GESTÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

CASOS E MINICASOS

MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO
REGINA FERREIRA DE ARAÚJO
ESDRAS MATHEUS MATIAS
(ORGANIZADORES)



GESTÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

CASOS E MINICASOS

MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO
REGINA FERREIRA DE ARAÚJO
ESDRAS MATHEUS MATIAS

(ORGANIZADORES)

editoraifrn

NATAL, 2026

Presidente da República
Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro da Educação
Leonardo Osvaldo Barchini Rosa

Secretário de Educação Profissional e Tecnológica
Marcelo Bregagnoli

INSTITUTO FEDERAL
Rio Grande do Norte

Reitor
José Arnóbio de Araújo Filho

Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação
Francinaide de Lima Silva Nascimento

Diretora de Comunicação Científica
Magda Renata Marques Diniz

Conselho Editorial

Alba Valéria Saboia Teixeira Lopes
Alison Pereira Batista
Alana Driziê Gonzatti dos Santos
Albéris Eron Flávio de Oliveira
Airton Araújo de Souza Júnior
Amilde Martins da Fonseca
Bruno Balbino Aires da Costa
Cedrick Cunha Gomes da Silva
Cláudia Battestin
Elisabete Pianco de Sousa
Ênio Fernandes Amorim
Francinaide de Lima Silva Nascimento
Jobson Martins da Silva Maranhão
Joicy Suely Galvão da Costa
José Everaldo Pereira
José Geraldo Bezerra Galvão Júnior
José Soares Batista Lopes
Julie Thomas
Kaline Andreza de França Correia Andrade
Leonardo Alcântara Alves
Luciana Maria Araújo Rabelo
Magda Renata Marques Diniz
Marilson Donizetti Silvino
Moisés Llopis i Alarcón
Paula Ivani Medeiros dos Santos
Paulo Augusto de Lima Filho
Pedro Felipe de Lima Henrique
Ramon Evangelista dos Anjos Paiva
Rômulo Magno Oliveira de Freitas
Tacicleide Dantas Vieira
Vanilton Pereira da Silva

Projeto gráfico, diagramação e capa
Charles Bamam Medeiros de Souza

Revisão linguística
Giovana Victoria Fernandes Mascarenhas

Prefixo editorial: Editora IFRN
Linha editorial: Didático-pedagógica

Disponível para *download* em:
http://memoria.ifrn.edu.br

editoraifrn

Contato
Rua Dr. Nilo Bezerra Ramalho, 1692, Tirol, Natal – RN, CEP: 59015-300
Telefones: (84) 4005-0763 | (84) 4005-0863 | E-mail: editora@ifrn.edu.br



Os textos assinados, no que diz respeito tanto à linguagem quanto ao conteúdo, não refletem necessariamente a opinião do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.
As opiniões são de responsabilidade exclusiva dos respectivos autores.
É permitida a reprodução parcial desde que citada a fonte.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Rio Grande do Norte – IFRN Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBi

G393 Gestão de meios de hospedagem : casos e minicasos [livro eletrônico] / Maria Valéria Pereira de Araújo, Regina Ferreira de Araújo, Esdra Matheus Matias (Organizadores). – Natal : IFRN, 2026.
224 p. ; il ; PDF

ISBN: 978-85-8333-356-2

1. Ensino em turismo . *2.* Ensino especializado. 3. Ensino-aprendizagem – Metodologia – Turismólogo. I. Araújo, Maria Valéria Pereira de. II. Araújo,Regina Ferreira de. III. Matias, Esdra Matheus. IV. Título.

IFRN / SIBi CDU 377:338.48

Elaborada pela Bibliotecária
Marise Lemos Ribeiro – CRB-15/418

Esta obra foi submetida e selecionada por meio de edital específico para publicação pela Editora IFRN, tendo sido analisada por pares no processo de editoração científica.





SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 7

CASOS DE ENSINO

CASO 1 - **eSuites Vila do Mar: o inverno que durou um ano** 10

CASO 2 - **Como aumentar a segurança dos hóspedes e colaboradores do hotel na Covid-19?** 42

CASO 3 - **Pão Pão Queijo Queijo: o que eu como é o que eu vejo?** 65

CASO 4 - **A gestão no Maimuna Beach Resort** 92

CASO 5 - **Controle Remoto da Televisão** 113

CASO 6 - **Planejamento e Gestão estratégica no Hotel Lacré** 127

CASO 7 - **Pousada Tabajara: o senhor da nossa aldeia** 151

CASO 8 - **Arrumamalaê: rumo à responsabilidade socioambiental hoteleira** 173

MINICASOS

MINICASO 1 - **Uma Noronha que as fotos não mostram** 203

MINICASO 2 - **Um Capital chamado Hospitalidade? O caso do Recife Luxo Hotel** 208

MINICASO 3 - **Lavanderia** 213

MINICASO 4 - **Um grande empreendimento hoteleiro e a gestão familiar** 216

MINICASO 5 - **A hospitalidade que reina na pousada em ruínas** 220

UM FECHAMENTO 224

INTRODUÇÃO

O presente e-book de casos em Gestão de Meios de Hospedagem constitui um recurso pedagógico de vanguarda, cuidadosamente estruturado a partir da aplicação de casos e minicasos para ensino. Sua concepção baseia-se na adaptação da estrutura de casos-problema, uma sólida proposta de metodologias ativas de ensino-aprendizagem, cuja origem remonta a mais de um século, na Universidade de Harvard. Inicialmente aplicada no campo do Direito, esta abordagem consolidou-se posteriormente como uma ferramenta de excelência nas áreas de Gestão.

Os casos de ensino aqui reunidos convidam o aluno a assumir a posição de protagonista, atuando como gestor de meios de hospedagem, confrontado com complexas situações de decisão que ainda carecem de solução. Essa imersão prática visa preparar o futuro turismólogo para as realidades que irá vivenciar em sua atuação profissional.

Tal iniciativa responde a uma demanda amplamente documentada pela pesquisa acadêmica nacional (Dencker, 2000; Magalhães, 2009; Oliveira e Assis, 2009; Leal, 2010; Sogayar e Rejowski, 2011; Araujo; Rejowski e Leal, 2012), que aponta para a urgência na adoção de novas práticas pedagógicas e na revisão dos paradigmas educacionais vigentes na formação superior em Turismo.

Sendo assim, Contudo a adoção da metodologia de casos-problema por docentes da área de Turismo no Brasil ainda é incipiente. Frequentemente, quando são utilizados, recorre-se a materiais de origem externa, resumidos ou traduzidos, que não se coadunam com a realidade do turismo nacional, ou a casos desenvolvidos para outras disciplinas.

Nesse contexto, apesar de a Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo (RBTur) – um dos maiores periódicos nacionais da área – ter sido pioneira na publicação de casos para ensino, seus

editores optaram por descontinuar esse tipo de produção, presumivelmente devido ao baixo engajamento e desconhecimento da comunidade docente quanto ao seu desenvolvimento e estrutura.

Diante desse panorama, o e-book de Casos em Gestão de Meios de Hospedagem tem como propósito fundamental incentivar a inovação pedagógica e estimular os docentes tanto para a produção quanto para a aplicação de casos reais de decisão em sala de aula.

Almejamos, com isso, proporcionar um ambiente de aprendizado mais robusto, que fomente o desenvolvimento de profissionais com uma postura crítica e reflexiva frente aos desafios do processo decisório em gestão no turismo. Conclamamos o apoio de todos na aplicação destes casos em aulas e treinamentos, reconhecendo-os como ferramentas cruciais para a formação integral em gestão do turismólogo e essenciais para uma transformação positiva na operação dos meios de hospedagem.

Informamos, ainda, que em breve será lançada uma nova edição deste material que contemplará casos voltados para outras disciplinas da graduação em Turismo, ampliando o escopo de aplicação desta metodologia. Desejamos uma leitura enriquecedora e um excelente aproveitamento didático!

ARAÚJO, M. V. P.; REJOWSKI, M.; LEAL, S. R. Uso de casos para ensino em turismo: estratégia de ensino-aprendizagem para a formação superior no Brasil. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, v. 6, n. 1, p. 109-126, São Paulo, 2012.

DENCKER, A. F. M. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo. São Paulo: Futura, 2000.

LEAL, S. R. Turismo, informação e animação turística. Porto: Porto Editora, 2010.

MAGALHÃES, G. Planejamento Turístico. In: BRASIL. Ministério do Turismo. Brasília, 2009.

OLIVEIRA, L. D.; ASSIS, R. J. S. O ensino de Geografia e a aula de campo: como as práticas podem ajudar a construir e reconstruir o ensino de Geografia? In: ENCONTRO DE GEÓGRAFOS DA AMÉRICA LATINA, 12., 2009, Montevidéu. Anais [...]. Montevidéu: EGAL, 2009.

SOGAYAR, R. L.; REJOWSKI, M. Ensino superior em turismo em busca de novos paradigmas educacionais: problemas, desafios e forças de pressão. Turismo: Visão e Ação, v. 13, n. 3, p. 282-298, Vale do Itajaí, 2011.

Professora Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo
Natal, 25 de novembro de 2025

CASO 1

eSuítes Vila do Mar: o inverno que durou um ano

Rebeka Coelho de Almeida Alves
Raquel Fernandes de Macedo
Diego Cristóvão Alves de Souza Paes
Max Leandro de Araújo Brito
Alexandre Magno da Silva Filho
Ana Clara Firmino de Oliveira Rocha
Dmitryev Cyreneu da Silva

RESUMO

A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH divulgou, em fevereiro de 2020, uma pesquisa que apontava uma expectativa muito favorável na taxa de ocupação na hotelaria brasileira no período do carnaval. Passado o período e a concretização da demanda elevada na taxa de ocupação, cresceu a esperança de resultados muito positivos, neste ano, para o setor. O mês de março chegou trazendo o surto do novo coronavírus (Covid-19), frustrando grandes destinos turísticos brasileiros, como a cidade de Natal - RN. O caso em tela, apresenta um dilema de decisão vivenciado pela Gerente de *Marketing* do Hotel *eSuites* Vila do Mar, localizado na cidade de Natal, Emanuelle Barreto. A

gestora, anteriormente, também apostava em expectativas positivas para as vendas dos pacotes dos serviços do hotel. Mas, com a chegada da pandemia, Emanuelle se viu diante da necessidade, de uma hora para outra, de fazer uma série de reflexões, para tomar algumas decisões: Como o hotel pode atravessar a crise e trazer seus hóspedes de volta? Que ações precisam ser feitas neste período de crise para trabalhar a nossa comunicação de forma que o cliente perceba confiança nos nossos serviços e em todos os protocolos que estamos adotando? O hotel precisará se reinventar para esse novo contexto da pandemia e pós-pandemia? O caso foi elaborado visando trabalhar os temas da gestão de crise, hotelaria e *marketing* em turmas de graduação em Administração, Turismo e Hotelaria nas disciplinas relacionadas ao *Marketing*, Estratégia, Empreendimentos Turísticos e Hospedagem.

Palavras-Chave: Casos para ensino. Gestão de Crise. *Marketing*. Turismo. Hotelaria. Covid-19.

1 INTRODUÇÃO

O Hotel *eSuites* Vila do Mar está localizado na Via Costeira, uma via expressa e litorânea de 10 km que faz a ligação entre as zonas sul e leste da cidade de Natal, capital do Rio Grande do Norte-RN, conhecida como a Cidade do Sol a qual tem o turismo como uma de suas principais atividades econômicas.

A capital potiguar que, conforme a mais recente Pesquisa de Serviços de Hospedagem (PSH) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, detém a segunda maior proporção de unidades habitacionais (suítes, quartos, chalés), 1.263UHs, para cada 100.000 habitantes dentre as capitais brasileiras, também sentiu de perto o impacto da pandemia na economia local.

O *eSuites* Vila do Mar oferece aos seus clientes um total de 210 acomodações, todas com vista para o mar e uma infraestrutura de lazer completa que se conectam às belezas naturais da região. O espaço é um refúgio de descanso e diversão para as famílias de turistas provenientes de outros países, de outros Estados brasileiros, além dos moradores do estado do RN.

No dia 26 de fevereiro de 2020, a pandemia de Covid-19, chegou ao Brasil gerando um ambiente de incerteza para o hotel. Na ocasião, Emanuelle Barreto, Gerente de *Marketing* do hotel, precisou tomar decisões muito importantes que impactaram na continuidade da prestação dos serviços hoteleiros do *eSuites* Vila do Mar, como a deliberação de manter o hotel em funcionamento, tendo em vista a necessidade de atender às questões básicas de segurança patrimonial e manutenção da edificação.

Na intenção de apoiar as empresas brasileiras que atuam no segmento de hotelaria, o Governo Federal aprovou a Medida Provisória n° 925, autorizando a remarcação de serviços hoteleiros e a dispensa de reembolso imediato dos serviços cancelados. Além disso, o governo do Estado do RN estabeleceu

alguns benefícios para o segmento de hotelaria, na tentativa de minimizar os danos no setor, permitindo ao hotel realizar acordos com parceiros comerciais.

Emanuelle observava aquele relatório, vindo do setor comercial, com os dados atuais da taxa de ocupação do hotel *eSuites* Vila do Mar que indicava uma queda de quase 88% na taxa de ocupação entre os meses de fevereiro e abril de 2020 e começava a desenhar os cenários na sua mente.

Enquanto o inverno começava mais cedo, Emanuelle promovia medidas a fim de chamar o cliente para o hotel com o intuito de reverter as taxas de ocupação cada vez menores. No entanto, mesmo após essas ações e a adaptação das práticas do hotel às novas normas de atendimento e higiene, conforme protocolo da Organização Mundial de Saúde (OMS), o problema continuou e os dias ensolarados tornaram-se nublados, considerando ainda a incerteza de quando essa pandemia terminaria.

Emanuelle se deparou com um turbilhão de dúvidas e incertezas que pairavam sobre sua mente: quando o hotel voltaria a ter as taxas de ocupação que tinha antes? Quais medidas deveriam constar no protocolo da prestação dos serviços hoteleiros do hotel para assegurar a segurança dos colaboradores e hóspedes? Quais as oportunidades atuais e futuras encontradas no ambiente da crise? Até que ponto os hotéis precisariam se reinventar para esse novo contexto da pandemia e pós-pandemia? Como trabalhar a nossa comunicação de forma que o cliente perceba confiança nos nossos serviços e em todos os protocolos que estamos adotando? Quando o sol irá brilhar novamente no hotel?

2 O ALVORECER DO HOTEL

Em 1985 a cidade de Natal, também conhecida como Cidade do Sol, recebeu uma das obras mais importantes da sua história: a construção da Avenida Tarcísio Maia, que é hoje popularmente conhecida como Via Costeira. Essa é uma via expressa que resol-

veu um antigo problema da cidade, unindo a zona leste com a zona sul por meio do litoral, ligando diretamente a praia de Areia Preta, próximo ao centro histórico da cidade até a praia de Ponta Negra, local que é considerado um lugar de grande atratividade turística da cidade de Natal.

Surge então, dentro da política de megaprojetos turísticos do Estado, o projeto Via Costeira-Parque das Dunas que contemplava além da urbanização da via o incentivo a criação de hotéis de alto padrão na beira da praia, oferecendo uma experiência diferenciada para o turista e movimentando a região.

Entre os empreendimentos instalados a partir deste projeto, está o Hotel *eSuites* Vila do Mar, criado a partir da iniciativa de empresários que atuavam na construção civil e decidiram arriscar-se neste novo setor.

No começo dos anos 1980 aos anos 2000, a população de Natal cresceu 75%, atingindo 712 mil habitantes, tornando-se um importante destino turístico de sol e mar no Brasil, o que impactou no crescimento econômico da cidade. Pensando nisso, o hotel se organizou para desenvolver um planejamento estratégico pensado para a nova realidade da cidade. Na ocasião os gestores decidem por um reposicionamento direcionando suas estratégias para o segmento de turismo familiar.

Em 2014, Natal, como cidade sede da Copa do Mundo, teve seu turismo impulsionado. A oferta de hotelaria na cidade triplicou com a ocasião do evento, contribuindo com o aumento do turismo. Para manter a competitividade, a estratégia utilizada por Emanuelle foi focar na economia na compra de insumos, algo que passou a ser enfatizado pelo hotel.

A Copa do Mundo trouxe um aumento da demanda, mas também um aumento no nível de serviço exigido, sendo necessário pensar em novas estratégias. Portanto, em 2015, o empreendimento hoteleiro, visando ampliar os seus canais de vendas, firmou parcerias estratégicas com a companhia Atlantica *Hotels*, uma administradora de hotéis, e se integra a Rede *Vert*

Hotéis como hotel franqueado, passando a se chamar *eSuites* Vila do Mar.

Enquanto passeia pelo hotel, Emanuelle vê que, apesar das parcerias, o hotel não perdeu a sua essência da excelência na qualidade dos serviços. O conceito da marca "*eSuites*", aplicado a outros 7 hotéis no Brasil, é de atuar em escala nacional, com foco em serviços *midscale*, prezando pela individualidade e autonomia dos seus clientes. Enquanto a *Vert* Hotéis tem como pilar o resgate da Hotelaria Essencial: café da manhã de qualidade, prazer em servir, banho revigorante, conectividade e sustentabilidade, para que, tanto funcionários quanto hóspedes, levem vidas melhores e possam aproveitar momentos memoráveis dentro e fora do trabalho.

Assim, ao longo de sua história, o *eSuites* Vila do Mar se tornou um dos maiores hotéis do estado do RN e fazendo parte, desde 2016, de um seleto grupo de hotéis brasileiros vinculados ao programa *Wyndham Club* Brasil, tornando-se parte do maior grupo hoteleiro do mundo, o *Wyndham Hotel Group*.

3 A TEMPESTADE À FRENTE DA CRISE COVID-19

Foi em janeiro de 2020 que as notícias começaram a chegar no *eSuites* Vila do Mar de uma nova doença surgida na China e preocupava autoridades internacionais, embora pouco se soubesse além disso. Ainda no começo do ano, relatos de infecções surgindo nos Estados Unidos (EUA), Coréia do Sul, Tailândia e Japão elevaram a preocupação do risco sanitário. Tudo parecia ainda muito distante do Brasil.

A doença, conhecida como COVID-19, causava efeitos particularmente graves ao sistema pulmonar, com evidências de risco sistêmico ao corpo humano, especialmente o sistema cardíaco e renal, com um risco especial para pessoas com comorbidades

como diabéticos e imunodeprimidos. Vírus parecidos já existiam, mas não com essa transmissibilidade.

Em fevereiro, a gravidade da situação começou a se tornar mais clara. A escalada no número de casos na China levou o país a adotar severas medidas sanitárias, incluindo política de restrição de deslocamento populacional, efetivamente trancando 58,5 milhões de pessoas em casa na província de Hubei, epicentro da crise. Além da disparada de casos na Coréia do Sul e no Japão, a descoberta de 152 casos na Itália levou à interrupção prematura do tradicional Carnaval de Veneza.

