

SETOR DE GOVERNANÇA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E POSSIBILIDADES DE MINIMIZAÇÃO DE CUSTOS EM UM MEIO DE HOSPEDAGEM

VICTOR HUGO SANTOS DE CASTRO¹, JANETE JAMILER ALVES DE LIMA MENEZES¹

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE
<vsantosdecastro@yahoo.com.br>, <nete.lima24@hotmail.com>

DOI: 10.21439/conexoes.v12i3.1251

Resumo. Este estudo aborda o setor de governança, responsável por inúmeras atividades em um meio de hospedagem, dentre elas, a higienização e a organização dos apartamentos, assim como das áreas sociais. O objetivo geral desta pesquisa foi: analisar as competências profissionais e as possibilidades de redução de custos em um meio de hospedagem através do referido setor. Os objetivos específicos foram: avaliar as funções existentes no setor de governança e a comunicação deste com os demais departamentos; identificar estratégias aplicadas à hospitalidade do hóspede; verificar a organização do setor de governança para obtenção de melhores resultados e qualidade nos serviços. Quanto à metodologia, tratou-se de um estudo de caso, de caráter exploratório, com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada aplicada a um colaborador de um meio de hospedagem da cidade de Jaguaribe-Ceará. A análise dos dados foi realizada por meio da transcrição das falas do profissional entrevistado. Os resultados apontam que o setor de governança reduz os custos através do uso consciente dos materiais por profissionais qualificados e que o setor trabalha com o objetivo de bem receber o hóspede. Esta pesquisa conclui que o setor de governança tem por primazia qualificar seus profissionais para realizar as atividades laborais com qualidade, evitando desperdícios.

Palavras-chaves: Custos. Governança. Hotelaria.

GOVERNANCE SECTOR: A CASE STUDY ON PROFESSIONAL SKILLS AND POSSIBILITIES OF MINIMIZING COSTS IN A HOSPITALITY ENVIRONMENT

Abstract. This study addresses the governance sector, responsible for innumerable activities in a lodging environment, among them, the hygiene and organization of apartments, as well as social areas. The general objective of this research was: to analyze the professional competences and the possibilities of cost reduction in a medium of lodging through this sector. The specific objectives were: to evaluate the existing functions in the governance sector and the communication of this with the other departments; identify strategies applied to guest hospitality; to verify the organization of the sector of governance to obtain better results and quality in the services. As for the methodology, it was an exploratory case study with a qualitative approach. Data collection was performed through a semi-structured interview applied to a collaborator of a lodging facility in the city of Jaguaribe-Ceará. The analysis of the data was performed through the transcription of the speeches of the professional interviewed. The results indicate that the governance sector reduces costs through the conscious use of materials by qualified professionals and that the sector works with the goal of receiving the guest. This research concludes that the governance sector has the priority of qualifying its professionals to carry out the work activities with quality, avoiding waste.

Keywords: Costs. Governance. Hospitality.

1 INTRODUÇÃO

Hotéis, pousadas, *resorts* e outros meios de hospedagem, ao longo do tempo, acompanham os avanços da tecnologia e as novas tendências de mercado. Estes têm se modernizado e reestruturado serviços e infraestrutura, a fim de melhor se adequar às necessidades dos clientes, que buscam qualidade no quesito hospitalidade. A fim de garantir a excelência no atendimento ao hóspede, tais empreendimentos hoteleiros contam com diversos setores para a sua operacionalização, dentre eles, o setor de governança, responsável pela acomodação do hóspede.

Cabe ao setor de governança, a higienização e a organização dos apartamentos, assim como das áreas sociais dos meios de hospedagem, a troca das roupas de cama e banho, a limpeza de banheiros, a arrumação dos pertences dos hóspedes, o controle de objetos esquecidos pelos clientes, dentre outros serviços.

O setor de governança é o incumbido direto pela limpeza e organização dos apartamentos, é um dos principais setores de um meio de hospedagem e é responsável pela satisfação do cliente no que tange às acomodações (CASTELLI, 2003).

