viajou em casal

“Ótima localização... Av Beira Mar, perto de tudo!!”

Avaliou 3 semanas atrás

Bom custo benefício no geral. Atendimento profissional, mas um tanto impessoal, talvez pelo tamanho do hotel.. Quarto standard com camas boas, lençóis limpos, ou seja, confortável. **Banheiro precisando de maiores cuidados com detalhes (box com buracos de parafusos onde existiam prateleiras) e toalhas boas no primeiro dia e que pioraram nos seguintes. Não usamos o restaurante pelas opções variadas fora do hotel... um dia a tarde, fomos na piscina e não achamos bem cuidada, aliás não vimos funcionário do hotel próximo.** Realmente termino imaginando que o erro foi meu... de escolher tal hotel. Mas não cairei mais nessa falha.

se hospedou em novembro de 2014, viajou com amigos

“As aparências enganam”

Avaliou 4 semanas atrás

A entrada é digna de um cenário de Hollywood. Cenário mesmo, daqueles em que o palácio só tem a fachada, que esconde coisas bem mais prosaicas e decadentes por trás. Passado o grande e moderno salão de recepção, dirigimo-nos para os quartos, sendo o nosso “standard”. Entre a imponência virtual da recepção e a realidade dos quartos a diferença é gritante (“cobrindo a nudez crua da verdade com o diáfano véu da fantasia”, já dizia Camões). **Os quartos são feios, desconfortáveis, antigos, não acolhedores, e nunca viram uma reforma verdadeira, muito apertados e com um banheiro sofrível. Equipamento defeituoso, como o botão de controle da liberação do quarto para arrumação, por exemplo. Há algo errado nos assentos sanitários, bancadas e mesa de trabalho nos quartos, um verdadeiro atentado às leis da ergonomia: ou muito baixos (como os sanitários e bancada da pia) ou desproporcionais em altura no caso da bancada de equipamentos do quarto, que torna impossível o simples trabalho de digitar num notebook. Não cabe, também, o raciocínio enviesado de que o quarto seja do tipo standard e, por isso, tenha que ser ruim. Standard deve significar padrão e um bom hotel deve zelar para que esse padrão tenha condições de conforto e qualidade que satisfaçam o hóspede.**

se hospedou em outubro de 2014, viajou com a família