Em março, enquanto os países asiáticos começaram a apresentar maior controle da doença, seu epicentro migrou para a Europa. Itália, seguida de Espanha, França, Alemanha e Reino Unido, iniciando uma escalada de casos que culminaria em centenas de milhares de casos registrados e dezenas de milhares de mortos em cada um destes países. Em abril, o número de casos começou a subir rapidamente nos EUA - até junho, o país tinha mais de dois milhões de casos confirmados e 120 mil mortes.

No Brasil, o primeiro caso foi confirmado no dia 26 de fevereiro, uma Quarta-Feira de Cinzas, oficialmente encerrando o carnaval de 2020. O primeiro óbito foi registrado no dia 17 de março, já com 291 casos confirmados. Como efeito, cidades e estados no Brasil passaram a seguir algumas recomendações da OMS e do Ministério da Saúde, além de exemplos de outros países.

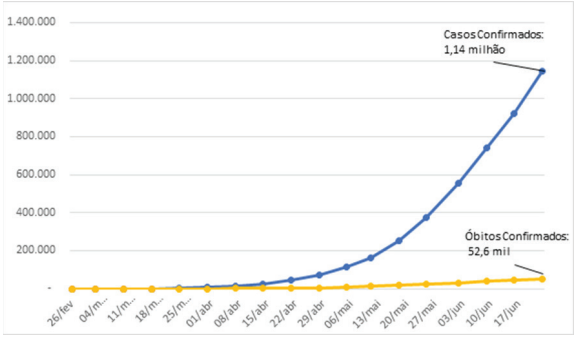
Assim, diversas medidas restritivas foram adotadas, fechando escolas, estimulando o *home office* e impondo restrições sobre comércio, lazer e serviços. *Shoppings*, restaurantes, bares, academias, praias, parques e museus foram impedidos de funcionar e passaram a operar com severas restrições em todo o país.

No Rio Grande do Norte, o governo estadual proibiu aulas presenciais a partir do dia 17 de março e o fechamento de *Shoppings Centers* foi determinado a partir do dia 20. A primeira restrição ao uso das praias, principal atrativo turístico do estado, aconteceu no dia 21 de março, proibindo cadeiras e mesas

na areia, e liberando praias apenas para a prática de esportes em caráter individual, respeitando o distanciamento físico de 1,5 metro. Nessa mesma data, foram fechados bares e restaurantes.

Diante das medidas restritivas tomadas, a COVID-19 continuou a se espalhar no Brasil, fazendo com que em junho o país atingisse 1,14 milhão de casos e 52,6 mil óbitos confirmados.

Figura 1- Evolução dos casos e óbitos de COVID-19 no Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do Ministério da Saúde (2020).

Enquanto isso, as notícias vinculando o setor de turismo à pandemia começaram a surgir nos noticiários. Dezenas de navios de Cruzeiro apresentaram casos positivos de COVID-19 a bordo. Um dos primeiros e mais conhecido dos casos, o *Diamond Princess*, no Japão, registrou 712 casos positivos (20% das pessoas a bordo) resultando em 14 mortos no início de fevereiro. No final de fevereiro, o hotel H10 Costa *Adeje Palace* nas Ilhas Canárias precisou fechar as portas e deixou mil hóspedes em quarentena após um hóspede testar positivo para COVID-19. Na Áustria, o *Ski Resort Ischgl* foi investigado por autoridades sanitárias do país por não reportar a suspeita de casos, sendo que centenas de casos na Áustria, Alemanha e países escandinavos foram diretamente ligados ao hotel.

Como resultado, o turismo ao redor do mundo caiu abruptamente mês a mês em comparação a 2019. A Organização Mundial do Turismo passou a divulgar a campanha #traveltomorrow (#viajeamanhã), como uma forma de incentivar pessoas para adiarem seus planos de viagem, evitando que a doença se propagasse.

Tabela 1- Viajantes internacionais em todo o mundo entre janeiro e abril – 2019-2020

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
2019	96.556	94.367	107.303	117.968
2020	98.324	83.364	48.700	3.592
Var. %	+1,8%	- 11,6%	-54,6%	-96,9%

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da UNWTO (2020).

A movimentação de passageiros no Aeroporto de Natal também ilustra essa tendência. Os meses de janeiro e fevereiro apresentaram alta em comparação ao mesmo período em 2019, porém em março a queda no fluxo de passageiros foi de 33,4% em comparação com o ano anterior a 2020. Em abril e maio de 2020, a queda foi de 94%.

Tabela 2 - Número de Passageiros (Embarque + Desembarque) no Aeroporto de Natal – Janeiro - Maio 2019 e 2020

	Janeiro	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**
2019	269,4	184,6	187,2	164,9	155,9
2020	274,5	202,6	124,5	10,1	9,3
Var. 2019-2020	+1,8%	+8,8%	-33,4%	-93,8%	-94%

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da ANAC (2020).

O efeito no *eSuites* Vila do Mar seguiu a mesma lógica, e, mês a mês, a realidade da doença se impôs sobre as expectativas do hotel para 2020. Em 2019, a taxa de ocupação foi de 83% e a es-

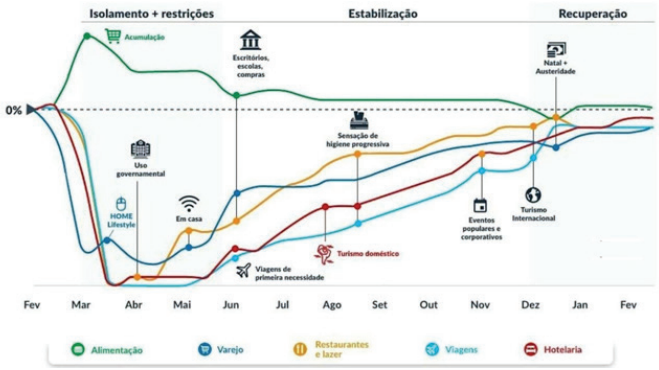
timativa para 2020 estava entre 85-87%. Em janeiro, ápice da alta temporada no Rio Grande do Norte, a ocupação foi de 97%, e em fevereiro, 93%. Em março, após o carnaval e com o começo das restrições no Brasil, esse número na taxa de ocupação baixou para 60%. Em abril, com o aumento das restrições e a aceleração no número de casos nacionalmente, a taxa de ocupação foi de 6%.

O impacto do cenário atingiu o *eSuites* Vila do Mar assim como toda a indústria do turismo no Brasil, que perdeu R$ 62 bilhões, entre março e maio, com o fechamento de 295 mil vagas formais. Em junho os planos para a retomada da economia começam a entrar em vigor em alguns estados do país onde os números parecem indicar controle da curva epidemiológica. No Rio Grande do Norte, a reabertura iniciou-se em julho. Emanuelle, no entanto, resguarda o otimismo:

"O Turismo será o primeiro setor a entrar e o último a sair".

Estudando um relatório de consultoria para a recuperação da indústria (Figura 2), Emanuelle observa que após uma drástica queda entre abril e junho e uma lenta recuperação ao longo do ano, em fevereiro de 2021 o setor ainda não estaria plenamente recuperado.

Figura 2 - Racional de recuperação por setores pós crise



Fonte: Deloitte Consulting S.L.U (2020).

4 O PRIMEIRO A ENTRAR E O ÚLTIMO A SAIR

Com o inverno antecipado, a Gestora do hotel *eSuites* Vila do Mar adotou uma série de ações como resposta à crise. A primeira delas foi decidir por permanecer com o hotel aberto em virtude da segurança e da necessidade de permanência da manutenção dos equipamentos.

Outra ação foi em relação a alguns contratos de trabalho que tiveram que ser suspensos, e algumas providências foram tomadas quanto aos colaboradores, fazendo uma compensação de horas de trabalho. A Medida Provisória n° 936 elaborada pelo governo federal, foi utilizada para flexibilizar, por três meses, os salários e jornadas de trabalho dos colaboradores.

Também foram dadas férias aos funcionários que possuíam férias vencidas e, especificamente a equipe de colaboradores que atuavam em eventos, sem expectativa de quando voltariam a ocorrer. Emanuelle comentou que mesmo com todas essas ações: "Infelizmente, isso não evitou a demissão de alguns colaboradores. Tivemos, assim, que tomar uma decisão muito difícil, que foi demitir colaboradores".

"Os que permanecerem serão aqueles que atendem a dois critérios: ou são pessoas multifuncionais que têm habilidades para desenvolver multitarefas, ou são pessoas que possuem o perfil para treinar outros colaboradores. De 180 pessoas que trabalham no hotel, demitimos, inicialmente, 60 pessoas e deveremos ficar com, no mínimo, 50 colaboradores" — comenta Emanuelle.

Para reduzir custos, o hotel buscou contato com a Companhia de Energia Elétrica do Estado do Rio Grande do Norte — COSERN —, fazendo uma negociação para pagar apenas o valor referente ao consumo efetivo. O resultado desse acordo gerou uma economia mensal de R$8.000,00. Essa medida foi possível devido ao Governo do Estado do Rio Grande do Norte ter reduzido para 12% a cobrança de ICMS sobre o consumo elétrico dos hotéis do Estado devido à pandemia. O hotel também

foi beneficiado por decreto do governo estadual que estabelece melhores condições para o cumprimento das obrigações tributárias até dezembro de 2020.

Nada disso, no entanto, ameniza a preocupação de Emanuelle com o retorno dos hóspedes. Para a gestora, há uma expectativa de que as vendas sejam ampliadas entre os meses de setembro e outubro de 2020.

Para ajudar no esforço de vendas, o hotel desenvolveu ações de publicidade específicas para o momento da pandemia, com divulgações no *site* voltadas para reforçar que o hotel está aberto e obedecendo às recomendações de distanciamento social da Organização Mundial de Saúde (OMS). Outra decisão foi priorizar a divulgação das paisagens naturais, praias, espaços abertos e belezas naturais da cidade de Natal, além de enfatizar melhorias sendo realizadas na infraestrutura do hotel.

Foi adotado, adicionalmente, um trabalho de *marketing* de relacionamento através do *e-mail* e *WhatsApp* para manter as relações com os parceiros, clientes, operadores de receptivo, agentes de viagem e companhias aéreas.

Quanto ao serviço de limpeza dos quartos, o hotel decidiu informar ao hóspede no momento da realização do *check-in* que, em virtude da pandemia, caso ele queira manter a realização do serviço de limpeza do quarto a cada dia, o hotel recomenda que ele troque de quarto para outro, uma vez que, para que a limpeza obedeça às rigorosas observações e orientações do protocolo de segurança, o serviço demora entre 48 ou 72 horas. Desta forma, o hotel estabeleceu essa medida visando garantir a segurança, tanto do hóspede, quanto dos seus colaboradores.

Outras medidas adotadas envolvem o café da manhã no formato *take away* ou direto na mesa do restaurante, com espaço suficiente de distância entre as mesas; a mudança do *check-in* para um espaço aberto e arejado; e o uso dos equipamentos de proteção por todos os funcionários.

5 INVERNO BRASILEIRO

As ações de respostas à crise do setor hoteleiro brasileiro são as que se traduzem em protocolos de higienização da hotelaria e ações de mercado para que os hotéis continuem funcionando.

A Sociedade Latino-Americana de Hotelaria Hospitalar listou medidas que devem ser consideradas pelos hotéis para assegurar a saúde de colaboradores e clientes da hotelaria, como: distanciamento social entre hóspedes e colaboradores e higienização individual dos funcionários. Neste mesmo sentido, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) elaborou um Protocolo de Higienização para Hotelaria, composto por protocolos essenciais, protocolos específicos no caso de confirmação do COVID-19 e protocolos de meios de hospedagem por setores.

Uma experiência observada pela gestora de um hotel em Belo Horizonte - MG indica algumas das soluções sendo utilizadas pelo setor. No modelo adotado, o hóspede é orientado a limpar os sapatos em tapete esterilizante logo na entrada, higienizar as mãos com álcool gel, colocar luvas e máscara. Na sequência, o cliente, que já fez o *check-in* de modo virtual, é atendido virtualmente através de uma tela, onde o colaborador verifica os dados no sistema, designa o apartamento e esclarece os procedimentos de segurança em vigor. Quando o hóspede chegar ao apartamento a porta já estará aberta. No *check-out*, o hotel aguarda algumas horas para realizar a higienização do apartamento. Em um exemplo de Natal, outro hotel implantou métodos de limpeza aprimorados em áreas públicas e áreas de trabalho, adicionando desinfetantes para as mãos à base de álcool gel 70% e treinando funcionários para tomarem medidas importantes relacionadas à higienização.

Outros hotéis da cidade também buscam adequação elaborando medidas baseadas em recomendações da Organização Mundial de Saúde (OMS), do governo local e das autoridades de

saúde. Um exemplo disso foi o de um hotel que firmou contrato com o Governo Estadual para acolher os profissionais de saúde que trabalham no enfrentamento do COVID-19 para que possam se isolar de familiares que sejam do grupo de risco.

Houve também o incentivo de vendas de pacotes através das *Online Travel Agencies* (OTAs), como no caso da agência *online* Hotel Urbano, oferecendo pacotes promocionais para semana dos namorados para Gramado (RS), Balneário de Camboriú (SC), São Miguel do Gostoso (RN) e São Miguel dos Milagres (AL).

Quanto ao setor de eventos na hotelaria, o governo federal contribuiu com o setor aprovando a Medida Provisória (MP 948) que dispõe sobre o cancelamento de serviços, reservas e de eventos dos setores de turismo e cultura devido ao estado de calamidade pública, permitindo a remarcação de tais serviços.

6 QUANDO O SOL IRÁ BRILHAR NOVAMENTE?

Mesmo com os novos protocolos em vigor, a demanda por quartos permanece muito abaixo do esperado. O ano de 2020 que iniciou promissor, impunha um desafio. Em junho, o país começa a caminhar para uma redução nas restrições, ao mesmo tempo em que apresenta 52 mil mortes pela pandemia. Bares, *shopping centers*, praias, parques e restaurantes começam a voltar à ativa em todo o país.

No Rio Grande do Norte, o governo estadual também planejou reduzir o número de restrições a partir de julho de 2020. A expectativa é de que a liberação dos bares, restaurantes e da interação social na areia possa tornar Natal mais atrativo aos turistas.

Emanuelle comenta que:

"Muitas empresas adiantaram férias de funcionários durante o período de isolamento. Isso pode levar a uma mudança no calendário e nas demandas para o setor. Em um cenário

otimista, a taxa de ocupação pode chegar entre 60-70% entre setembro ou outubro".

O Vila do Mar continuou recebendo mesmo um reduzido número de turistas de outros estados, além de pessoas de Natal, que queriam vivenciar uma situação diferente da realidade de 2020, o dia a dia do isolamento dentro de casa.

Para o período de Natal e *Réveillon*, as datas tradicionalmente mais cobiçadas no hotel, Emanuelle declara que:

"Acho que teremos uma ocupação de 50%, isso mantendo uma visão pessimista. E isso é o que irei considerar para guiar, por enquanto, o meu planejamento. Quanto aos eventos, uma das grandes fontes das nossas receitas, acredito que até 2022 eles serão menores (até 100 pessoas), com grande uso de tecnologia e transmissão via internet".

Emanuelle pondera o quanto a redução nas restrições no Rio Grande do Norte será suficiente para trazer os hóspedes de volta. Depois de tanto tempo em isolamento, um período de relaxamento ao ar livre, com sol e mar, pode ser algo tentador aos visitantes. Há também a possibilidade de aprender com o momento, para buscar um novo caminho no turismo.

"Acredito que poderá surgir uma nova demanda para o turismo que valorizará, por exemplo, o que o hotel pode proporcionar para a saúde e bem-estar mental das pessoas, além de outra tendência, que é o turismo de experiência e vivência. Assim, algumas pessoas viajam buscando paz, outras buscam, por exemplo, um trabalho de areia, ou Spas Holísticos", reflete a gestora. "Precisamos encolher para voltarmos a crescer? Precisamos sair? O turismo vai mudar? E, por sua vez, como pessoas também precisamos refletir: como podemos aprender a vivermos sozinhas? Isso levará a uma mudança de cultura? E como seremos depois disso?".

Sem conseguir enxergar a vinda do verão que dá alcunha à cidade, Emanuelle se preparou para mais um dia "frio" no *eSuites* Vila do Mar. Com uma equipe reduzida e com poucos

quartos ocupados. Mas a preocupação é maior do que em qualquer alta temporada.

7 FONTE DE DADOS

Para elaboração do caso foram coletados dados primários, por meio de entrevista realizada à distância com a Gestora do Hotel *eSuite* Vila do Mar, Emanuelle Barreto, no dia 24 de abril de 2020, que autorizou a divulgação do seu nome e o do hotel. Foram pesquisados ainda dados secundários como *websites*, notícias divulgadas na mídia, jornais eletrônicos, trabalhos acadêmicos, documentos jurídicos e conteúdos gerados em palestras relacionadas a turismo, a hotelaria e a pandemia de COVID-19.

8 SUGESTÕES PARA APLICAÇÃO DO CASO

Sugere-se a aplicação do caso nas turmas de graduação em Administração, Turismo e de Hotelaria nas disciplinas de: Administração Estratégica, *Marketing*, Gestão de Empreendimentos Turísticos, Meios de Hospedagem, Governança e Gestão em Hospedagem.

9 PLANO DE ENSINO

Encaminhamos esta proposta, para apoiar no desenvolvimento da atividade, que poderá ser adaptada buscando um maior comprometimento e motivação dos alunos.

O caso poderá ser aplicado tanto em aulas presenciais, quanto em atividades à distância. Sugere-se que o professor apresente antecipadamente qual o objetivo da atividade e passe atividades de pesquisas e leituras voltadas para os assuntos do caso, especificamente: gestão de crise; hotelaria; *marketing* digital e *off-line*; *marketing* de relacionamento e comercialização e vendas.

O professor deverá também demonstrar que nas respostas às questões não existe um único e melhor caminho para respondê-las. Cada grupo tomará suas decisões e independente da escolha que eles optarem, todas as respostas deverão estar vinculadas aos principais problemas destacados no caso, além de serem respaldados e devendo estar vinculados e justificados pela teoria.

É ainda necessário que os alunos pesquisem ferramentas de gestão para diagnóstico e solução de problemas, para responderem a questão 1, tais como: análise SWOT; matriz GUT; ciclo PDCA; Brainstorming; Business Model Canvas; 5W2H ou mapas mentais.

Com a realização da atividade de leitura prévia em sala de aula, ou na atividade à distância os alunos receberão o caso para ensino e farão a leitura individual do caso.