O setor de governança é de suma importância nos meios de hospedagem. A governanta possui a responsabilidade de dirigir o setor, controlando a equipe de limpeza e organização de todo o estabelecimento, além de fazer a inspeção, depois das arrumações realizadas pelos colaboradores.

Para que o setor maximize os resultados para os meios de hospedagem, é imprescindível estar informado sobre todas as exigências dos clientes, a saber: possíveis alergias aos aromatizantes ou quaisquer produtos utilizados na limpeza dos apartamentos, solicitações especiais como acréscimo de berço, decoração do quarto para ocasiões específicas.

Este estudo é relevante, pois aponta as possibilidades de minimização dos custos na hotelaria através do setor de governança, além das competências profissionais exigidas pelo setor, pois funcionários bem qualificados, que saibam manipular adequadamente produtos de limpeza, fazer o uso racional de água, impactam positivamente nos resultados do empreendimento.

Segundo Trigo (2005), o setor de governança é responsável não só pela limpeza e organização, mas também por organizar e ajudar no orçamento para diminuir os custos do empreendimento, pois, é o setor que mais utiliza materiais na limpeza do estabelecimento.

Sendo assim, os problemas desta pesquisa foram: quais as possibilidades de minimização de custos na hotelaria através do setor de governança? Quais as competências dos profissionais deste setor?

O objetivo geral deste estudo foi analisar as competências profissionais e as possibilidades de redução de custos em um meio de hospedagem através do setor de governança. Os objetivos específicos foram: avaliar as funções existentes no setor de governança e a comunicação deste com os demais departamentos; identificar estratégias aplicadas à hospitalidade do hóspede; verificar a organização do setor de governança para obtenção de melhores resultados e qualidade nos serviços.

Quanto à metodologia, tratou-se de um estudo de caso, de caráter exploratório, com uma abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada, aplicada a um colaborador de um meio de hospedagem da cidade de Jaguaribe-Ceará. A análise dos dados foi realizada através da transcrição das falas do entrevistado.

Este estudo apresenta seções sobre o setor de governança, os profissionais que compõem o setor e sua importância em um meio de hospedagem; a metodologia para a obtenção dos dados; a discussão dos resultados obtidos; e as considerações sobre a pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO

2.1 O Setor de Governança

Segundo Petrocchi (2006) um meio de hospedagem se divide em vários setores, todos importantes, pois cada um de maneira diferente está ligado ao atendimento direto ou indireto com os hóspedes. Dentre os setores de maior relevância para o meio de hospedagem está o setor de governança.

A governança é responsável pela limpeza das áreas sociais dos meios de hospedagem, tanto interna como externa. Cabe a este setor ainda, o controle do enxoval encaminhado à lavanderia, gerenciamento do estoque de material necessário para limpeza dos apartamentos, dentre outros. Alguns profissionais que compõem este setor, são: a governanta, a supervisora de andares, as camareiras, o valete e os serviços gerais.

A governanta é responsável pela gestão do setor, possui, portanto, a função de comandar e supervisionar todo o trabalho realizado pelos funcionários que compõem sua equipe (CÂNDIDO, 2001). Segundo Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

O gerente de governança que atua em meios de hospedagem ocupa-se, principalmente, do planejamento, controle, organização e supervisão da equipe e dos serviços de limpeza, higienização, arrumação e ornamentação das unidades habitacionais, lavanderia, salão de refeição, áreas externas e internas (exceto cozinha) e gerenciamento dos materiais de consumo, limpeza, decoração, enxoval e uniforme (ABNT, 2004, p. 1).

Diante das responsabilidades da função, a governanta tem que ter acima de tudo, técnica de liderança, ser uma profissional comunicativa, prática e ter equilíbrio emocional, entre outras características. O cotidiano de uma governanta é repleto de atividades, iniciando com reunião de equipe a fim de colocar em ordem todo serviço que deve ser executado durante o dia, assim, ela distribui as tarefas e repassa informações importantes sobre a chegada e/ou saída de algum cliente. Depois passa a circular no meio de hospedagem para fazer o trabalho de supervisionar as tarefas.

A supervisora de andares acompanha o trabalho das camareiras, durante e/ou após o término de suas atividades, a finalidade é verificar se o trabalho segue o padrão estabelecido pelo meio de hospedagem. As camareiras têm a função de manter a organização e a limpeza dos quartos, além de realizar as faxinas nos referidos ambientes. O valete é encarregado de levar as roupas para a lavanderia. Os serviços gerais têm a responsabilidade de fazer a limpeza de toda área social do meio de hospedagem (CÂNDIDO, 2001). As áreas sociais podem ser entendidas, como as destinadas ao lazer, os elevadores, o lobby e outros.

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 (YANES, 2014, p. 12)

Outrora, tinha-se a ideia de que esse setor teria que ficar escondido dos clientes, mas com o passar do tempo, percebeu-se que os colaboradores deste setor têm uma ligação direta com os hóspedes, desde a sua chegada até a sua saída, assim como os setores de reserva e recepção. Segundo Castelli (2005), todos os setores têm que operar em conjunto, principalmente o setor de governança que trabalha diretamente com os hóspedes para satisfazer suas exigências.

Deve-se atentar à forma correta da realização das tarefas do setor, cada uma delas tem uma ordem a ser seguida, essa sequência lógica costuma ser usada no setor de governança para agilizar os trabalhos e fazer tudo em tempo hábil, garantindo qualidade e padronização no processo. Corroborando com o exposto, Petrocchi (2002, p. 127) menciona que “o desempenho da equipe que opera o hotel é fator decisivo para o sucesso econômico do empreendimento”.

Segundo Castelli (2001, p. 29) “qualidade cada vez melhor, com custos cada vez menores para obter-se uma excelente produtividade, é condição necessária para competitividade e sobrevivência de qualquer empresa”.

Como diz o autor, qualquer empresa tem que ter um controle de gastos e custos para que se possa atender melhor e ganhar o mercado. Tanto o atendimento, como a expansão no mercado hoteleiro são influenciados pela hospitalidade dada ao hóspede e qualidade no produto e/ou serviço.

2.2 Hospitalidade e Qualidade

Quando o hóspede chega ao meio de hospedagem, o mesmo vem em busca de descanso, e não há nada melhor do que chegar em um quarto e encontrar um ambiente aconchegante a sua espera. Limpo, arrumado, propício para uma excelente estada e para repor as energias. Segundo Castelli (2005, p. 200):

O setor de governança deve acolher o hóspede. Essa tarefa cabe a camareira, que tem a incumbência de proporcionar-lhes uma estada acolhedora, materializada, sobretudo, no apartamento bem arrumado, limpo, higienizado e em perfeitas condições de uso em seus mínimos detalhes.

Ainda segundo o mesmo autor, a forma com que os hóspedes são tratados tem relevância para o reconhecimento da boa hospitalidade diante das exigências do modo de vida atual. Afinal, o atendimento dispensado ao cliente é o maior diferencial para o seu retorno ao empreendimento.

Segundo De La Torre (2001), quando o hóspede chega e se depara com um apartamento arrumado e limpo, impecável, este percebe o quanto é importante para o empreendimento, porque não existe nada melhor do que ser bem recebido e ter as necessidades e desejos atendidos.

Satisfazer as pessoas significa atender as suas necessidades, as necessidades de todas as pessoas com as quais a empresa tem necessariamente compromisso [...]. Para tanto é preciso manter um diálogo permanente com elas para evitar o desequilíbrio, um sério entrave para a competitividade e sobrevivência da empresa (CASTELLI, 2003, p. 77).

Criar um ambiente agradável para quem procura conforto e comodidade não é tarefa fácil, clientes exigentes querem sempre o melhor serviço e/ou produto, e para atender às expectativas, os meios de hospedagem buscam qualidade nos serviços (CHON, 2003).