Na sequência o professor poderá entregar ou enviar as 4 questões de discussão para cada grupo e pedirá para que eles, em seguida, façam as discussões internas sobre as questões em um período definido pelo professor.

Em seguida, será definido outro encontro, presencial ou à distância, para a realização da discussão dos grupos, onde o professor exercerá o papel de facilitador da discussão, valorizando e relacionando as discussões com as teorias pesquisadas e abordadas na disciplina.

10 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após leitura e discussão deste caso, os alunos deverão ser capazes de alcançar as seguintes competências: 1) desenvolver conhecimentos técnicos e habilidades voltadas para realizar uma análise de cenário e ambiente organizacional identificando ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, que impactam nas decisões dos gestores hoteleiros mediante a ocorrência de uma grave crise, nesse caso especificamente a pandemia de Covid-19; 2) compreender o papel do gestor e propor ações para a gestão da crise visando captar novamente os clientes do setor hoteleiro;

3) desenvolver novos formatos de fluxos nos processos da prestação dos serviços do hotel e apresentar protocolos de segurança, além de novas alternativas e soluções de serviços para ocupação, como também o atingimento de novos segmentos e a utilização dos espaços do hotel; 4) apresentar propostas de *marketing* digital e *off-line*, com ênfase em ações de comercialização, comunicação, *marketing* de relacionamento, voltadas para os *stakeholders*.

11 QUESTÕES E ANÁLISE DO CASO

1) Elabore uma análise do ambiente elencando pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do Hotel eSuites Vila do Mar levando em consideração a pandemia de COVID-19 e, se possível, construa uma matriz de priorização para os problemas gerais identificados.

Esta questão refere-se à construção de uma análise de cenário com o objetivo de compilar todos os dados relevantes sobre o hotel. Diante disso, pode-se fazer um diagnóstico com o uso da ferramenta da análise SWOT, uma vez que a matriz facilita a visualização do contexto interno e externo do meio de hospedagem e, a partir disso, suscitar reflexões e ações que atendam à situação vivenciada pelo mercado, a fim de viabilizar a maximização dos pontos fortes e a minimização dos pontos fracos, além de aproveitar oportunidades e preparar-se para as ameaças do ambiente externo. Como forma de auxiliar na deliberação da tomada de decisão estratégica do gestor, pode-se criar uma matriz GUT com o intuito de enxergar com maior nitidez os elementos que necessitam de priorização.

No Quadro 1 foram descritos os elementos que compõem o ambiente interno e o ambiente externo para compor a matriz SWOT. Desse modo, os discentes podem sugerir como Emanuelle Barreto, Gestora do Hotel *eSuites* Vila do Mar, poderá destacar os pontos positivos identificados e reduzir ou controlar os pontos fracos e as possíveis ameaças.

Quadro 1- Análise SWOT do hotel *eSuites* Vila do Mar

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Pontos Fortes • Localização privilegiada. • Ambientes de lazer com piscinas, spa com sauna e hidromassagem, espaço kids com monitores, sala de jogos com sinuca, totó e ping pong. • Espaços para eventos diversos. • 210 apartamentos confortáveis, todos com varanda e vista para o mar. • Apoio dos parceiros estratégicos internacionais para: o desenvolvimento e capacitação das pessoas; a definição e redefinição dos processos e melhoria da prestação de serviços hoteleiros; utilização da equipe e dos canais internacionais de comercialização e da infraestrutura tecnológica de excelência das redes. • Room service funcionando 24 horas. • Serviço de Day Use e All inclusive. • Estacionamento privativo gratuito. • Vinculação a uma rede franqueada de hotéis com apoio e possibilidade de expansão do mercado. • Nicho de mercado bem definido. • Gestora especialista em marketing; • Alguns profissionais são multifuncionais.	**Oportunidades** • Turismo regional. • Turismo corporativo. • Desenvolvimento de atividades para pessoas da comunidade, respeitando as regras de distanciamento social. • Realização de eventos restritos a uma quantidade limitada de pessoas, respeitando as regras de distanciamento social. • Indivíduos e famílias que tenham interesse em sublocar apartamentos do hotel para se tornarem mensalistas. • Home office em espaços ociosos do hotel. • Surgimento de parcerias com outras empresas do setor.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Pontos Fracos • Quadro reduzido de funcionários. • Aumento do número de processos para realização dos serviços. • Aumento de custos operacionais para funcionamento do hotel durante e após a pandemia. • Resistência dos funcionários relativa aos novos protocolos de higienização. • Dificuldade de treinamento dos funcionários quanto aos usos de novos métodos de trabalho.	**Ameaças** • 2ª onda de coronavírus e o prolongamento do tempo de pandemia. • Dificuldades impostas pelos bancos para conceder empréstimos. • Demora na descoberta da vacina. • Mudança de comportamento dos clientes. • Outros hotéis inovando para se tornarem mais competitivos no mercado. • Dependência da reabertura de fronteiras para que as empresas de transportes como companhias aéreas e rodoviárias possam transportar pessoas. • Falhas nas cadeias de suprimentos locais e globais. • Agravamento da recessão econômica nacional e mundial.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A compreensão do ambiente geral (econômico, tecnológico, social, legal, político) é fundamental na análise estratégica (CERTO, *et al.*, 2005), e as alterações proporcionadas pela Pandemia devem ser levadas em consideração. Neste sentido, os estudantes podem ser provocados a refletir acerca da disponibilidade de recursos financeiros de potenciais clientes destinados ao turismo (perspectiva econômica); a modificação na estrutura familiar, seu fortalecimento ou fragilização, aumento de *stress* ou período de luto (social); ou mesmo modificação nos hábitos de lazer do físico para o virtual (tecnológico). O tema da pesquisa de

mercado como forma de mapear novas demandas do mercado também pode ser trabalhado.

Isto posto, a ferramenta GUT pode ser aplicada ao caso conforme expresso na Figura 4, que abarca qual o efeito do problema (gravidade), o quanto se pode esperar (urgência) e qual a possibilidade de piorar (tendência) o problema, cuja escala de pontuação é de 1 até 5, de modo que 1 equivale ao risco mínimo e 5 ao risco máximo de prejuízo.

Quadro 2- Matriz GUT – problemas prioritários

Problemas	Gravidade	Urgência	Tendência	Grau	Priorização
Número reduzido de funcionários	3	3	2	18	6
Aumento do número de processos para realização dos serviços	3	3	1	9	7
Aumento de custos operacionais para funcionamento do hotel durante e após a pandemia	4	3	3	36	4
Resistência dos funcionários aos novos protocolos	4	4	4	64	3
Dificuldade de treinamento dos funcionários	3	4	3	36	4
Ameaça de prolongamento do isolamento social, de 2ª onda de coronavírus e demora na descoberta da vacina	5	3	5	75	2

Problemas	Gravidade	Urgência	Tendência	Grau	Priorização
Agravamento da crise econômica e barreiras no sistema financeiro de crédito	4	4	2	32	5
Mudança de comportamento dos clientes	5	4	5	100	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Os itens pontuados abrangem características gerais dos problemas identificados na matriz SWOT, de forma que alguns não podem ser completamente sanados internamente por serem totalmente independentes da organização. Todavia, o gestor deve buscar ações preditivas na tentativa de minimizar o dano no caso de uma 2ª onda epidêmica, na demora na descoberta da vacina e no prolongamento do isolamento social, que representam o segundo lugar na sequência de priorização.

Após análise sistêmica, o Quadro 2 evidencia que a mudança de comportamento dos clientes é uma ameaça que deve ser priorizada quando comparada a todas as outras, pelo motivo de que o hotel só conseguirá manter-se operando se vender suas acomodações, à medida que só conseguirá vender seus serviços se captar clientes, mas apenas conquistará o cliente quando entender as reais demandas do novo mercado.

2) Digamos que você seja o atual proprietário do Hotel *eSuites* Vila do Mar e precisa decidir sobre os novos rumos que o hotel deverá tomar mediante a crise da COVID-19. Como você faria para conquistar os clientes novamente? Quais ações seriam realizadas?

A crise instalada pela Pandemia atingiu o setor em escala global, com desafios semelhantes acerca da questão sanitária e econômica. Soares e Coelho (2020) afirmam que a resolução e recuperação de crises depende de esforço conjunto, com a es-

truturação de tarefas e estratégias que estimulem a criação de soluções inovadoras permeando toda a organização; o mesmo vale para a retomada dos clientes.

Os autores pontuam que uma fase importante é a avaliação pós-crise, pois ajuda veementemente na compreensão sobre o que ocorreu de bom e de mau, criando bases para enfrentamento de situações futuras. Assim, os alunos podem trabalhar a partir das orientações estabelecidas por estes autores para comunicação, fundamental no momento de crise: a) comunicar e interagir com os colaboradores internos e externos, para integrar todos no processo de resolução; b) ser claro e transparente na comunicação, correndo risco de perda de relação e confiança dos stakeholders; c) estipular compromissos essenciais e exequíveis; d) explicar e disseminar o espírito de resiliência com todos (SOARES; COELHO, 2020, p. 25-26).

Crises influenciam de maneira variada no comportamento turístico e nos padrões de gastos. A faixa etária, a finalidade das visitas e os padrões de gastos são os principais indicadores para obter percepções dos turistas que estão vivenciando crises econômicas e relacionadas à saúde, apontando que a promoção da segurança dos turistas tem efeito significativo na demanda antes e durante as crises, devendo ser a estratégia favorecida, sendo que o marketing ganha força ao se concentrar nas reações e percepções dos turistas (SEBETO; HON, 2018).

Os alunos podem ser encorajados a pesquisar acerca de novas demandas dos clientes e as ações da rede de hotéis vinculadas, indicando um possível caminho ao gestor. O conhecimento do cliente e do mercado são fatores para detectar necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente e do mercado (VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO, 2014), algo fundamental em um contexto de mudança brusca. Rodrigues (2020) analisa que o cenário do turismo pós-pandemia deveria beneficiar ofertas mais personalizadas aliadas à pulverização de "micro destinos", com maior especialização e nichos de mercado no setor.

Experiências prévias com questões sanitárias (NOVELLI et al., 2018) apontam que hotéis podem se beneficiar ao multiplicar canais de comunicação com linguagem apropriada para cada segmento, além de utilizar técnicas de engajamento digital via redes sociais, visando propagação da informação correta. Assim, o hotel privilegia a transparência e uma relação de segurança e confiança com o consumidor, sendo que uma propaganda mal elaborada pode ter efeito reverso e influência negativa (NOVELLI *et. al*., 2018).

3) Qual é a importância dos protocolos de higienização que devem ser aplicados na hotelaria em decorrência do COVID-19? Como seriam aplicados tais protocolos no Hotel *eSuites* Vila do Mar?

Maranhão e Maranhão (2020) afirmam que cuidados com higienização e distanciamento na operação são necessários para conter o surto de COVID-19, devendo os hotéis seguir rigoroso protocolo sanitário. Informações atualizadas acerca das alterações nos serviços prestados e regras para os hóspedes devem ser disponibilizadas logo no *check-in*.

O comportamento dos indivíduos, sejam eles clientes ou colaboradores, precisam ser modificados por meio da implantação de novos hábitos de higiene, promovendo transparência e comunicação verdadeira (CONTI, 2020). A utilização de vídeos institucionais e informativos no *site* do hotel pode ser uma forma de conscientizar previamente e passar segurança aos clientes.

No âmbito da sala de aula, pode-se solicitar aos discentes o desenvolvimento de um plano de ação operacional considerando as características da organização e apontando um cronograma para o desenvolvimento das propostas, colocando os respectivos meses que se configuram como Curto Prazo (CP), Médio Prazo (MP) e Longo Prazo (LP). Deve ser solicitado ao discente também a elaborar mais ações para esses espaços ou mesmo outros espaços de forma a trazer mais opções para o hotel *eSuites* Vila do Mar enfrentar a crise da pandemia.

Quadro 3 - Ações para uso dos espaços sugeridas em curto (CP), médio (MP) e longo prazo (LP)

Espaços	Ações	Setores Responsáveis	CP	MP	LP
Apartamentos	Transformar os apartamentos em um local para os indivíduos jantarem comidas de grandes chefes de cozinha.	Governança Alimentos e Bebidas Administração	X		
	Transformar os apartamentos em escritórios para reuniões online.	Governança Administração	X		
	Recebimento de hóspedes mensalistas para os apartamentos.		X		
Área de lazer	Transformar esse ambiente para eventos gastronômicos de pequeno porte para a comunidade, respeitando o distanciamento social.	Alimentos e Bebidas Coordenação de eventos			X
	Transformar esse ambiente para eventos sociais para 20 a 30 pessoas, respeitando o distanciamento social.			X	
	Transformar esse ambiente para eventos sociais para 31 a 90 pessoas, respeitando o distanciamento social.				X
	Transformar esse ambiente para eventos de feiras de artesanato de pequeno porte para a comunidade, respeitando o distanciamento social.	Coordenação de eventos			X

Espaços	Ações	Setores Responsáveis	CP	MP	LP
Área de eventos	Aproveitamento das salas de eventos para o desenvolvimento de studios para reuniões online.	Administração	X		
Restaurante	Aumentar o espaço entre as mesas.	Alimentos e Bebidas (A&B)		X	
	Preparar mesas específicas sob reserva, nas quais um hóspede terá sempre a mesma mesa para fazer as refeições.			X	
	Preparar cardápios online com a identificação através do QR Code com a câmera do celular dos clientes, para que esses não tenham contato direto com o papel do cardápio, evitando contaminação.			X	
	Buffet exposto com uma proteção transparente à frente, no qual o cliente escolhe os alimentos que quer comer, porém quem serve é um funcionário.			X	
	Sistema de delivery dos alimentos e bebidas do restaurante para comunidade local.		X		

Fonte: Elaboração dos autores (2020).

4) Baseado nas ações adotadas e elencadas nas questões anteriores, quais ações de comunicação, focadas no *marketing* digital, você adotaria para atrair novamente os clientes, tanto os visitantes da própria cidade quanto os turistas?

Recomenda-se que os alunos iniciem esta discussão pela segmentação de mercado, ponto de partida de todo plano de *marketing* (KOC; ALTINAY, 2007). O plano de retomada do hotel atende dois públicos em potencial (turistas e moradores de Natal). É preciso, portanto, desenvolver ações de comunicação específicas para cada um deles, assim como produtos e serviços diferentes.

O primeiro público e o principal alvo da empresa são os turistas, atraídos primeiramente pelo destino. Para este grupo o foco da comunicação pode estar nos diferenciais da área de lazer, os passeios e a localização beira-mar, a céu aberto que são os pontos fortes do hotel. Quanto aos moradores de Natal, a comunicação pode privilegiar a indicação de serviços do hotel para hóspedes mensalistas, *day use*, aluguel de apartamento para reuniões ou jantares especiais.

O professor pode fazer uso do conceito de redes de clientes, pelo qual os consumidores são cocriadores do valor da empresa, ampliando ou diminuindo a reputação da marca (ROGERS, 2019). Neste sentido, engajamento com clientes pode ser realizado utilizando *sites* de redes sociais: vários estudos já apontam para a eficácia dessa ferramenta, na percepção do cliente quanto aos meios de hospedagem e inclusive na decisão de compra (BORREGO; BLANCO, 2018; MAIA *et. al*., 2018).

Assim, os alunos podem construir para o hotel um planejamento de ações de *marketing* digital via redes sociais embasado em 03 pilares; (a) integração de canais; (b) conteúdo humanizado e; (c) confirmação social.

A integração demanda um alinhamento entre os múltiplos canais de contato com o cliente - é comum que o cliente passe por vários canais até tomar a decisão. Kotler *et. al.* (2017) afirmam que não se trata apenas de ampliar as opções de canais, mas garantir uma experiência integrada. Assim, as plataformas (*site* próprio, redes sociais, aplicativos de comunicação) precisam ser redesenhadas para oferecer uma experiência contínua e integrada.

Posteriormente é necessário que as publicações nas mídias sociais estejam focadas no *marketing* de conteúdo - ou seja, a produção e distribuição de conteúdo relevante para atrair e reter clientes (REZ, 2016). É possível desenvolver conteúdos que ao mesmo tempo informa, conecta e desperta o desejo pelo consumo. Algumas sugestões iniciais poderiam ser conteúdos relacionados à cidade, ideias de passeios turísticos, curiosidades históricas sobre o hotel, depoimento de hóspedes, entre outros, além de reforçar os protocolos de segurança no contexto da Pandemia.

A estratégia de confirmação social envolve o fato de que o principal estímulo para o cliente se tornar defensor da marca não está vinculado a bonificações financeiras, mas sim a motivações de natureza social (TUBENHLA, *et. al.* 2015) - a fidelidade não é mais representada pela intenção de recompra, mas sim pela disposição a defender a marca (KOTLER, *et. al.* 2017). Para isso, o caminho mais efetivo são as ações de *marketing* durante o consumo, visando a construção de laços sociais com o cliente. Em um cenário de pandemia, de desconfiança e de medo, o foco da comunicação deve estar em reforçar a credibilidade da marca, antes e durante a experiência de consumo.

REFERÊNCIAS

ABIH- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **Protocolos para reabertura**: meios de hospedagem. Disponível em:<https://www.abihrn.com.br/2020/06/11/protocolo-sanitario-para-reabertura-dos-meios-d e-hospedagem-esta-disponivel-para-baixar/> Acesso em: 6 jun.2020.

ANAC- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO. **Consulta Interativa**: Indicadores do Mercado de Transporte Aéreo. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/

mercado-de-transporte-aereo/cons ulta-interativa/demanda-e--oferta-origem-destino> Acesso em: 08 jun. 2020.

BOEGER, M.; DANTAS, M. J.; MAGELA, M. F.; MIRANDA, R. L. P.; FARIAS, R. **Pandemia Covid-19 novo protocolo para higienização de ambientes para a hotelaria.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=etKWZmECEew> Acesso em: 27 maio 2020.

BORREGO, A.; BLANCO, J. M. D. **Influencia de los contenidos generados por usuarios en Instagram en la decisión de elección de un hotel.** Dissertação de Mestrado. Comcom, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, ES, 2018.

BRASIL. **Medida Provisória n° 948 de 8 de abril de 2020**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv948.htm> Acesso em: 27 maio 2020.

BRASIL. (2020). **Medida Provisória n°963 de 2020**. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas--provisorias/-/mpv/141866> Acesso em: 27 maio 2020.

CERTO,S.; PETER, J.; MARCONDES, R.; CESAR, A. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CONTI, T. V. **Crise tripla do Covid-19**: um olhar econômico sobre políticas públicas de combate à pandemia. Versão 1.1. Disponível em:<http://thomasvconti.com.br/pubs/coronavirus/> Acesso em: 6 abr.2020.

DELOITTE CONSULTING S.L.U. **COVID-19 Impactos y Escenarios de recuperación en Consumo y Distribuición**. Deloitte

Monitor. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/es/espages/consumer-business/artcles/camino-recuperacion-c onsumo-covid-19.html> Acesso em: 27 maio 2020.

KOC, E.; ALTINAY, G. An analysis of seasonality in monthly per person tourist spending in Turkish inbound tourism from a market segmentation perspective. **Tourism management**, v. 28, n.1, 2007, p.227-237. Disponível em:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.01.003> > Acesso em: 30 maio 2020.
KOTLER, P.; KARTAJAYA, H. ; SETIAWAN, I. ***Marketing* 4.0: do tradicional ao digital.** São Paulo: Sextante, 2017.

MARANHÃO, R. A.; MARANHÃO, R. R. Novo coronavírus (2019-nCoV): uma abordagem preventiva para o setor hoteleiro. **Brazilian Journal of Health Review**. v.3, n.2, 2020, p.2814-2828. Disponível em: <file:///C:/Users/55849/Downloads/8466-22252-1-PB%20(1).pdf> Acesso em: 6 jun. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Painel de casos de doença pelo coronavírus 2019 (COVID-19) no Brasil pelo Ministério da Saúde**. Disponível em:< https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 20 jun.2020.

NOVELLI, M.; GUSSING BURGESS, L.; JONES, A.; RITCHIE, B.W. "No ebola...still doomed' – the ebola-induced tourism crisis", **Annals of Tourism Research**, v. 70, 2018, p. 76-87. https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.03.006

MAIA, A. R. P. ; RIBEIRO, M. F. ; PINHEIRO, N. L. ; QUEIROZ, O. T. M. M. ; PERINOTTO, A. R. C. Imagens turísticas de Fortaleza/CE: um estudo do Instagram nos hotéis localizados na Avenida Beira Mar. **Entre-lugar**. v.9, n.18, 2018, 297-315. Disponível em: <file:///C:/Users/55849/Downloads/8920-30290-1-PB.pdf> Acesso em: 30 jun. 2020.

PRAIAMAR EXPRESS. **Eventos:** hotel em Natal com salas de reuniões. Disponível em: <https://www.praiamarexpress.com.br/meetings> Acesso em: 6 maio 2020.

REZ, R. ***Marketing* de conteúdo**: a moeda do século XXI. São Paulo: DVS Editora, 2017.

RODRIGUES, J. M. S. A. Gestão de crises na estrutura turística e cultural municipal: uma reflexão sobre os desafios e as imprevisibilidades do século XXI: A gestão de crises no Turismo e na Cultura. *In*: FIGUEIRA, L. M.; OOSTERBEEK, L. **Turismo Mundial, Crise Sanitária e Futuro**: visões globais partilhadas. Portugal: Instituto Politécnico de Tomar, 2020, p. 107-118.

ROGERS, D. L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SEBETO, D. L.; HON, A. H. Y. The impacts of social and economic crises on tourist behaviour and expenditure: an evolutionary approach. **Current Issues in Tourism**, v. 23, n. 6, p. 740-755. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1546674> Acesso em: 27 maio 2020.

SERHS NATAL GRAND HOTEL & RESORT. **O Centro de Convenções do Serhs Natal Grand Hotel**: salas de eventos. Disponível em: <https://www.serhsnatalgrandhotel.com/eventos/salas-eventos/> Acesso em: 30 maio 2020.

SOARES, A.; COELHO, J. P. Gestão de crises na estrutura turística e cultural municipal: uma reflexão sobre os desafios e as imprevisibilidades do século XXI: A gestão de crises no Turismo e na Cultura. In: FIGUEIRA, L. M.; OOSTERBEEK, L. **Turismo Mundial, Crise Sanitária e Futuro**: visões globais partilhadas. Portugal: Instituto Politécnico de Tomar, 2020. cap. 1, p. 17-31. ISBN 978-

989-8840-45-5. Ebook (234 p.).

TRIBUNA DO NORTE. **Covid-19**: hotel receberá 200 profissionais da saúde durante enfrentamento a pandemia. Disponível em:<http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/covid-19-hotel-recebera-200-profissionais-da-saaode-durante-enfrentamento-a-pandemia/477882> Acesso em: 10 maio 2020.

TUBENCHLAK, D. B.; FAVERI, D. D.; ZANINI, M. T.; GOLDSZMIDT, R. Motivações da comunicação boca a boca eletrônica positiva entre consumidores no Facebook. **Revista de Administração Contemporânea**, v.19, n. 1, 2015, p. 107-126. http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151998

UNWTO- WORLD TOURISM ORGANIZATION. **UNWTO Global Tourism Dashboard**. Disponível em:< https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19> Acesso em: 15 jun. 2020.

VALLADARES, P. S. D. A.; VASCONCELLOS, M. A.; DI SERIO, L. C. Capacidade de inovação: revisão sistemática de literatura. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**. v.18, n. 5, 2014, p.598-626. http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141210

CASO 2

Como aumentar a segurança dos hóspedes e colaboradores do hotel na COVID-19?

Joana D'arck R. K.de Lara B. Guedes
Raquel Fernandes de Macedo
Deise Cristina Gomes da Silva
Maria Aparecida de Araújo
Samara Maria Aires da Câmara
Maria Valéria Pereira de Araújo

RESUMO

O caso do Hotel Vintage, localizado na cidade de Natal, no Estado do Rio Grande do Norte, apresenta uma situação de tomada de decisão envolvendo o Gerente Geral do Hotel, Túlio do Nascimento. O dilema de decisão reflete a questão da escolha de que medidas de segurança e higiene serão adotadas mediante a pandemia da COVID-19, para que colaboradores e hóspedes se sintam seguros no meio de hospedagem. O caso pode ser aplicado nas disciplinas de turismo, hotelaria e administração, tendo o intuito de desenvolver nos estudantes as seguintes competências: 1) Desenvolver protocolos de higiene sanitária

que deverão ser adotados no setor de recepção; 2) Elaborar protocolos de higiene sanitária que deverão ser adotados na parte da governança; 3) Propor soluções para problemas encontrados na segurança e higiene dos colaboradores e hóspedes. Para elaboração do caso foram coletados dados primários através de entrevistas com a Gerente de Qualidade, que responde pelo setor de Governança e com o Gerente de Recepção do hotel.

Palavras-Chaves: Hotel. Medidas de Segurança. Protocolos de Higiene. Governança. Recepção.

1. INTRODUÇÃO

O Vintage é um Hotel & Resort 5 estrelas, pertencente a um grupo Catalão, na região da Espanha. Com o apoio do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, o hotel foi construído em 2004 e teve sua inauguração no ano de 2005, na cidade de Natal. Está localizado à beira mar, entre as praias de Ponta Negra e Areia Preta, na região conhecida como Via Costeira.

O Gerente Geral do hotel, Sr. Túlio do Nascimento, acorda bem cedo para mais um dia de trabalho já pensando na agenda de atividades que terá para aquele dia de trabalho. Túlio havia agendado uma reunião com as chefias de todos os departamentos do hotel, além dos colaboradores que atuavam nos níveis gerenciais. O Gerente Geral sabia que seria uma reunião difícil e que exigiria muita discussão, diante do quadro de incertezas em que se deparava o mercado turístico brasileiro, decorrente da situação pandêmica que o mundo estava enfrentando.

Túlio sabia que teria mais esse grande desafio pela frente: sair daquela reunião com um plano geral, com a descrição detalhada das ações que seriam desenvolvidas por cada setor para atender aos novos decretos: municipal e estadual para enfrentamento da pandemia. A reunião estava marcada para às 9:00hs e Túlio ainda precisava definir como tornar aquela reunião mais produtiva, já que ele e os colaboradores ainda não conheciam a

legislação e não tinham muito tempo para aprovarem o plano de ação do hotel para enfrentamento da Covid-19.

"Terei que discutir sobre os principais impactos dessas novas normas e o que os setores farão para ajustarem os procedimentos do hotel, aumentando a segurança dos hóspedes e colaboradores", refletia Túlio.

Antes de escrever sobre a pauta da reunião, o gerente resolveu fazer uma rápida leitura sobre os decretos promulgados tanto pela prefeitura, quanto pelo Estado: Decreto municipal N.º 11.920, de 17 de março de 2020, o qual declarava situação de emergência no Município do Natal e determina medidas para enfrentamento da pandemia da COVID-19, e o Decreto Estadual nº 29.583, de 1º de abril de 2020, que consolidou as medidas de saúde para o enfrentamento do novo coronavírus (COVID-19), além de outras providências para a contenção do vírus.

Túlio iniciou a reunião abrindo os trabalhos do dia e convidou para compor a mesa os gerentes e representantes dos dois principais setores do hotel, a Gerente de Qualidade, Sra. Júlia Diebi e o Gerente de Recepção, Sr. Breno Moreira. Em seguida, Túlio pediu o apoio de todos para a realização e construção de uma proposta coletiva considerando que toda a atividade turística estava passando por um momento muito crítico com a redução do número de turistas, que influenciou diretamente na ocupação hoteleira.

Ele apresentou dados da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio Grande do Norte (ABIH-RN), que indicavam uma queda de 45,24% na ocupação hoteleira no Estado do Rio Grande do Norte, em relação a 2019. Diante disso, pediu aos colaboradores para apresentarem sugestões a fim de superarem aqueles desafios: Que medidas de distanciamento adotaremos? Quais medidas de segurança e higiene devem ser pensadas para evitar o contágio do vírus aos colaboradores e aos hóspedes que já estão no hotel e também dos que virão? Como aumentar a segurança dos hóspedes e colaboradores na COVID-19?

2. A EMPRESA

O hotel pertence a uma rede espanhola da região da Catalunha e foi inaugurado em 2005. A empresa está localizada em frente ao mar, na Via Costeira, entre as praias de Ponta Negra e Areia Preta, a poucos minutos do centro turístico de Natal-RN, onde tem toda infraestrutura necessária para os turistas (bancos, lojas de artesanato, farmácias, mercados, restaurantes, bares, lanchonetes etc.).

O empreendimento dispõe de um conjunto de equipamentos e serviços, com diversas opções de entretenimento e acomodações, espaçosas e confortáveis. Tais condições permitem à empresa atender, tanto viajantes que estão a sós, quanto aqueles que vêm com a família, negócios ou diversão.

A recepção oferece seis estações de mesa, cada uma comportando até 2 hóspedes sentados e uma área para filas de espera com sofás espalhados pelo lobby do hotel. Todas as unidades habitacionais têm vista para o mar, possibilitando aos hóspedes admirarem as belezas da praia, e são equipadas com ar-condicionado, cama box, frigobar, TV a cabo, internet *wi-fi* e cofre.

Na gastronomia do Vintage os hóspedes podem contar com diferentes opções de restaurantes e bares, bem como um sistema de pensão ALL-INCLUSIVE, agradando assim, os mais variados gostos. Para proporcionar um momento único de relaxamento e expansão da consciência, o hotel ainda oferece um SPA, que está distribuído em uma sala de espera, 5 salas para terapias (sendo uma delas exclusiva para casal), circuito das águas (com piscina coberta e climatizada, jacuzzis, duchas holandesas, saunas seca e à vapor) e academia completa.

O Vintage possui ainda uma área de lazer que contém um parque aquático com quatro piscinas, *kids club*, e espaço para recreação e esportes. Outra característica do Vintage é a realização de eventos, dispondo de 13 salas moduláveis, capazes de atender a eventos de pequeno e médio porte, e a equipe de

profissionais possui *know-how* e expertise aplicáveis às particularidades e exigências do segmento empresarial.

Inicialmente o hotel atuava para um perfil de clientes estrangeiros com muita demanda vinda da Europa, num período em que Natal passou por uma grande expansão no número de turistas europeus, recebendo estrangeiros de todas as nacionalidades, principalmente da Itália, de Portugal, da própria Espanha, e até ingleses. Após esses primeiros anos de abertura do hotel, ocorreu a crise na Europa, crise internacional de 2008, que afetou muito o turismo estrangeiro na cidade.

Com a crise, o hotel precisou mudar e se adequar à nova realidade de mercado, criando propostas alternativas comerciais, com a adaptação na própria estrutura do hotel para atender a essa demanda no perfil de turista, geralmente da região sudeste e sul, que agora estavam desembarcando na cidade de Natal.

Em relação à segmentação demográfica dos clientes, a maior parte dos apartamentos do hotel era voltada para o público de pessoas solteiras, buscando lazer nos períodos de alta temporada, feriados e férias em geral. Já no período de baixa temporada, os congressos, eventos, grupos de eventos, são responsáveis pela ocupação do hotel, pois devido à sazonalidade da atividade turística, o empreendimento sempre trabalhou muito com grupos.

Em períodos de alta temporada, nos meses de dezembro a março e de julho a agosto, o hotel atende clientes, que geralmente vêm a lazer com a família, buscando sol e mar, isso gerou uma necessidade de adaptação nos quartos do hotel, adaptando os 10% de quartos reservados para esse perfil de clientes para 60% dos apartamentos.

Para Júlia Guedes, a Gerente de Qualidade do Hotel Vintage, o Vintage está sempre aprimorando os seus serviços e renovando as suas instalações, conforme diz Júlia:

"É. Nós passamos por avanços tecnológicos importantes nos primeiros anos do hotel a internet era cabeada e anos

depois nós passamos a oferecer uma ampla rede de wifi com internet gratuita, por exemplo. Também tivemos mudança no nosso sistema de pensão passando a oferecer o sistema Vintage Inclusive. Além de outras opções que nós já vendíamos. Criamos o circuito das águas, uma área de relaxamento dentro do spa que atende hóspedes e o público local. Uma das nossas piscinas externas passou a funcionar com água aquecida e os apartamentos passaram por retrofit e nós implementamos diversas ações de sustentabilidade".

3. OS PROCEDIMENTOS DE CHECK-IN, CHECK-OUT E SERVIÇOS DE LIMPEZA NA RECEPÇÃO DO HOTEL - ANTES DA CHEGADA DA PANDEMIA

Ao adentrar no hotel para a realização do *check-in*, o hóspede é recepcionado pela equipe de mensageiros que está disposta na entrada do estabelecimento. Nesse momento, a equipe os recepciona e retira suas malas do automóvel. As malas são colocadas no carro de bagagens e direcionadas para um local específico para guardar os respectivos pertences, seja na sala de bagagens, ou dispostas no saguão do hotel próximo ao hóspede, esse procedimento é realizado para que o cliente possa realizar o *check-in* com tranquilidade e aguardar a liberação do seu apartamento.

Em seguida ocorrem as etapas primordiais para a realização do *check-in*. Tais etapas podem ser realizadas em conjunto ou individualmente, dependendo da quantidade de pessoas acomodadas por apartamento. Geralmente o *check-in* é realizado em grupos, casais ou famílias. Ao se deslocarem ao balcão da recepção, os hóspedes são recebidos com cordialidade e apresentados ao recepcionista, estes, se acomodam em frente ao guichê disponível e dar-se início ao registro do hóspede no sistema.

Inicialmente o recepcionista solicita as documentações de identidade de cada integrante do apartamento e verifica se existe alguma pendência financeira no sistema. Se sim, o colaborador informa o valor a ser pago e o hóspede realiza o pagamento em espécie ou cartão. Nos dois casos, o recepcionista é o responsável por passar o cartão na máquina ou receber o dinheiro em mãos.

Em seguida, o recepcionista recolhe as identidades dos hóspedes e preenche o formulário no sistema, o qual é enviado para impressão e o colaborador se desloca até a copiadora para retirar a ficha de cadastro e tirar cópias dos documentos dos hóspedes. Após tal procedimento, vai em busca do envelope que contém as chaves/cartões dos apartamentos. Se o apartamento já estiver liberado pela governança, o funcionário poderá entregar o envelope ao final do *check-in*. Caso contrário, o hóspede é orientado a aguardar no saguão até a liberação do quarto.

Ao retornar com as cópias dos documentos, a ficha de registro e o envelope com as chaves, o recepcionista solicita que o hóspede assine a Ficha Nacional de Registro de Hóspedes - FNRH, entregando-lhe uma caneta, lembrando que cada cópia deve ser assinada por seu respectivo integrante. Em seguida, após as assinaturas, devolvem-se os documentos aos visitantes.

Com a ficha assinada e os documentos devolvidos, segue para a apresentação do envelope. Na apresentação, explicam-se todos os procedimentos do hotel em relação à alimentação, acomodações e infraestrutura no geral. Se o hóspede não tiver nenhuma dúvida, finaliza-se o *check-in* e entregam-se as chaves. Em seguida os mensageiros são solicitados para acompanhar os hóspedes até os seus respectivos apartamentos.

No procedimento do *check-out* do hotel, as atribuições são semelhantes às do *check-in*, seguindo praticamente os mesmos padrões de atendimento. O hóspede se dispõe em frente ao balcão, os documentos são solicitados para a averiguação de pendências e o recepcionista aciona o pagamento do débito final. Ao quitar as contas com o hotel, o visitante entrega as cha-

ves do apartamento e o recepcionista coloca as chaves/cartões no escaninho para posterior utilização.

Em relação à higienização do saguão, especificamente os pisos, é realizada diariamente, uma vez ao dia, pelo setor da governança. Já na recepção, higieniza-se os pisos sempre que necessário e quando solicitado pelos colaboradores. Quanto aos móveis, telefones, rádios comunicadores e balcões, a orientação da recepção é que sejam espanados e organizados pelos próprios recepcionistas quando não estiverem em atendimento. Os televisores e ar-condicionado devem ser ligados pela equipe que estiver responsável pelo turno, e sempre que um hóspede solicitar.

Sobre a vestimenta dos colaboradores, eles podem levar o fardamento para casa, se assim preferirem, ou se vestirem na sala dos colaboradores, sem restrições em relação a esse quesito.

4 - OS PROCEDIMENTOS DE LIMPEZA E ARRUMAÇÃO DOS QUARTOS/ÁREAS COMUNS E A UTILIZAÇÃO DO EPIS PELOS COLABORADORES DO SETOR DE GOVERNANÇA DO HOTEL — ANTES DA PANDEMIA

Em relação aos procedimentos operacionais do setor de governança, todos os dias pela manhã, ao chegarem no hotel, as camareiras vão para o *briefing* com a sub-governanta. Nessa reunião discute-se sobre os informes do dia e é repassado um relatório, chamado de mapas de andares, com todas as Unidades Habitacionais - UH'S que estão destinadas para serem limpas e organizadas para aquele dia.

Com o mapa de andar em mãos, as camareiras saberão quantas arrumações, entradas e saídas deverão ser feitas no

dia. Caso haja alguma prioridade, ou seja, alguma entrada que será realizada antes do horário estipulado pelo hotel, hóspede VIP, configuração da UH diferente do tradicional, ou alguma saída que será tardia (*late-check-out*), também é informado durante o *briefing*.