A qualidade pode ser atingida através de processo padronizado. Para Pimenta (2005, p. 87), “a padronização é um fator essencial na qualidade dos produtos e serviços”. Logo, todo procedimento a ser realizado pelo setor, deve seguir um padrão, a fim de minimizar erros de execução e garantir a satisfação do hóspede.

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 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).

Segundo Petrocchi (2007) o hóspede será o referencial para que o meio de hospedagem obtenha seu padrão de qualidade. A análise do hóspede sobre o meio de hospedagem poderá ou não garantir um retorno do mesmo ao estabelecimento.

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).

Segundo Petrocchi (2002) um dos principais pontos que um meio de hospedagem deve considerar para atingir o sucesso na prestação de serviços é a escolha de pessoas capacitadas, devido às exigências do mercado, que passou a demandar profissionais qualificados para atender o turista da melhor forma possível.

O bom funcionamento e serviços de qualidade são dependentes de funcionários bem treinados e com ânimo para as atividades laborais, diante disso, os gestores têm que incentivar seus colaboradores, adequar cada profissional ao seu cargo específico, através de treinamentos para potencializar seu saber-fazer.

Os profissionais da hotelaria devem entrar no mercado compreendendo seu dever para com os hóspedes, dando sempre o máximo de si para garantir a excelência na hospitalidade, principalmente se pertencerem aos setores que trabalham na linha de frente de um estabelecimento hoteleiro, como o setor de reserva, recepção e governança. Estes três setores têm o dever de acolher bem o hóspede, desde seu primeiro contato com o meio de hospedagem até o momento da sua saída. Tal atitude garante o crescimento, não somente dos profissionais, mas também do meio de hospedagem (LASHLEY; MORRISON, 2004).

Atender bem é premissa básica de qualquer meio de hospedagem e tem influência direta na análise sobre a qualidade realizada pelo cliente no seu período de permanência naquele empreendimento, portanto, profissionais qualificados no setor de governança farão a diferença na execução eficaz e eficiente das atividades laborais, e, por conseguinte, na estada do hóspede.

3 METODOLOGIA

Tratou-se de um estudo de caso, de carácter exploratório, com abordagem qualitativa. Inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico através de artigos e livros sobre o estudo do setor de governança na hotelaria. A pesquisa qualitativa tem como intuito, compreender ou interpretar o assunto pelo qual se deseja estudar, buscando sempre entender o contexto de forma direta (CRESWELL, 2010).

Segundo Barros e Lehfel (2003), o pesquisador que pretende fazer uma pesquisa do tipo qualitativa tem que buscar o máximo possível de informações importantes para compreensão do assunto abordado no estudo. Cooper e Schindler (2011), afirmam que a pesquisa qualitativa é uma forma intensa de compreender, descrever e identificar informações importantes sobre determinado tema.

A partir de então, segue a ideia de pesquisa exploratória que na sua concepção define-se como conhecer de perto o assunto em questão, denomina-se como uma pesquisa específica de determinada temática (GIL, 2008). O cenário de pesquisa foi um meio de hospedagem de Jaguaribe-Ceará. O referido município, está inserido na rota de turismo da região do Vale de Jaguaribe e conta com cinco pousadas e um hotel, destes meios de hospedagem, um foi escolhido como objeto de estudo, por apresentar boa infraestrutura.

O entrevistado foi um profissional experiente e que possuía conhecimentos sobre todos os setores do meio de hospedagem, sendo identificado nesta pesquisa, pela letra P. Para a coleta dos dados foi realizado um agendamento prévio, por meio de telefone. A obtenção dos dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada, composta de sete questões, aplicada no mês de maio de 2016. A entrevista foi gravada e depois foi realizada a transcrição das falas para análise dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira pergunta da entrevista versou sobre como funciona o setor de governança no meio de hospedagem, e qual a sua função no empreendimento. Como resultado obteve-se que é o setor responsável pela arrumação e limpeza das unidades habitacionais, como

pode ser observado na fala a seguir.

É um dos setores mais importantes dentro do empreendimento. Tem como funções principais a arrumação e a limpeza dos quartos, a limpeza e o controle das áreas sociais do estabelecimento, organização das roupas de cama, mesa e banho e várias outras funções (ENTREVISTADO P, PESQUISA DIRETA, 2016).

As competências deste setor estão relacionadas ao saber-fazer. É essencial dominar técnicas de limpeza e arrumação, além disso, os profissionais devem ter noção sobre organização de roupas de cama, mesa e banho e uso de materiais de limpeza.

O segundo questionamento abordou o processo de resolução de conflitos que podem surgir no meio de hospedagem. Como resultado obteve-se que o setor de governança, é o mais próximo do hóspede e que as reclamações e exigências são resolvidas/atendidas, na maioria das vezes, sem a intervenção do gerente geral, como pode ser observado abaixo.

O setor de governança trabalha junto com os demais setores, ele é responsável pela lavanderia, camareiras, então todo esse pessoal tem contato direto com os hóspedes, muitas vezes os clientes não vão até a gerência geral para fazer uma reclamação, é através do setor de governança que eles fazem suas exigências e sugestões, esses funcionários recebem as reclamações e repassam para a governanta, caso o setor de governança não consiga resolver, o setor passa o problema para a gerência geral. Mas são raros os casos de reclamações. Este setor trabalha da melhor forma possível para garantir conforto ao cliente (ENTREVISTADO P, PESQUISA DIRETA, 2016).

Observa-se que o canal de alguma reclamação por parte do hóspede é o setor de governança que a recebe e também a soluciona. Não foi especificado quais reclamações são feitas, mas se forem a respeito de limpeza ou arrumação, este é o setor que deve receber as críticas e elogios. Portanto, em casos de reclamações, espera-se que os profissionais do setor, saibam ouvir, pedir desculpas e ter proatividade para solucionar os problemas.

Na terceira questão foi abordada a comunicação do setor de governança com os demais setores dentro do meio de hospedagem. Obteve-se como resultado que a governança trabalha de forma integrada com os setores de recepção e de reservas, e também tem relação com o setor de almoxarifado, já que faz o controle do frigobar, pode ser observado na fala abaixo.

A maioria das informações que o empreendimento recebe tem que passar pela governança, pois o setor abrange quase todo o empreendimento, todo

problema que ocorre, os outros setores repassam para a governança, para serem resolvidos. Além disso, o setor de recepção e reservas tem que passar algumas exigências feitas pelos hóspedes ao setor de governança, para que o mesmo possa atender às solicitações. O setor de governança também faz o controle do frigobar, e se houver algum consumo, deverá informar à recepção, para lançar na conta do hóspede. Nossos setores trabalham de forma integrada (ENTREVISTADO P, PESQUISA DIRETA, 2016).

A comunicação dos setores uns com os outros é de extrema importância para que se consiga trabalhar atendendo todas as necessidades e exigências dos hóspedes. O setor de governança precisa receber as informações dos setores de recepção e reservas no que tange à entrada dos hóspedes, para realizar as limpezas dos apartamentos. Após a saída dos clientes, as camareiras realizarão uma faxina e comunicarão à recepção que aquele quarto já está limpo e desocupado, ou seja, pode ser ofertado outra vez.

A quarta questão versou sobre a hospitalidade dispensada ao hóspede pelo setor de governança, no período de permanência no meio de hospedagem, o resultado aponta que o cliente deve ser acolhido da melhor maneira possível, tendo suas necessidades atendidas, sempre que possível.

O hóspede deve ser acolhido da melhor maneira possível. O cliente quando chega ao estabelecimento, espera um quarto perfeitamente arrumado e limpo, os hóspedes precisam ser encantados e o setor que tem a função de encantá-los é justamente o setor de governança, só assim o empreendimento de forma geral conseguirá fidelizar o cliente e ele com certeza voltará e recomendará para alguém vir (ENTREVISTADO P, PESQUISA DIRETA, 2016).

Observa-se a preocupação do empreendimento em bem receber o hóspede, isto é um ponto positivo, pois o atendimento é o maior diferencial em um serviço de hospedagem. Além disso, menciona que encantar, ou seja, superar as expectativas do cliente, é de suma importância para a fidelização.