As camareiras também anotam no relatório todas as informações pertinentes ao seu dia de trabalho: UH com placa de não perturbe, hóspede que solicita a arrumação em outro horário, manutenção etc. A Gerente de Qualidade, Júlia, comenta: "É muito importante a comunicação e o trabalho em equipe, para oferecermos a melhor experiência aos nossos hóspedes".

Após o recebimento do mapa de andares, as camareiras direcionam-se para suas estações de limpeza e vão abastecer seus carrinhos com todos os *amenities,* enxovais necessários, bem como organizar os produtos de limpeza e aparatos para executar suas funções.

Toda a equipe é treinada a usar seus Equipamentos de Proteção Individual - EPI para evitar qualquer tipo de acidente de trabalho. Júlia destaca que: *"apesar da orientação, o hotel não fiscaliza ou faz qualquer tipo de advertência, caso as camareiras não utilizem os equipamentos. Oferecemos sapatos antiderrapantes, luvas e máscaras. Mas o uso, é meio opcional, sabe?!"*

Devidamente uniformizadas e com todos os equipamentos montados, cada camareira inicia seu trabalho. Elas começam pelas arrumações dos quartos que estão sinalizados na porta com a placa de limpeza. Posteriormente, as UH'S solicitadas pela recepção e assim por diante. As roupas de cama são trocadas a cada 3 dias, ou caso haja alguma sujidade exposta.

As toalhas são trocadas se estiverem no chão. Toalhas penduradas, significam que o hóspede irá reutilizá-las. Esta informação está disponível em todos os banheiros das UH'S. Durante as arrumações, as camareiras fazem a cama, observando a condição do enxoval, organizam os pertences dos hóspedes, varrem o chão e passam um pano semi-úmido. O banheiro não

é lavado, apenas a parte da ducha e o sanitário. No restante, aplica-se um produto e, em seguida é realizada a secagem.

Os procedimentos para os *check outs* são diferentes. Quando o hóspede vai embora, é preciso fazer uma faxina na UH. Tirar os móveis do lugar, lavar o banheiro e trocar todo o enxoval. Toda a roupa suja é colocada em um saco grande de pano, e os roupeiros, com a lista dos apartamentos que efetuaram *check out*, passam recolhendo.

Além das camareiras, existem os colaboradores que trabalham na lavanderia e nos serviços gerais, que limpam as áreas sociais e dos funcionários, possuindo rotinas operacionais diferentes.

5. A CHEGADA DA PANDEMIA

Dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) apontaram que em 31 de dezembro de 2019, em Wuhan, na China, foram apresentados os primeiros casos de uma pneumonia causada por um agente desconhecido e informado às autoridades de saúde. Desde então, os casos começaram a se propagar rapidamente pelo mundo, inicialmente pelo continente asiático, havendo relatados na Tailândia, Japão e Coreia do Sul nos dias 13, 15 e 20 de janeiro de 2020, respectivamente. Em seguida, o vírus foi importado para outros países e continentes. No dia 23 de janeiro, os primeiros casos da doença nos Estados Unidos da América (EUA) foram registrados (Brito et al. 2020).

No Brasil, não foi diferente, o coronavírus afetou todas as regiões e cidades, e o primeiro caso foi divulgado em 26/02/2020, em São Paulo. Na cidade de Natal - RN o primeiro caso foi confirmado no dia 12/03/2020, foi quando os governos municipais e estaduais apresentaram as primeiras legislações para o controle da pandemia.

O prefeito da cidade de Natal, estabeleceu o Decreto Municipal n.º 11.920, de 17 de março de 2020, para o enfrentamento

do novo coronavírus e a governadora do estado instituiu o Decreto Estadual nº 29.583, de 1º de abril de 2020, que consolidou as medidas de saúde para o enfrentamento do novo coronavírus (COVID-19).

O Decreto Municipal n.º 11.920 trouxe algumas ações que impactaram diretamente no setor turístico, proibindo a realização de eventos públicos municipais culturais, artísticos e de entretenimento; a expedição de novos alvarás de autorização para a realização de shows e espetáculos públicos ou privados, recomendando ainda: o cancelamento de eventos privados; as empresas de transporte público municipal que não transportem passageiros em número excedente à lotação da bancada; e aos bares, restaurantes e similares que adotem medidas de prevenção ao COVID-19, e que garantam espaçamento entre mesas igual ou superior a 1 metro.

Já o Decreto Estadual nº 29.583 publicado pela governadora do RN consolida as ações para o enfrentamento da Covid-19, que também afetou o turismo e demais setores. As principais medidas foram: adoção de quarentena; suspensão do funcionamento de *shopping centers* e similares; de restaurantes, lanchonetes, padarias, praças de alimentação, praças de *food trucks*, bares e similares, salvo para entrega em domicílio (*delivery*) e como pontos de coleta (*takeaway*), sendo vedada a disponibilização de mesas e cadeiras.

O Decreto destaca ainda que no interior de hotéis, pousadas e similares, os restaurantes e similares só podem ser usados exclusivamente pelos hóspedes; fica suspenso o funcionamento de boates, casas de eventos e de recepções, salões de festas, inclusive os privativos, clubes sociais, parques públicos, parques de diversões, academias de ginástica e similares; centros de artesanato, museus, bibliotecas, teatros, cinemas e demais equipamentos culturais; atividades coletivas de qualquer natureza, públicas ou privadas, incluindo eventos de massa, shows, atividades desportivas, feiras, exposições e congêneres; fica suspensa

a utilização das áreas de praia, marítimas, lacustres ou fluviais, salvo para a prática de atividades físicas individuais, observadas as recomendações da autoridade sanitária e o distanciamento mínimo de 1,5 m (um metro e meio) entre os usuários, sendo proibida a disponibilização de mesas e cadeiras; isolamento domiciliar por 14 (quatorze) dias de passageiros e tripulação de voos, navios e automóveis, oriundos de localidades em que houve registro de casos da COVID-19, que desembarquem em território potiguar, mesmo que não apresentem qualquer sintoma relacionado à doença, além de instituir o uso de máscara, álcool em gel 70%, distanciamento das pessoas de pelo menos 1,5 metros, a não utilização de ar condicionado em ambientes fechados, cuidados sanitários (higiene e limpeza), redução de funcionários sempre que possível, atendimento a distância ou remoto, entre outras.

6. O PROBLEMA

Diante desse cenário de pandemia e da divulgação dos decretos municipal e estadual, o Gerente Geral, Túlio do Nascimento, começa a pensar como irá fazer para manter o funcionamento do hotel. Resolveu então marcar uma reunião em caráter de urgência com os responsáveis dos departamentos para discutir as principais ações a serem tomadas, já que a Covid-19 e as novas legislações afetaram diretamente as atividades do hotel.

Preparando-se para a reunião, Túlio começou a pensar e um turbilhão de questões surgiram na sua mente: será que conseguiremos manter o hotel aberto? Como faremos para atender aos decretos? Como podemos diminuir a transmissão da Covid-19 entre nossos hóspedes e colaboradores? Que medidas podemos adotar para manter os ambientes do hotel seguros? O que faremos para atender os hóspedes que já estão no hotel e aqueles que ainda vão se hospedar?

Túlio então se acalma e começa a se organizar para a reunião que estava marcada às 09:00hs com os gestores dos setores e demais colaboradores do nível gerencial com o objetivo de propor ações para o Vintage enfrentar a pandemia, preservando a segurança e a saúde dos hóspedes e colaboradores, através do distanciamento social e do cumprimento às legislações estadual e municipal.

FONTE DE DADOS

O caso foi elaborado com dados primários, por meio de entrevista à distância realizada com Júlia, a gerente de qualidade do Hotel Vintage, realizada no dia 12 de outubro de 2021 e com Breno, o gerente de recepção do mesmo hotel, realizada no dia 13 de outubro de 2021. Os nomes realizados para pesquisa foram alterados para proteção da identidade das pessoas que participaram da pesquisa. Além disso, foram pesquisados dados secundários por meio de artigos científicos, *websites*, notícias divulgadas na mídia e documentos jurídicos relacionados à hotelaria e os protocolos de higiene sanitários.

SUGESTÕES PARA APLICAÇÃO DO CASO

Esse caso pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação de Turismo e Hotelaria nas disciplinas de: Meios de Hospedagem, Hospitalidade e Turismo e de Gestão de Serviços de Hospedagem.

PLANO DE ENSINO

Encaminhamos esta proposta, para apoiar o desenvolvimento da atividade que poderá ser adaptada considerando a necessidade de envolver, motivar e fazer os estudantes participarem do processo ensino aprendizagem.

O caso poderá ser aplicado tanto em momentos presenciais, como em momentos assíncronos. Dessa forma, o professor/instrutor deverá conversar com os estudantes sobre a finalidade dessa atividade e a relação dela com a disciplina em que será aplicada e que competências de formação profissional essa atividade pode desenvolver no discente. Assim, sugere-se inicialmente que o aluno faça a leitura do artigo científico de Tonini, Lavandoski, Dolci e Scotton (2021) individualmente no momento assíncrono. Após essa leitura no momento presencial o aluno fará a leitura do caso em até 20 minutos, observando as relações com o texto solicitado para leitura no momento assíncrono. A seguir serão formados grupos em que cada grupo ficará com uma das 3 questões do caso para fazer a análise e discussão entre eles por 15 minutos e depois o instrutor/ professor abrirá para debate em sala de aula, fazendo a mediação entre eles.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Logo depois da leitura e debate sobre o caso, os alunos deverão ser capazes de alcançar as seguintes competências: 1) Definir protocolos de higiene sanitária que deverão ser adotados no setor de recepção; 2) Propor protocolos de higiene sanitária que deverão ser adotados na parte da governança; 3) Apresentar soluções para problemas encontrados na segurança e proteção dos colaboradores e hóspedes em um contexto de crise sanitária.

QUESTÕES E ANÁLISE DO CASO

1- Digamos que você fosse Túlio, o gerente geral do Hotel Vintage e falasse com o gerente de recepção, Breno, o que você solicitaria que fosse realizado como modificações no atendimento da recepção, seguindo os novos decretos municipal e estadual no período do COVID-19?

Os alunos poderão iniciar a resposta a esta questão discutindo sobre as exigências das legislações especificamente em relação às alterações no atendimento da recepção que precisam ser realizadas, reduzindo os riscos do colaborador e hóspedes para contrair o Covid-19. Nesse contexto, os colaboradores devem utilizar EPIs necessários como luvas, óculos de proteção e máscaras. Outra adaptação que pode ser realizada é a criação de áreas de distanciamento nas filas, obedecendo o distanciamento mínimo que cada cliente tem em relação a outro.

No serviço de recepção, segundo Vieira e Cândido (2004), observa-se a figura do mensageiro que carrega as malas do hóspede. Entretanto, a Associação Brasileira de Mercado de Limpeza Profissional (ABRALIMP, 2020) menciona que diversos setores dentro da hotelaria passaram por mudanças, tendo que usar Equipamento de Proteção Individual (EPI) e fazendo higienização constante. O mensageiro nessa nova fase de adaptação, ao receber o cliente do hotel, faz uma higienização na mala.

Quanto à mesa da recepção, a mesma deve ser higienizada a cada atendimento. Ademais, as informações, como *folders* e cardápios que antes eram impressos e o cliente pegava e passava para o próximo pode ser disponibilizado de modo online, utilizando os *smartphones* com *QR codes* entregues no momento do *check in*. Esse fator mostra o impulso tecnológico trazido pela pandemia da Covid-19 aos meios de hospedagem, e de acordo com a Leankeep (2021) foi algo que contribuiu para a retomada dos hotéis, ajudando a garantir a segurança do hóspede e do colaborador.

Esse impulso tecnológico também colaborou para o adiantamento do *check out*, pois as pessoas podem passar menos tempo na fila e menos tempo em atendimento na recepção. Nesse contexto, Bitz (2020) aponta que o uso da tecnologia na hotelaria traz vantagens para a gestão do negócio, incluindo: facilitar a rotina no hotel, aumentar a eficiência da equipe de co-

laboradores, melhorar a experiência dos hóspedes e diminuir a necessidade de contato físico entre colaboradores e hóspedes.

Esse impulso tecnológico, de acordo com Dung e Giang (2021) aponta para a revisão, inovação e transformação dos negócios no setor hoteleiro na perspectiva de enfrentar a situação de uma pandemia em evolução conforme o aparecimento de novas variantes.

2- Caso você fosse Túlio, o gerente geral do Hotel Vintage e falasse com a gerente de qualidade, Júlia, o que você solicitaria para que fosse realizado como modificações nos apartamentos e áreas comuns seguindo os novos decretos municipal e estadual no período do COVID-19?

Para atender os protocolos sanitários colocados pelo Estado e município, uma das soluções que poderiam ser encontradas pelo Gerente Geral é o aumento da frequência com que é realizada a limpeza nas áreas comuns, como nas cadeiras da recepção que podem ter uma frequência maior. Além de aumentar a limpeza dos banheiros a cada 3 horas, ao invés de ser por turno. Oliveira (2014) aponta que a qualidade dos serviços prestados é o cartão de visita do hotel, sendo necessário para que dessa forma possa causar uma boa impressão para o hóspede retornar e indicar novos clientes. Assim, para causar essa boa impressão, Júlia poderia seguir as orientações do Hotel Green Hill (2020) que define protocolos de funcionamento como: todos os objetos que compõem as superfícies dos apartamentos devem ser higienizados antes e após o ingresso do hóspede na respectiva unidade habitacional com produtos próprios e regras de segurança para o colaborador.

Essas novas orientações também podem estabelecer que as chaves dos apartamentos serão entregues após desinfecção com álcool 70% em um recipiente próprio devidamente esterilizado. Além disso, os equipamentos recreativos do hotel, como raquetes, bolas e brinquedos deverão ser fornecidos após a higienização feita por um colaborador.

Durante o processo de higienização nos apartamentos a camareira deverá deixar portas e janelas abertas e o ar-condicionado desligado. Realizar a limpeza e desinfecção das lixeiras com água, sabão e com solução de água sanitária, se for de material plástico. Caso seja de outro material, realizar desinfecção com álcool a 70%. (SECRETARIA DE SAÚDE DE CAMPINAS, 2020).

Também pode ser utilizada a máquina eletrostática de pulverização nos apartamentos e nas espreguiçadeiras.

3- Caso você fosse o gerente geral do Hotel Vintage, apresente um plano de ação para melhorar a segurança e proteção dos colaboradores e hóspedes.

Na sala de aula, pode-se solicitar aos alunos o desenvolvimento de um plano de ação considerando as melhorias de segurança e proteção dos colaboradores e hóspedes, apontando um cronograma para o desenvolvimento das propostas em Curto Prazo (CP), Médio Prazo (MP) e Longo Prazo (LP). Nesse contexto, deve ser solicitado ao estudante a elaboração de ações que condizem com protocolos de higiene que deverão ser adotados pelos colaboradores e hóspedes.

Quadro 1- Ações para melhoria da segurança e proteção dos colaboradores e hóspedes sugeridas em Curto Prazo (CP), Médio Prazo (MP) e Longo Prazo (LP)

Espaços / Setores	**Ações**	**Indivíduo beneficiado**	**CP**	**MP**	**LP**
Apartamentos	Uso de equipamentos de proteção individual, como máscara cirúrgica, viseira e luvas de cano longo para higienização	Camareira	X		
	Limpeza apenas depois de 48 ou 72 horas após a saída do hóspede	Camareira	X		

Espaços / Setores	Ações	Indivíduo beneficiado	CP	MP	LP
	Limpeza em locais mais tocados como maçanetas, torneiras, pias, gavetas, controle remoto e trincos	Camareira e hóspede	X		
	Uso de álcool 70, hipoclorito de sódio, peróxido de hidrogênio e quaternários de amônia	Camareira e hóspede	X		
	Aumento no tempo de limpeza do apartamento	Hóspede	X		
	Trocar o pano de chão pelo rodo PVA	Camareira		X	
	Remoção de todo o enxoval da cama, inclusive o que não foi usado e os protetores de colchão e travesseiro	Hóspede	X		
	Limpeza dos filtros do ar-condicionado do splinter a cada check-out	Hóspede	X		
	Capas sintéticas que dão sensação de toque de tecido para não arcar com custos da lavanderia	Hóspede			X
	O arrumador ou copeiro profissional da lavanderia entram no apartamento antes da camareira para retirada de todo o enxoval, descendo com essa roupa	Camareira	X		
	Contar a roupa que será levada à lavanderia no momento de retirada, pois não poderá mais ser contada, apenas quando chegar à lavanderia	Hóspede	X		
Áreas comuns	Uso de equipamentos de proteção individual, como máscara cirúrgica, viseira e luvas para higienização	ASG	X		
	Trocar o pano de chão pelo rodo PVA	ASG		X	

Espaços / Setores	Ações	Indivíduo beneficiado	CP	MP	LP
	Pulverização de superfícies com produtos como peróxido de hidrogênio em poltronas e estofados	Hóspede	X		
	Uso de álcool 70%, hipoclorito de sódio, peróxido de hidrogênio e quaternários de amônia	ASG e hóspede	X		
	Álcool 70% nas mesas de restaurantes e de bares	Hóspede	X		
	Cardápio através de QR-Code dos restaurantes e bares para evitar a contaminação	Garçons e hóspedes		X	
	Limpeza constante das mesas dos restaurantes e bares	Hóspede	X		
	Limpeza dos botões dos elevadores constante	Hóspedes e colaboradores	X		
	Restringir a quantidade de pessoas nos elevadores	Hóspedes e colaboradores	X		
Lavanderia/ Rouparia	Contar a roupa no momento de retirada do apartamento ou lavar a roupa por peso	Hóspede, Camareira	X		
Recepção	Uso de máscaras	Recepcionista e hóspede	X		
	Tapete de sanitização	Colaboradores em geral e hóspede	X		
	Realização do check-in antes de chegar ao hotel, de modo que o hóspede na recepção apenas diga qual é o CPF para ser direcionado ao apartamento	Recepcionista e hóspede		X	
	Uso da viseira	Recepcionista	X		
	Álcool 70% no balcão da recepção	Recepcionista e hóspede	X		
Setor de Recursos Humanos	Treinamento dos colaboradores para o uso dos equipamentos de proteção individual	Colaboradores em geral	X		

Fontes: Dos Autores (2021) baseado nas seguintes *lives*: Boeger *et. al.* (2020) e Ribeiro *et. al.* (2020).

Nesse contexto, Herédia-Colaço e Rodrigues (2021) apontam que as estratégias dos hoteleiros para solucionar o problema das questões de segurança e higiene são pertinentes para conquistar a confiança dos hóspedes. Nilashi *et. al.* (2022) confirmam tal proposição, tendo em vista que esses protocolos de higiene aplicados na hotelaria gera uma satisfação dos clientes que se sentem acolhidos mediante essa atitude hospitaleira. Diante disso, Hidalgo *et. al.* (2022) assegura que essas ações e estratégias dos gestores hoteleiros contribuem para a recuperação da ocupação hoteleira diante da situação da pandemia de Covid-19 enfrentada desde 2020.