A quinta questão referiu-se à organização do setor de governança quanto à minimização dos custos no meio de hospedagem. A qualificação profissional foi apontada como justificativa da redução de custos no empreendimento hoteleiro, pois profissionais capacitados são capazes de desempenhar suas atividades com maior eficácia e eficiência, como pode ser observado abaixo.

O setor de governança pode ajudar muito na questão dos custos da seguinte maneira, primeiro o se-

tor tem que ter a sua frente um profissional treinado e qualificado para o cargo, que saiba fazer compras, pesquisar preços no mercado, orientar as camareiras para que desliguem todos os aparelhos eletrônicos ao saírem dos quartos, fazer o uso adequado da água e utilizar bem os materiais de limpeza disponibilizados. Além disso, o responsável pelo setor deve fazer o controle dos produtos de limpeza e inventário do estoque. Quando for buscar algum serviço terceirizado para o estabelecimento, deve pesquisar qual empresa tem o melhor custo e benefício. Todo serviço de consertos do empreendimento é feito pelo setor de governança, então ele tem que buscar bons serviços, com excelentes preços, para minimizar os nossos custos (ENTREVISTADO P, PESQUISA DIRETA, 2016).

Tendo em vista o alto custo de produtos de limpeza no mercado, o estabelecimento tem que fazer uma pesquisa de preços, para adquirir aquele com melhor custo-benefício. É importante também buscar fornecedores, e desenvolver acordos, para obter descontos nas compras. O meio de hospedagem aponta ainda que o setor de manutenção não existe no meio de hospedagem, sendo este de responsabilidade da governança, acumulando assim mais funções, o que pode ser prejudicial, pois este é um setor que possui muitas atribuições e que tem papel importante na imagem que o cliente terá do empreendimento hoteleiro.

Entender o treinamento e qualificação como um viés para garantir qualidade na prestação de serviços, é fundamental, e o meio de hospedagem apontou essa perspectiva. Portanto, o mesmo deve realizar treinamentos com seus funcionários, principalmente os da equipe de governança, afinal estes devem ter consciência do uso adequado dos materiais, formas corretas de estocagem, controle dos materiais, dentre outros.

A sexta questão abordou a lavanderia do meio de hospedagem, se é terceirizada ou não, pois ter a própria lavanderia pode gerar muitos custos, como contratação de novos funcionários, manutenção de máquinas e equipamentos, dentre outros. É ideal que este serviço seja terceirizado.

O nosso empreendimento como é de pequeno porte, nós lavamos as nossas roupas de cama, mesa e banho, e não usamos serviços de lavanderia para hóspedes, caso estes queiram lavar alguma peça de roupa, por exemplo. Temos uma máquina e nós mesmos lavamos por conta do custo para o estabelecimento (ENTREVISTADO P, PESQUISA DIRETA, 2016).

Como observado o meio de hospedagem possui sua própria lavanderia, como a demanda para lavagem é pe-

quena, é mais viável realizar o procedimento no próprio estabelecimento. Como mencionado, trata-se de um empreendimento de pequeno porte, e uma máquina de lavar atende à demanda. Porém, se fosse um meio de hospedagem de grande porte é primordial que este serviço seja terceirizado, pois terá redução de custos das máquinas e materiais usados durante a lavagem das roupas do estabelecimento.

A sétima e última questão abordou o quantitativo de funcionários existentes no meio de hospedagem e quais os cargos que são exercidos no mesmo, observou-se que as funções do setor de governança e de recepção são cumulativas, ou seja, desempenhadas pelos mesmos funcionários.

O empreendimento tem 4 funcionárias, duas recepcionistas a noite e duas durante o dia. As que trabalham durante o dia são treinadas para fazer qualquer tipo de serviço. Ao mesmo tempo em que atuam como recepcionistas, elas são camareiras e fazem todos os serviços necessários, fazemos treinamentos com elas de seis em seis meses para que possam realizar as atividades (ENTREVISTADO P, PESQUISA DIRETA, 2016).