REFERÊNCIAS

ABRALIMP- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO MERCADO DE LIMPEZA PROFISSIONAL. **Manual de procedimentos de limpeza durante a pandemia de Covid-19 para meios de hospedagem**. 2020. Disponível em: <https://revistahigiplus.com.br/wp-content/uploads/2020/06/manual-limpeza-covid-hospedagem.pdf> Acesso em: 15 out. 2021.

BITZ. **Como a tecnologia pode ajudar o setor de hotelaria durante a pandemia**. 2020. Disponível em:<https://bitzsoftwares.com.br/como-a-tecnologia-pode-ajudar-o-setor-de-hotelaria-durante-a-pandemia/> Acesso em: 17 out. 2020.

BRITO, S. B. P.; BRAGA, I. O.; CUNHA, C. C.; PALÁCIO, M. A. V.; TAKENAMI, I. **Pandemia da COVID-19: o maior desafio do século XXI**. Disponível em: <http://www.visaemdebate.incqs.fiocruz.br/>. Vigil. sanit. debate 2020;8(2):54-63. Acesso em 16 out. 2021.

BOEGER, M.; DANTAS, M. J.; MAGELA, M. F.; MIRANDA, R. L. P.; FARIAS, R. *Live:* **Pandemia Covid-19 novo protocolo para**

higienização de ambientes para a hotelaria. Disponível: <https://www.youtube.com/watch?v=etKWZmECEew> Acesso: 27 maio 2020.

DUNG, L.; GIANG, P. Strategies responses of the hotel sector to Covid-19 : toward a refined pandemic crisis management framework. **International Journal of Hospitality Management**. v.94, April 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. **Consolidação das medidas de saúde para o enfrentamento do novo coronavírus (COVID-19).** Disponível: <http://diariooficial.rn.gov.br/dei/dorn3/docview.aspx?id_jor=00000001&data=20200402&id_doc=678994>. Acesso em 16 out 2021.

HERÉDIA-COLAÇO, V.; RODRIGUES, H. Hosting in turbulent times: hoteliers' perceptions and estrategies to recover from the Covid-19 pandemic. I**nternational Journal of Hospitality Management**. v.94, april 2021. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102835

HIDALGO, A.; MARTÍN-BARROSO, D.; NUÑEZ-SERRANO, J. A.; TURRIÓN, J.; VELÁZQUEZ, F. J. Does hotel management matter to overcoming the Covid-19 crisis? The Spanish case. **Tourism Management.** v.88, February 2022. DOI: 10.1016/j.tourman.2021.104395

HOTEL GREEN HILL. **Protocolo de prevenção e combate a Covid-19**. 2020. Disponível em:< https://www.hotelgreenhill.com.br/2017/wp-content/uploads/2020/07/Orienta%C3%A7%C3%B5es-aos-Clientes-Protocolo-COVID-19.pdf> Acesso em: 13 out. 2021.

LEANKEEP. **Retomada dos hotéis**: a tecnologia como uma

aliada no pós-pandemia. 2021. Disponível em:< https://blog.leankeep.com/retomada-dos-hoteis-a-tecnologia-como-uma--aliada-no-pos-pandemia/> Acesso em: 15 out. 2021.

NILASHI, M.; ABUMALLON, R. A.; MINAEI- BIDGOLI, B.; ZOGAAN, A.; ALHARGAN, A.; MOHD, S.; SYED AZHAR, S.N.F.; ASADI, S.; SAMAD, S. Revealing travellr's satisfaction during COVID-19 outbreak: moderating role of service quality. **Journal of Retailing and Consumer Services**. v.64, January 2022. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102783

OLIVEIRA, Giovanna Bonelli. **Camareira**: mercado profissional, ambiente de trabalho, rotina de serviços. 9 reimp. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2014.

PREFEITURA MUNICIPAL DE NATAL. **Legislação relacionada à Covid-19**. Disponível em <https://coronavirus.natal.rn.gov.br/legislacao.html>. Acesso em 16 out. 2021.

RIBEIRO, P., VARALLI, T., MARINHO, M. & CHIEKO, Aoki. **Live: Projeções da hotelaria para retomada** .2020. Disponível em:< https://www.youtube.com/watch?v=H7KR_DAksuY&feature=youtu.be> Acesso em: 7 maio 2020.

SECRETARIA DE SAÚDE DE CAMPINAS. **Protocolo sanitário para serviços de hotelaria**: medidas de controle para prevenção da infecção pelo novo Coronavírus- Covid-19. 2020. Disponível em:<https://covid-19.campinas.sp.gov.br/sites/covid-19.campinas.sp.gov.br/files/recomendacoes-tecnicas/Edi%C3%A7%C3%A3o%202.%20Conte%C3%BAdo%2031%20-%20Protocolo%20Sanit%C3%A1rio%20para%20servi%C3%A7os%20de%20hotelaria%20-%20Para%20hospedagem%20de%20profissionais%20de%20sa%C3%BAde%20e%20grupod%20e%20risco%20para%20COVID-19.pdf> Acesso em: 13 out. 2021.

TONINI, Hernanda; LAVANDOSKI, Joice; DOLCI, Tissiane Schmidt; SCOTTON, Raquel Fronza. Ações de enfrentamento a Covid-19 em empreendimentos turísticos. **Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**. v. 7, ed. especial, set., 2021, artigo n° 2184. Disponível em:<https://periodicos.claec.org/index.php/relacult/article/view/2184/1439> Acesso em: 15 out. 2021.

VIEIRA, Elenara Vieira de; CÂNDIDO, Índio. **Recepcionista de hotel**. 3.ed. Canoas: Ed. ULBRA, 2004.

CASO 3

Pão Pão Queijo Queijo: o que eu como é o que eu vejo?

Esdras Matheus Matias
Flávia Consoni
Lucas Carvalho
Júlia Helena Moraes
Laura Rodrigues
Mariane Andrade
Vitória Lima

RESUMO

O caso relata a experiência de Lorena Soares numa imersão na Pousada Isabelita, no município do Conde, litoral sul da Paraíba. Com intuito de desenvolver seu estágio e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) Lorena é contratada para analisar o funcionamento da área de Alimentos & Bebidas do meio de hospedagem (MH), abrangendo o bar, o restaurante e a cozinha. O dilema enfrentado por Lorena ocorre ao comparar as imagens que a pousada posta nas redes sociais e o que de fato acontece na rotina da Pousada Isabelita. Fruto de um arrendamento realizado por Jade, a pousada oferece serviços de A&B que não condizem com sua realidade. Este caso pode ser aplicado nas

áreas de Administração de pequenas empresas, Turismo, Hotelaria e Gastronomia. Pretende-se desenvolver nos alunos as seguintes competências e habilidades: a) compreender o funcionamento da área de A&B de um empreendimento de hospedagem; b) entender as atribuições dos profissionais de A&B de um empreendimento hoteleiro; c) mapear e dimensionar as particularidades na gestão de Alimentos & Bebidas; d) propor ações de melhoria nos serviços de hospedagem que englobam a área de A&B.

Palavras-chave: Turismo; Gestão; Pousada; Alimentos & Bebidas; Meios de hospedagem.

1.INTRODUÇÃO

A Pousada Isabelita está situada no município de Conde, litoral sul, no Estado da Paraíba. Esse meio de hospedagem (MH) fica próximo à praia de Tabatinga com acesso ao rio Tartagal, onde a natureza se faz presente em boa parte do local. Por ora, a pousada é arrendada por Jade, que administra o MH à distância, em São Paulo (SP), cidade em que reside. Presencialmente, na pousada, mora um casal de sócios: Nilson e Nívea. Eles são responsáveis por gerenciar o MH e fornecer informações referentes à operacionalização do empreendimento para Jade. Tudo mudou quando Lorena Soares conheceu a pousada.

Lorena Soares era graduanda em Turismo na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) em fase de conclusão do curso. Ela pretendia seguir a carreira de consultora na área de Alimentos & Bebidas (A & B) em meios de hospedagem. Pensando nisso, Lorena resolveu escrever seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) com um tema nessa área. Para isso, ela precisava encontrar um MH que aceitasse ser seu objeto de pesquisa. A estudante de Turismo entrou em contato via e-mail e redes sociais com diversos estabelecimentos, mas apenas um deu retorno: a Pousada Isabelita.

Após diversas conversas com Jade, Lorena foi convidada para passar um final de semana na pousada, como um estágio na área de A & B. Tal decisão uniu o útil ao agradável, pois a experiência seria bastante favorável para Lorena e para auxiliar a Jade na condução da pousada, lidar com os *on-line travel reviews* (OTR´s) e pensar na infraestrutura da área de A&B da Pousada Isabelita, uma vez que a arrendatária não possuía um olhar imparcial e clínico do seu empreendimento.

Logo no início de sua jornada, Lorena já avistou problemas gerais, como a falta de sinalização na frente do MH que indicasse que ali era a Pousada Isabelita. Ao adentrar na pousada, não houve uma recepção agradável por parte dos sócios. "*Talvez eles não me enxerguem como hóspede, mas como uma aluna*" – pensou. Porém, ela resolveu deixar de lado tais adversidades e se concentrar nos problemas relacionados aos serviços e à infraestrutura do setor de A & B.

Ao conhecer melhor o MH, Lorena identificou problemas de gestão na área de A & B da Pousada Isabelita. Por exemplo, problemas na estrutura física da cozinha, do bar e do restaurante (armazenamentos incorretos de mantimentos, utensílios em mal estado de conservação); no fornecimento de informações para os hóspedes sobre o que era ofertado para comer e para beber; na quantidade de alimentos e bebidas disponíveis no café da manhã, além de que nenhuma unidade habitacional (UH) tinha frigobar. Face a esse contexto, Lorena concluiu que o estágio seria uma oportunidade de aprender e contribuir.

2. O MUNICÍPIO DE CONDE

O município de Conde localiza-se no litoral sul do estado da Paraíba e se estende numa área territorial de 171,267 km^2 (IBGE, 2019). A cidade possui clima tropical (IBGE, 2002) e bioma Mata Atlântica (IBGE, 2004). Conde faz fronteira com os municípios de Pitimbu e Alhandra (ao oeste), João Pessoa (capital da Paraíba,

ao norte), Pitimbu e Santa Rita (ao sul) e ao leste com o Oceano Atlântico. Suas terras são cortadas pelos rios Jacoca, Gramame e Pituaçu (CAVALCANTI et al, 1996). O município é organizado em dois distritos: Conde, situado no interior, sendo a sede administrativa, e Jacumã, situado na orla costeira, onde o turismo da cidade acontece (Figura 1).

Figura 1 - Mapa dos distritos do município de Conde



Fonte: Dos autores, elaborado a partir do Google Earth (2022).

Suas principais atividades econômicas são associadas ao setor de serviços, com 48% de participação no PIB municipal (CARAVELA, 2022). Junto aos municípios de Caaporã e Pitimbu, Conde faz parte da região turística Costa das Falésias.

Conde fica localizado onde antigamente era o território da aldeia Jacoca, dos índios Tabajaras, e da aldeia Pindaúba, dos índios Potiguaras. Com as invasões dos colonizadores portugueses e holandeses, naquele local, foi se formando um povoado que se desenvolveu e formou o município.

Em 1768 a criação da Freguesia do Conde, impulsionou o desenvolvimento da aldeia que foi levada à categoria de Vila e

sede da Comarca. Em 1774 Conde possuía 744 habitantes e oito anos depois já possuía 1.954 habitantes, enquanto a capital tinha pouco mais de 17 mil e a Paraíba pouco mais de 52 mil (CAVALCANTI et al, 1996). Em 1911 Conde aparece como Distrito, mas somente em 18 de novembro de 1963, pela Lei Estadual 3107, torna-se município independente.

"Conde" não foi seu primeiro nome. Quando os holandeses dominavam o território paraibano e Conde ainda era um povoado, o município foi batizado de Maurícia ou Mauricéia em homenagem ao Conde Maurício de Nassau. Só depois, com a tomada do território pelos portugueses, a cidade passou a ter o nome atual, também em alusão a Nassau. Outras narrativas associam o nome do município à presença da fruta-do-conde, na região também conhecida como pinha.

O distrito de Jacumã é onde se concentra a atividade turística do município em função das belezas naturais das praias, que atraem turistas para a cidade. Carapibus, Tabatinga, Coqueirinho e Tambaba são algumas delas. A praia de Tambaba se destaca pela prática do naturismo. Os maceiós presentes na região - formados pelo encontro entre o rio e o mar - também chamam a atenção de visitantes. O acesso a Jacumã se dá através das rodovias estaduais PB-008 e PB-018.

O município de Conde conta com 28 meios de hospedagem, sendo um total de 577 Unidades Habitacionais (UHs) e 2066 leitos (CADASTUR, 2022). Esses dados estão detalhados na tabela 1. Na cidade, há também 13 estabelecimentos de alimentação fora do lar (CADASTUR, 2022).

Tabela 1 - Oferta dos meios de hospedagem no município de Conde

Tipo de Hospedagem	Quantidade de estabelecimentos	Quantidade de UHs	Quantidade de leitos
Hotéis	14	446	1680
Pousadas	12	120	360
Outros	2	11	26
Total	28	577	2066

Fonte: Cadastur (2022).

3. SURGIMENTO E INFRAESTRUTURA DA POUSADA

A Pousada Isabelita possui fácil acesso à praia de Tabatinga e ao rio Tartagal, próxima das praias de Carapibus e Coqueirinho. Localiza-se a 35 km de João Pessoa, capital da Paraíba e a 5 km do centro de Vila do Conde, onde podem ser encontradas variedades de lojas, comércio e lugares gastronômicos. No entanto, é necessário um veículo para o trajeto até o centro da Vila do Conde.

A pousada foi fundada por volta de 2002 quando os primeiros proprietários (argentinos) chegaram na cidade, sendo nomeada primeiramente como Hotéis do Rio. Em 2009, renomearam para "Pousada Isabelita", em homenagem a uma importante personalidade portenha. É um ambiente familiar e que emana tranquilidade, contato com a natureza, sendo o público-alvo famílias e casais.

Desde então, a Pousada Isabelita passou por diversos arrendatários, e atualmente está sob os cuidados de Jade, que começou a nova administração em novembro de 2021. Dentre as obras realizadas destacam-se: revitalização do jardim, pintu-

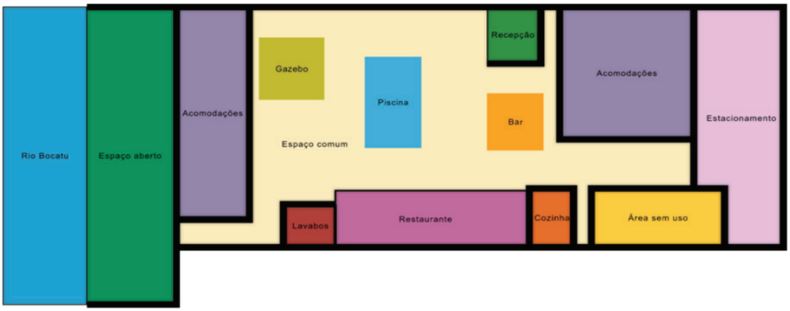
ra, manutenção da piscina, gerenciamento das redes sociais e funcionamento do restaurante.

A estrutura do meio de hospedagem dispõe de dez unidades habitacionais, um chalé (residência), recepção, duas áreas de lazer (piscina e um jardim às margens do rio), um bar, uma cozinha, um restaurante, dois banheiros compartilhados e estacionamento (conforme figura 2). A energia proveniente é solar, e a água é de poço e tratada. Há o controle junto à vigilância ambiental, e a pousada segue as normas estabelecidas pela Prefeitura de Conde em relação à infraestrutura.

As unidades habitacionais estão divididas em diferentes categorias sendo elas: suíte, duplo, triplo e familiar. As UHs próximas ao rio (suíte/duplo e triplo) dispõe de: varanda, ar-condicionado, armário, televisão; enquanto as UHs contrárias ao rio (quartos quádruplos e quíntuplos) dispõem de maneira diferente: um terraço com estofado e mesa para refeição. Os valores das reservas variam de acordo com a temporada e a demanda.

A área da piscina é o ponto central da Pousada Isabelita, dando acesso direto à recepção, bar e restaurante; já a área do jardim dá acesso às margens do rio Tartagal, tendo várias cadeiras para apreciação da paisagem e escada que dá acesso direto ao rio.

Figura 2 - Planta do terreno



Fonte: Dos autores (2022).

4. O MARKETING DA POUSADA

Antes de se hospedar na Pousada Isabelita, Lorena teve a curiosidade de procurar na internet e nas redes sociais imagens dos espaços e serviços oferecidos aos hóspedes pelo MH. O marketing da pousada traz fotos para divulgação dos espaços físicos, das unidades habitacionais e dos serviços de A & B, a exemplo de drinks, coquetéis e comidas disponibilizadas, de forma a explorar a infraestrutura que a pousada possui. Diante disso, Lorena ficou muito animada para provar os drinks diferentes e as pizzas que são divulgadas no perfil oficial do meio de hospedagem nas redes sociais. No entanto, ao chegar na Pousada Isabelita, Lorena percebeu que sua experiência não seria como a dos hóspedes presentes nas publicações do Instagram, tendo assim uma grande quebra de expectativa. *" – Me deu a impressão que a Pousada das redes não é a mesma que estou"* – refletiu.

5. A ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DO BAR E DO RESTAURANTE

Ao chegar na Pousada Isabelita, Lorena observou que o bar (figuras 3,4 e 5) é utilizado como uma extensão da recepção. Os hóspedes, quando chegam, são encaminhados ao local para receber informações sobre a política de hospedagem, bem como para realizar o *check-in* e o *check-out*. Para isso, os hóspedes recebiam uma folha de papel, mal impressa e desbotada com as regras da hospedagem, que não causava uma boa impressão. Além disso, esse espaço não apresentava uma infraestrutura adequada para o funcionamento de um bar. O freezer utilizado para conservação de bebidas e gelo encontrava-se quebrado e desligado, com sinais evidentes de ferrugem.

Figura 03: O bar da pousada



Fonte: dos autores (2022)

Também notou a ausência de equipamentos simples e essenciais para a montagem de *drinks* e coquetéis, como coqueteleira, dosador, abridor de garrafas, saca rolhas e pegador de gelo/frutas, impossibilitando a montagem e o serviço das bebidas.