Muitos meios de hospedagem em cidades interiores têm estruturas de pequeno porte, a falta de mão de obra especializada é constante, por isso, há poucos cargos e os funcionários são treinados para a realização de um trabalho multifuncional. Ressalta-se que dependendo da demanda do empreendimento o acúmulo de funções pode ser um obstáculo para a qualidade dos serviços.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa abordou o setor de governança na perspectiva das competências profissionais e de redução dos custos de um empreendimento através de ações do referido departamento. Tal setor é responsável pelo bem-estar dos hóspedes através da limpeza e arrumação das unidades habitacionais e áreas sociais nos meios de hospedagem.

O objetivo geral desse estudo foi atingido, pois foi identificado que o setor necessita de profissionais que dominem a técnica de limpeza e organização, que sejam proativos e organizados. E que os colaboradores devem estar atentos na hora de sair de qualquer ambiente do estabelecimento, apagando as luzes, usar a água adequadamente, usar os materiais de limpeza de forma consciente, contribuindo para melhoria dos custos do empreendimento hoteleiro.

Quanto à composição do setor dentro do meio de hospedagem, o mesmo é constituído por poucos funcionários, uma vez que se trata de um empreendimento

de pequeno porte, porém, as funções são cumulativas, ou seja, camareiras também atuam como recepcionistas, é uma tarefa árdua, desempenhar duas funções que requerem dedicação, atenção e competência. Sendo assim, a comunicação intersetorial é eficiente, já que há o compartilhamento de funções dos dois setores que demandam maior integração, recepção e governança.

Quanto à organização do setor para garantir melhores resultados quanto aos custos, foi observado que o meio de hospedagem opta pela lavanderia própria, utilizando uma máquina de lavar para atender à demanda. E que a redução de custos e qualidade do serviço prestado estão associados à qualificação dos profissionais envolvidos. Já a hospitalidade dispensada ao hóspede, deve buscar encantar o mesmo, ou seja, superar suas necessidades, para possível fidelização.

Recomenda-se ao meio de hospedagem a contratação novos de funcionários, para que cada um desempenhe um cargo específico, pois o acúmulo de funções pode gerar sobrecarga no trabalho e reduzir a excelência na prestação dos serviços do empreendimento. Sugere-se que esse meio de hospedagem contrate sempre profissionais formados, treinados e qualificados para compor seu capital humano.

Este estudo recomenda possibilidades de estudos posteriores, como: uma análise do setor de recepção em um meio de hospedagem, assim como o serviço de alimentos e bebidas nas pousadas de Jaguaribe, a padronização das atividades laborais do setor de reservas.

REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR 15045: Norma Técnica de Chefe de governança ou governanta**. 2004. Associação Brasileira de Normas e Técnicas. Disponível em: <www.abnt.org.br>. Acesso em: 30 Mai 2016.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

CÂNDIDO, Í. **Governança em hotelaria**. 4. ed. Caxias do Sul: Educs, 2001.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: Educs, 2001.

_____. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: Educs, 2003.

_____. **Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria**. [S.l.]: Editora Saraiva, 2005.

CHON, K. **Hospitalidade: Conceitos e Aplicações**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Trad. Ana Beatriz de Miranda e Silva Ferreira.

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

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

De La Torre, F. **Administração hoteleira: departamentos**. 1. ed. São Paulo: Rocca, 2001.

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

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da Hospitalidade: Perspectiva para um Mundo Globalizado**. 1. ed. Barueri: Editora Manole, 2004. Trad: Carlos David Szalak.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. 1. ed. São Paulo: Futura, 2002.

_____. **Hotelaria: planejamento e gestão**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. **Hotelaria: planejamento e gestão**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PIMENTA, M. A. A. O gerenciamento da qualidade no setor de hospedagem. In: PIMENTA, M. A. A.; DIAS, R. (Ed.). **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TRIGO, L. G. G. **Análises Regionais e Globais do Turismo Brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Roca, 2005.

YANES, A. F. **Governança em hospedagem**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.