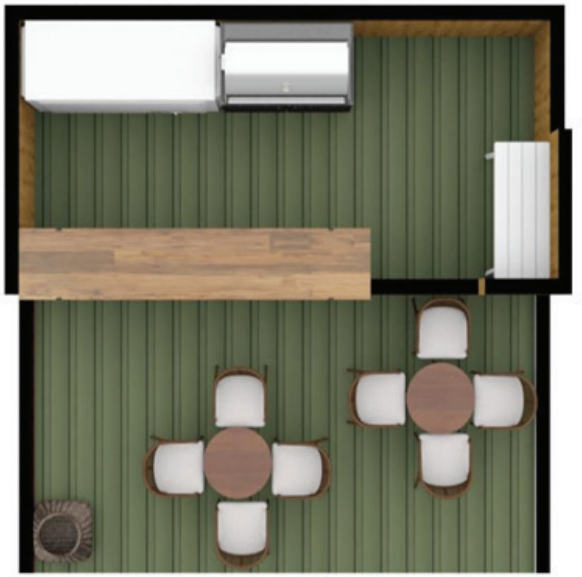
Havia uma clara divergência com o bar in loco e o bar apresentado por meio das fotos do Instagram. Não era o mesmo local! Na verdade, o que chamavam de bar, era um quiosque sem pia, balcão, armários, gavetas, prateleiras para armazenar bebidas, utensílios e equipamentos. Ela então esboçou alguns desenhos do bar e do restaurante no notebook.

Figura 4 - Projeto 3D do bar



Fonte: Dos autores (2022)

Figura 5 - Projeto 2D do bar, visão aérea



Fonte: Dos autores (2022)

Diante disso, uma conversa entre Nilson, gestor de bebidas do MH, e um hóspede chamou a atenção de Lorena. Alejandro é um amante de destilados com descendência mexicana, que veio a João Pessoa visitar sua amiga de infância. Como ele queria conhecer as praias do litoral sul da cidade, mas não queria se hospedar em um hotel, acabou tendo a ideia de pesquisar na internet pousadas próximas à praia para pernoitar, logo encontrando a Pousada Isabelita nas redes sociais e realizando uma reserva, coincidentemente, no mesmo período que Lorena.

Alejandro estava questionando a Nilson o motivo da sua Piña Colada ter sido servida em um copo descartável, sendo que nas redes sociais as bebidas eram fotografadas em suas respectivas taças. O gestor ficou confuso com o questionamento e afirmou que todas as bebidas sempre foram servidas em copos descartáveis, dizendo ainda que não sabia informar onde foram

guardadas as taças que se encontravam na pousada. Como justificativa para essa situação ele ainda afirmou que *"os hóspedes sempre quebram os copos",* sendo assim necessário o uso de copos descartáveis. Diante dessa situação fica o questionamento*: "Por que nas redes sociais a pousada posta fotos de produtos e serviços que não tem como oferecer aos hóspedes?".* Lorena já tinha percebido pela manhã a rejeição de Alejandro a usar uma torradeira, de tão suja e enferrujada.

Lorena então percebeu o desconhecimento do gestor quanto aos utensílios utilizados em sua área de atuação, não apresentando a devida especialização para exercer sua função. O primeiro fim de semana na pousada ainda trouxe outras revelações. Lorena escutou de um hóspede " *Parece que estão incomodados conosco aqui, nos tratam com desdém, não como hóspedes".* Lorena entendeu que o visitante estava se referindo a Nilson e Nívea.

Em relação ao restaurante (conforme figuras 5 e 6), Lorena percebeu que as mesas e cadeiras do local não possuíam um padrão (figura 7), sendo de tamanhos e estilos diferentes. E certamente não era intencional, era improviso. Algumas dessas mesas estavam com o tampo de vidro quebrado e um dos bancos apresentava rachaduras, sujeito a acidentes. Equipamentos como a sanduicheira disponibilizada estava suja, era possível ver uma tomada com fios à mostra. Os utensílios eram armazenados de forma incorreta e os alimentos estavam em contato direto com uma mesa de madeira o que não é recomendado na gestão de A&B, visto que a madeira é um material poroso e com grande potencial de contaminação microbiológica. Outro ambiente que chamou a atenção de Lorena foi a cozinha, onde os eletrodomésticos não estavam em boas condições de conservação e a higiene do local era inadequada.

Figura 6 - Projeto 3D da área do restaurante



Fonte: Dos autores (2022)

6.O CAFÉ DA MANHÃ

Amanheceu! O desjejum oferecido pela pousada era muito diferente do que o divulgado em sua rede social. Ao chegar no restaurante, Lorena percebeu que utensílios como pratos, pires, talheres, xícaras e copos estavam em um móvel coberto apenas por uma toalha de tela fina (conforme figura 7), não sendo a forma mais correta e higiênica de se armazenar tais utensílios. Lorena percebeu que os alimentos já estavam dispostos numa bancada de madeira, o que não é recomendável na gestão de A & B, juntamente com as bebidas. No café da manhã tinha pães, presunto, queijo, cuscuz, salsicha, bolo, frutas (mamão e abacaxi), café, leite e suco. Além disso, a pousada serve aos hóspedes apenas alimentos básicos, não dispondo de outras opções para pessoas que tenham alguma restrição alimentar, por exemplo. Ao ser questionada sobre os alimentos disponíveis, Jade afirmou que "a compra de alimentos e bebidas hoje é feita na própria cidade, porque atualmente estamos sem carro que possa ir nas cidades vizinhas e garantir um melhor preço". Outra justificativa dada pela arrendatária pela falta de diversidade no café da manhã está ligada à infraestrutura da cozinha, *"por não ser ampla, é necessário que os preparos sejam simples e práticos".* Apesar das justificativas, é também identificada a não organiza-

ção em relação aos suprimentos quando o MH não possui uma lista de fornecedores para produtos básicos e essenciais no cotidiano da pousada, como pão e queijo por exemplo.

Figura 7 - Armazenamento dos utensílios



Fonte: Dos autores (2022)

Ao chegar no restaurante para o café da manhã, Lorena escutou a conversa de dois hóspedes que estavam incomodados com alguma situação que ocorreu durante o café. Observando o ambiente ela percebeu que o recipiente onde deveriam estar os pães estava vazio, então deduziu que os hóspedes estavam aborrecidos por não ter havido uma reposição. Lorena, quando questionou a cozinheira sobre a falta de pão, recebeu uma resposta inusitada: *"Ah, o pão acabou. O que foi comprado não deu e não terá reposição*». Impressionada com a situação, ela solicitou o preparo de ovos para substituir o pão, já que os hóspedes não comiam salsicha, porém também foi informada que não havia ovos. Lorena estranhou a situação, pois, no dia anterior, entrou na cozinha para fazer um reconhecimento e o check list de material e avistou duas caixas grandes de ovos, cada uma com capacidade maior que 20 unidades. Por que a cozinheira estava mentindo?

7. O CARDÁPIO

Ainda no café da manhã, Lorena observou que em nenhum momento dos dias que se hospedou na Pousada Isabelita foi apresentado um cardápio com o menu e a carta de bebidas.

Vendo a deficiência de informações acerca da disposição das refeições, Lorena perguntou à arrendatária como eram organizados os produtos a serem oferecidos. Somente assim Lorena foi informada sobre a existência do cardápio físico e também virtual. A Jade enviou o cardápio virtual (figuras 9 e 10) para Lorena e disse que este cardápio foi selecionado levando em conta a praticidade do preparo na cozinha. Vendo essa situação da pousada, Lorena refletiu sobre as metodologias de avaliação de A&B que aprendeu durante o curso, como o composto CAPAS que tem como atribuições a questão da cozinha, atendimento, precificação, ambientação e serviços, e como são determinantes em um negócio. Sendo assim, se há a existência de um cardápio, por que ele não é apresentado aos hóspedes? Como os hóspedes saberão o que vão e podem comer ou beber na Pousada Isabelita se nem no momento do *check-in*, nem nas UHs este cardápio é visto? O responsável pelo cardápio, entende como ele deve ser planejado?

Figura 8 - Cardápio virtual da Pousada Isabelita (frente)



Fonte: disponibilizado pela arrendatária da pousada.

Figura 09 - Cardápio virtual da Pousada Isabelita (verso)



Fonte: disponibilizado pela arrendatária da pousada.

Embora o cardápio fosse apresentável, ilustrado e colorido, ele não existia na rotina da pousada. E as fotos gastronômicas do café da manhã à beira da piscina, embora fossem virtualmente estimulantes, de fato, na prática o café da manhã era básico e simples. O pão e o queijo do cardápio digital, de longe não correspondiam ao pão e ao queijo oferecidos no desjejum, conforme a figura 10.

Figura 10: café da manhã real



Fonte: dos autores (2022)

8. O PROBLEMA

Após observar o funcionamento da Pousada Isabelita, Lorena percebeu que a Gestão de Alimentos & Bebidas apresentava problemas como: infraestrutura do bar e do restaurante. O bar era utilizado de forma indevida, visto que os hóspedes eram encaminhados a esse local para a realização do check-in e check-out, funcionando como uma recepção. Os dois ambientes também apresentam problemas de conservação, como tomadas com fios expostos, equipamentos com defeitos, sem manutenção e com ferrugem à mostra, como o freezer, além de mesas com tampo de vidro solto e quebrado (figura 11).

Figura 11 – Tampo da mesa de vidro quebrado



Fonte: Soares, 2022

Outro fator que chamou a atenção da Lorena foi a ausência de um cardápio, visto que na política de hospedagem contém informações de que a pousada oferece serviços extras na área da alimentação, como pizzas e crepes. Quando questionada por Lorena sobre a área de A&B, Jade afirmou que na pousada se preza pela praticidade no preparo dos alimentos, a qual, por não possuírem uma cozinha ampla, os alimentos disponibilizados

são básicos e práticos, justificando assim a falta de diversidade no café da manhã. Esse foi um ponto que levou Lorena a levantar alguns questionamentos: Jade reconhece que a área de A&B é importante para a gestão de um meio de hospedagem? A manutenção dos espaços de preparo, estocagem, manuseio e consumo de alimentos e bebidas resolveria os problemas encontrados? A ausência do cardápio transmite a imagem de um MH bem estruturado para o hóspede? A pousada das redes sociais condiz com a pousada real? Lorena estava confusa. Sentou-se à beira da piscina com um sanduíche de pão de forma com queijo e pensou nas soluções para o problema.

9. NOTAS DE ENSINO

9.1. Fonte dos Dados

Para a construção do caso foi realizada uma imersão no meio de hospedagem com duração de três dias, com observação direta participante e coleta de dados primários. Além disso, foram realizadas diversas entrevistas não estruturadas com a arrendatária da Pousada Isabelita, nas datas de 05/05 e 14/05/2022, acompanhado de um rico acervo fotográfico original. Por questões de ética, todos os nomes foram alterados, inclusive o do meio de hospedagem, preservou-se apenas o nome da localidade, região e cidade. Realizou-se um levantamento de dados secundários durante os meses de maio e junho de 2022, do município e região. Nenhum personagem é fictício, porém suas identidades foram preservadas. Lorena Soares é a protagonista do caso e corroborou com sua elaboração.

9.2.Sugestões para aplicação do caso

Sugere-se a aplicação deste estudo de caso nas graduações em Administração, Turismo, Hotelaria e Gastronomia e nas dis-

ciplinas: Introdução à Administração, Administração, Mercado e Sociedade, Gastronomia, Introdução ao Estudo do Turismo, Gestão de Alimentação & Bebidas em Hospitalidade, Gestão de Meios de Hospedagem, Fundamentos de Administração em Hospitalidade, Introdução ao Turismo e a Hospitalidade, Compras, Gestão de Estoques e Logística na Hotelaria, Reservas e Recepção, Planejamento de Cardápio.

9.3 Plano de ensino

É recomendado métodos de ensino que fujam do tradicional, oferecendo ao aluno protagonismo na tomada de decisões, levando a um método construtivo de aprendizagem. Também convém entender a realidade da turma, o contexto local e regional, as tecnologias ao alcance da instituição e dos discentes. Pelo fato dos meios de hospedagem serem diversificados e com classificações oficiais e independentes, além de características locais acentuadas, as imersões, visitas técnicas são relevantes para vivência do alunado.

A classificação pousada, usada como objeto do Método do Caso, pode ainda ser adequada a outros formatos de metodologias ativas, tais como: gamificação, Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP), Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP), instrução por pares (*peer to peer instructions*), Painel de Notícias e/ou Aprendizagem Invertida (Sala de Aula Invertida).

Muitas dessas abordagens podem ocorrer tanto no ensino presencial quanto à distância, levando em consideração as mudanças de atuação das aulas nas instituições de ensino, decorrentes da pandemia do COVID-19 iniciadas em 2020 no Brasil, tornando as metodologias de ensino muitas vezes mais flexíveis e dependentes das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC).

Fica à disposição do professor responsável na aplicação do caso decidir se isto irá ocorrer na forma presencial ou remo-

ta, atentando-se às recomendações sanitárias da Organização Mundial da Saúde (OMS), e aos decretos municipais ou estaduais quanto às formas liberadas de realização das aulas.

Independente da metodologia eleita, cabe ao professor/orientador conduzir o eixo central do problema/caso/intervenção no meio de hospedagem, de forma reflexiva, pragmática e motivadora, deixando para os discentes a melhor decisão a ser tomada, com a recomendação de que pelo fato de ser algo novo, haja dificuldades de aplicabilidade e compreensão.

Objetivos de aprendizagem

Após a leitura, discussão e reflexão deste caso, os alunos deverão ter a capacidade de: 1) Verificar se existe coerência entre as informações acerca dos serviços ofertados virtualmente e presencial, e a veracidade da disponibilidade desses serviços em um meio de hospedagem; 2) Identificar a importância do departamento de A&B na estrutura organizacional de um meio de hospedagem; 3) Compreender o papel central da Gestão de Alimentos & Bebidas do empreendimento de hospedagem; 4) Sugerir soluções pertinentes quanto aos problemas relacionados aos serviços de A&B, planejamento de cardápios, estocagem e manuseio de alimentação & bebidas.

9.4. Questões e análise do caso

1 - Após sua estadia na Pousada Isabelita, Lorena Soares se surpreendeu ao descobrir que o MH possuía um cardápio de pratos e de bebidas, embora nunca tenha sido utilizado. Isso porque, durante seu final de semana na pousada, em nenhum momento foi informada sobre a existência de um cardápio. Caso você fosse Lorena, como você analisaria a falta de informação acerca dos produtos e serviços oferecidos pelo bar e pelo restaurante da pousada? Como isso interfere na satisfação dos hóspedes?

O cardápio é o plano do produto do restaurante (CHON & SPARROWE, 2003). É o que identifica aos clientes os alimentos e bebidas oferecidos e disponibilizados pelo estabelecimento, juntamente aos seus preços. Para o planejamento de um cardápio, devem ser revisados os seguintes pontos: 1) Ficha técnica preparada; 2) Listagem dos alimentos mais pedidos; 3) Histórico por item do menu servido; 4) Histórico do inventário; 5) Determinação de preferências dos clientes; 6) Novas ideias para itens do menu. Outros fatores determinantes, além dos consumidores, são as preferências regionais, a localização e sazonalidade turística, o espaço físico do restaurante, o ambiente e o tipo de serviço, os custos, o número de refeições, o horário de atendimento, os equipamentos e utensílios e o sistema de compras e estocagem. O layout também tem relevância "pois ele é que causa a primeira impressão, boa ou ruim" (CASTELLI, 2003, p.333), sendo a escrita, formato, ilustrações dos alimentos, a descrição e os preços fundamentais num cardápio.

Para Davis et al (2012, p.58) "o cardápio, aliado a outras características físicas do estabelecimento, pode contribuir para criar expectativas no cliente". Para Davis et al (2012) o cardápio tem como objetivo principal atrair para realização da refeição, além de gerar interesse pelo layout, forma e mix de produtos. Sem o cardápio disponível, não há como o cliente saber a disponibilidade de alimentos e bebidas, preços, composições e/ou sugestões de acompanhamento, gerando frustração, insegurança ou dúvidas na composição, tamanho e visualização dos pratos, o que pode levar à insatisfação, falta de coerência e hospitalidade, sendo que "a oferta de alimentação compõe o processo de hospitalidade" (CASTELLI, 2010, p.222) que precisa ser exercida de modo contínuo com o cliente sempre em foco. (CASTELLI, 2010).

O cardápio é um cartão de visitas e " a principal ferramenta de venda de qualquer restaurante" (Davis et al, 2012). O cardápio pode ser ajustado pela sazonalidade para agregar valor, inclusi-

ve a carta de bebidas. Nesse contexto, Davis et al (2012) sugere o uso da engenharia de cardápios, que define os quatros quadrantes do cardápio, baseado na classificação dos pratos quanto ao volume de vendas e margens de contribuições: burro de carga, estrela, cachorro e quebra-cabeça.

2 - Na pousada, Lorena verificou que o frigobar do seu quarto e alguns equipamentos do bar e da cozinha estavam desgastados, quebrados e/ou desligados. Ela notou também que, no restaurante, havia algumas mesas com a base de vidro rachada nas quinas e tomadas sem proteção. Tendo a visão de Lorena, explique como esses problemas relacionados à manutenção e à infraestrutura interferem na percepção dos hóspedes acerca dos serviços ofertados pela pousada.

A manutenção é essencial para o bom funcionamento de um MH, visto que a estrutura física de uma pousada, por exemplo, sofre danos com o tempo, necessitando de cuidados diários, mensais ou anuais para eventuais reparos ou trocas. Diante disso, para auxiliar o gestor de um MH a avaliar a qualidade da infraestrutura, interna e externa, de seu empreendimento é necessária a utilização de um Plano de Manutenção Hoteleiro.

Esse plano é um documento feito para registrar informações referentes ao processo de manutenção de um estabelecimento, que organiza por setores os ambientes que possuem prioridade de reparos.

Levando em consideração a Pousada Isabelita, é perceptível que Jade possui dificuldade em coordenar a área de manutenção do seu empreendimento. Dessa forma, se faz necessária a implementação de um Plano de Manutenção para quantificar e organizar os equipamentos que precisam ser trocados. Assim, com maiores investimentos nesse setor, para troca de mesas quebradas, do frigobar enferrujado e para providenciar um móvel fechado para o armazenamento adequado dos utensílios de

café da manhã, por exemplo, a percepção do hóspede seria impactada de forma positiva.

De acordo com Miller (2004), a satisfação é crucial, pois contribui para melhorar o bem-estar individual dos consumidores. Nesse sentido, atendendo às expectativas do hóspede, a Pousada Isabelita teria mais visibilidade, aumentando a divulgação e as vendas, à medida que clientes satisfeitos com os serviços ofertados tendem a se hospedar novamente neste MH.

3 - Lorena observou que não havia muita variedade de alimentos disponíveis no café da manhã, embora nas redes sociais o café da manhã fosse vistoso à beira da piscina. Além disso, os itens do café da manhã foram os mesmos nos dois dias, mudando apenas as opções de suco e sem opções de substituição na ausência de algum item. Quando perguntado a Jade o motivo, ela respondeu *"a compra dos alimentos é feita na própria cidade"* e completou *"estamos sem carro que possa ir nas cidades vizinhas e garantir um melhor preço"*. O que Lorena poderia sugerir a Jade para contornar essa situação?

Uma das principais atribuições e responsabilidades da gestão de alimentação e bebidas é a parceria e obtenção de fornecedores, além de atender eventualmente a esses fornecedores que desejam apresentar novos produtos (CÂMARA, 2012). A Pousada Isabelita apresenta deficiência quanto a esta atribuição, visto que toda compra e estoque dos alimentos e bebidas da pousada são de total responsabilidade dos funcionários e gestores, tendo certa limitação por conta da falta de transporte e preço dos insumos.

A ausência de fornecedores pode prejudicar a imagem da Pousada Isabelita perante os custos e concorrentes. A parceria com produtores locais, pequenos comerciantes (como padarias e docerias), associações e outros meios de hospedagem da região, melhoraria o poder de barganha junto aos fornecedores, que além de obter parcerias favoráveis aos empreendimentos e

relação à concorrência, também poderia contribuir na economia da Pousada Isabelita.

4 - Lorena notou que a gestão do bar, do restaurante e da cozinha da Pousada Isabelita funcionavam na base do improviso, sem dimensionamento ou planejamento de custos, compras e quantidade de hóspedes. O bar como recepção, a cozinha sem seguir as determinações de segurança alimentar e o restaurante sem padronização ou quantidade adequada de talheres, copos, pratos, além de mesas quebradas. O que Lorena poderia propor para Jade contornar essa situação na perspectiva da Gestão de A&B?

Embora promover a gastronomia local por meio de cardápios atrativos seja convidativo, a gestão de um empreendimento de alimentação fora do lar envolve outras variáveis que carecem de atenção. No caso da Pousada Isabelita, onde não existe o *room service*, apenas três serviços podem ser oferecidos: café da manhã, refeições no restaurante e o bar. Neste caso analisado, notou-se problemas na oferta dos três serviços, em especial no caso das refeições oferecidas no restaurante e no bar. Maricato (2001) aponta os erros comuns na gestão de empreendimentos de alimentação, que são notáveis na Pousada: a) carência de profissionais que entendam de A&B, sejam garçons, *bartenders*, gerentes ou auxiliares. Ou seja, falta de conhecimento e gestão de recursos humanos; b) falta de identidade do cardápio, valorizando a cultura e os aspectos locais como frutas, hortaliças, leguminosas e tubérculos; c) incapacidade de honrar a proposta do cardápio; e d) eficiência e planejamento.

Quando a funcionária cita que faltou pão às 9h da manhã, isso revela além da ineficiência o planejamento deficitário quanto à quantidade de hóspedes e à disponibilidade de alimentação. Outra sugestão de Maricato (2009) é o Composto CAPAS, uma metodologia que permite ao gestor de um empreendimento de alimentação fora do lar avaliar a qualidade de seu negócio. Nessa metodologia,

são analisados 5 elementos base: Cozinha, Atendimento, Preço, Ambientação e Serviços. Um gestor deve buscar excelência em todos esses elementos, porém, Maricato (2009) aponta que, em um empreendimento, caso um desses elementos não seja bem desenvolvido, os outros elementos devem superá-lo.

Uma outra proposição de Freund (2017) e Kucher & Reis (2019) é definir que tipo de bar um estabelecimento pode ter: *cocktail bar, snack bar, dancing bar, restaurant bar, tiki bar, pool bar*, além de outras possibilidades, honrando espaço físico, mantimentos e capacidade de serviços. Como a Pousada Isabelita dispõe de uma piscina, não é inviável considerar o funcionamento de um bar na piscina. Para funcionamento do bar é necessário além das bases de bebida, profissionais que entendam como servir, comprar e estocar materiais. Sabendo da proporção da quantidade de cargos e funções para empreendimentos gastronômicos e o tamanho do meio de hospedagem, o treinamento e qualificação de funcionários é essencial para assumir postos diversos nos serviços hoteleiros.

> "Além de ter capacidade empreendedora e conhecimentos de marketing, finanças, compras, controle de qualidade, recursos humanos, o pequeno empresário do ramo de bares e restaurantes também precisa ter noções mínimas de direito trabalhista, civil, comercial, tributário e administrativo" (MARICATO, 2001, p. 39).

O produto principal de uma pousada é a estadia, no entanto, a alimentação também faz parte do produto hoteleiro e se coloca como uma fonte de receita secundária (AHMED, 2004). Nesse contexto, Lorena poderia sugerir a compra de objetos e utensílios para uso no bar e restaurante, como propõe Kucher & Reis (2019):

> mesas, cadeiras, aparadores, *guéridon*, balcão de serviço, prateleiras, armários, banquetas e a própria redefinição de apoio operacional, como harmonização de materiais, estoque, recepção e higienização de alimentos, caixa e destino correto do lixo úmido e seco (Kucher & Reis, 2019).

Reforçando a fala da arrendatária que comentou que não possuía conhecimento técnico nessa área e, por causa disso, não estava conseguindo analisar seu empreendimento.

REFERÊNCIAS

CADASTUR. **Portal Brasileiro de Dados Abertos**. Prestadores de Serviços Turísticos - Meios de Hospedagem. Brasil, 2022. Disponível em: https://dados.gov.br/dataset/cadastur-04. Acesso em: 18 de maio de 2022.

CADASTUR. **Portal Brasileiro de Dados Abertos**. Prestadores de Serviços Turísticos - Restaurante, Cafeteria, Bar e Similares. Brasil, 2022. Disponível em: https://dados.gov.br/dataset/cadastur-04. Acesso em: 18 de maio de 2022.

CARAVELA – DADOS E ESTATÍSTICAS. **Conde - PB**. Brasil, 2022. Disponível em: https://www.caravela.info/regional/conde-pb#:~:text=Do%20total%20de%20trabalhadores%2C%20as,azulejos%20e%20pisos%20(366). Acesso em: 18 de maio de 2022.

CASTELLI, G. **Hospitalidade** – A Inovação na Gestão. São Paulo: Editora Saraiva, 2010. 9788502116078. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502116078/. Acesso em: 25 de maio de 2022.

CÂMARA, C. da S. **Alimentos e bebidas**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2012. 106 p. Disponível em: https://central3.to.gov.br/arquivo/453320/. Acesso em: 29 maio 2022.

CAVALCANTI, M. H. *et al*. **Uma história do Conde**. João Pessoa: Editora Universitária, 1996.

CHON, K.; SPARROWE, R. **Hospitalidade**: conceitos e aplicações. 1ed. São Paulo: Cencage Learning, 2003.

DAVIS, B. *et al.* **Gestão de Alimentos e Bebidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FILATRO, A. C.; CAVALCANTI, C. C. **Metodologias Inov-ativas na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. 9788553131334. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131334/. Acesso em: 23 de maio de 2022.

FREUND, F. T. **Alimentos e Bebidas**: uma visão gerencial. São Paulo: SENAC, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Conde**. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/conde/panorama. Acesso em: 18 maio 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Monografias Municipais**: Conde. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: https://conde.pb.gov.br/storage/content/midias/6/file_201904061218BJXh.pdf. Acesso em: 18 de maio de 2022.

ISMAIL, A. **Hospedagem**: Front Office e Governança. São Paulo:

Pioneira Thomson Learning, 2004.

KUCHER, D.; REIS, J. **Serviço memorável em alimentos e bebidas**: um guia para maîtres e supervisores de bares e restaurantes. São Paulo: SENAC, 2019.

MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 9ed. São Paulo: Editora Senac, 2001.

MARICATO, P. **Marketing para Bares e Restaurantes**. 2ed. São Paulo: Editora Senac , 2009.

MILLER, V. B. **A formação da satisfação/insatisfação do consumidor e comportamento de reclamação**: aplicação ao ambiente de restaurante. 2004. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Universidade de Valência, Valência, 2004.

SILVEIRA JÚNIOR, C. R. da. **Sala de Aula Invertida**: por onde começar? Goiânia: Instituto Federal de Goiás, Diretoria de Educação a Distância, 2020. Disponível em: https://ifg.edu.br/attachments/article/19169/Sala%20de%20aula%20invertida_%20por%20onde%20come%C3%A7ar%20(21-12-2020).pdf. Acesso em: 23 de maio de 2022.

SISTEMA DE COORDENADAS WORLD GEODETIC SYSTEM 1984. Projeção Cartográfica: WGS 84 (3857) / Marcator. Resolução Espacial: Variável, até 2 metros. Base de Dados: Google Satélites. Fonte: Google (2022). Projeto Cartográfico: Esdras Matheus Matias (2026).

CASO 4

A Gestão no Maimuna Beach Resort

Erica Dayane Chaves Cavalcante
Rosiele Fernandes Pinto
Maria dos Remédios Antunes Magalhães

RESUMO

Este texto trata de um estudo de caso em administração, que apresenta o Maimuna Beach Resort: o primeiro resort instalado no estado fictício de Catamaringa. É caracterizada a empresa e descritos os principais desafios enfrentados relacionados à gestão desse negócio. Pretende-se debater questões relativas à formação de um resort, permitindo uma discussão sobre as principais problemáticas existentes no gerenciamento nesse segmento hoteleiro. O caso busca subsidiar os professores que lecionam nos cursos de hotelaria, oferecendo-lhes informações concretas sobre a área em estudo, pois se baseia em dados coletados por meio de visitas técnicas e entrevistas concedidas por gestores de um resort.

Palavras-Chaves: Gestão. Resort. Distância da Praia.

PARTE 1 - INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

APRESENTANDO O MAIMUNA

O litoral do estado de Catamaringa, no Nordeste brasileiro, possui belas praias. Em destaque, o pequeno município de Conchas que dispõe de quilômetros de praias tranquilas e paradisíacas. Esse cenário apontou como uma oportunidade de negócio a ser explorada, dado o seu potencial turístico, pois apesar das belezas naturais existentes nessa região, ela era até então explorada apenas por empreendimentos de hospedagem de médio porte, totalizando cerca de 2.400 leitos. Surge por parte de investidores estrangeiros a ideia de instalar o primeiro resort de Catamaringa - o Maimuna Beach Resort. Junto a essa proposta nascem os desafios que esse negócio passaria a enfrentar.

O Maimuna Beach Resort é uma empresa hoteleira com funcionamento desde 2010, e encontra-se localizado no município de Conchas – tido como incipiente polo turístico no estado de Catamaringa, estando a 25 km da sua capital, e a 40 km do principal aeroporto do estado. O Maimuna está situado a uma distância de 2 km do mar, porém posiciona-se no topo de uma colina à altura da praia dos Mexilhões.

O empreendimento recebeu investimentos de US$ 17 milhões e abrange uma área de aproximadamente 96 mil metros quadrados. Ele é considerado não só como o primeiro resort, como também o primeiro *all inclusive* – modalidade de diária que inclui todas as refeições e bebidas no preço final da hospedagem – de Catamaringa, o único estado nordestino que não possuía meios de hospedagem do tipo Resort.

Seu público-alvo é bem diversificado, incluindo as segmentações: melhor idade, famílias, pessoas com deficiência (possui quatro unidades habitacionais adaptadas), turistas estrangeiros, executivos em viagens e turistas a eventos.

Dentro dos serviços prestados pelo resort, incluindo o de hospedagem e o serviço de quarto, listam-se o apoio exclusivo na praia no espaço nominado como Maimuna Clube de praia; minibar, com água mineral, refrigerante e cerveja nacional; Maimuna Clube de Saúde & beleza, que oferece terapias de beleza e relaxamento, sauna a vapor, salão de beleza e um Fitness Center, com aulas de ginástica e musculação; recreação e atividades de entretenimento para crianças a partir dos 3 anos; Baby Copa e Kids Club; acesso à internet no quarto via wi-fi; lavanderia; restaurante; City Tour e transfer ao aeroporto.

2. ESTRUTURA DO RESORT

O terraço ao ar livre, com sofás à base de bambu e cortinas brancas ao vento, presas em pilares de madeira, criam um cenário praiano. Nessa frente há um amplo estacionamento com vagas especiais para vans e ônibus de viagem. Quando o hóspede chega em carro próprio, ele pode estacionar próximo ao bangalô. Caso contrário, é disponibilizado um carrinho elétrico para transporte das bagagens, já que os bangalôs ficam distantes da recepção. O prédio na entrada concentra a recepção, lobby, business Center - equipado com computadores e impressoras que ficam à disposição dos hóspedes; uma loja e uma agência de passeios. Os 102 bangalôs são dispostos dois a dois e encontram-se alocados em ruas batizadas com nomes de países africanos, que são sinalizadas com as bandeiras desses países. Todos os bangalôs são equipados com ar condicionado, duas televisões a cabo, telefone, internet, minibar, secador de cabelo, *amenities* exclusivos para banho, cofre, e encontram-se divididos em duas categorias: Bangalô D'luxe, possui 80m^2, e é estruturado por uma suíte, cama casal e sala de estar com cozinha americana, tendo capacidade para acomodar dois hóspedes; e o Bangalô Master, possuindo 80m^2, acomodação para quatro hóspedes, disposto em dois quartos, sendo um com cama casal e outro com duas camas solteiro, e

sala de estar com cozinha americana. A estrutura remete ao exótico, tendo uma decoração leve e tropical composta por artigos em madeira, sisal, fibra de coco e peças de artesanato afro-regional, sendo assim ressaltadas as culturas de Catamaringa e da África, tendo também influência eco-étnica, uma vez que a região abriga uma das maiores comunidades quilombolas do país.

No Maimuna há também um parque aquático já que todo equipamento classificado como resort deve ter um, ele é composto por uma piscina com área para crianças, próximo ao Congo restaurante. Como complementos da área de lazer, têm-se os bares Camarões e Costa do Marfim, playgrounds, duas quadras de tênis com piso de saibro, quadra poliesportiva, salão de jogos e quadra de vôlei de praia. Na estrutura para eventos, o resort possui um Centro de Convenções, nominado Moçambique, preparado para receber eventos e convenções de pequeno e médio porte. O prédio fica localizado aos fundos do resort e nele existem duas salas climatizadas distribuídas em auditório, com 200 e 150 lugares. Um foyer amplo e uma recepção integram o espaço, que possui uma entrada independente, em caso de eventos externos. À noite, o espaço é utilizado para atividades monitoradas e também sessões de cinema. O Maimuna possui ainda uma sala com mesa diretora para reuniões de gerência e diretoria.

3. CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DA EMPRESA MAIMUNA

3.1 Estrutura organizacional

O Maimuna Resort possui investidores africanos, o que justifica o nome do empreendimento: Maimuna é um nome próprio muito utilizado na África. Sua administração é exercida formalmente pelo grupo europeu Elos Luso-entretenimento - ELUS, e é o primeiro empreendimento brasileiro sob gestão desse gru-

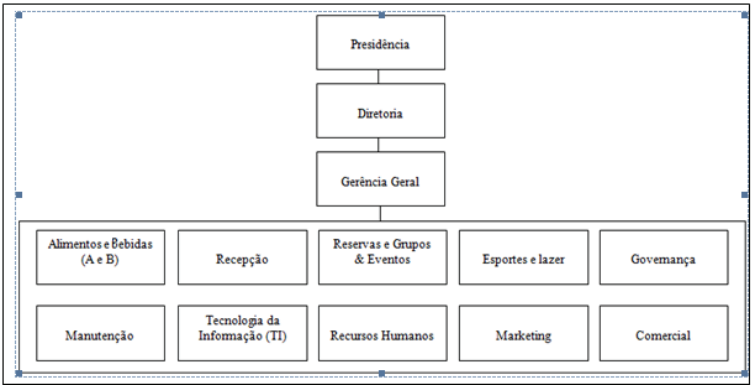
po. Além do Maimuna, o grupo possui hotéis, resorts, cassinos e Spas em outros países. O ELUS, que se encontra em expansão internacional, possui o projeto de trabalhar na construção de complexos, compostos por Hotel, Shopping Center e área de lazer e realizar investimentos na hotelaria em nível mundial.

Em síntese, o organograma administrativo do ELUS em relação ao Maimuna se estabelece da seguinte forma: Presidência; Diretoria; Gerência Geral; e Gerência de Áreas. A Diretoria atua na sede, provendo informações para a atuação dos demais. A gerência geral do Maimuna Beach Resort se reporta ao presidente do grupo ELUS e demais membros da diretoria. Dessa forma, os gestores de áreas do Resort se reportam à gerência geral, e possuem os coordenadores e supervisores à sua subordinação.

Essas gerências de áreas atuam no mesmo nível hierárquico e são divididas da seguinte forma: Reservas, Grupos & Eventos; Recepção e Portaria Social; Tecnologia da Informação (TI); Esportes e lazer; Manutenção; Governança; Alimentos e bebidas (A&B), subdivididos em produção e serviços; Comercial; Marketing, que possui escritório em São Paulo (SP); e Recursos Humanos (RH). Vale salientar que o grupo ELUS atribui autonomia e confiança aos gerentes dos empreendimentos sob sua gestão, o que proporciona maior liberdade de ação a suas equipes.

Segue abaixo a estruturação simplificada do organograma do Maimuna Resort:

Figura 1: Organograma simplificado da administração IM - Maimuna Beach Resort



Fonte: entrevista

Tereza Coelho exerce a gerência geral do Maimuna Beach Resort. Ela tem longa experiência na hotelaria, área na qual começou a trabalhar em 1988 e atuou por mais de 20 anos em hotéis de grandes redes, nas quais exerceu tanto funções operacionais quanto administrativas: gerenciou equipes no setor de reservas, desenvolvendo projetos de melhoria no atendimento ao cliente. Também desenvolveu consultorias para hotéis e participa como membro da diretoria de associações de hoteleiros. Ao assumir a gerência geral do Maimuna, Tereza percebeu que o grande desafio seria fazer o empreendimento "dar certo", considerando que o resort no estado de Catamaringa, e principalmente na cidade de Conchas, seria um negócio novo na região. A gerente do departamento de Reservas e Grupos & Eventos, Hijonete Farias, o chef executivo do resort Antony Garcia, o gerente de Alimentos e Bebidas, Arthur Cavalcanti e a gerente de Recursos Humanos, Patrícia Moutinho, também trabalharam em hotéis de grandes redes e resorts durante anos.

3.2 Resort inaugurado, surgem os desafios: principais acontecimentos ao longo dos primeiros meses

A inauguração do Maimuna resort que ocorreu em 5 de agosto de 2020 se deu com uma ampla divulgação em jornais e redes sociais. Esse acontecimento foi destaque nos noticiários regionais. Por se tratar do primeiro resort do estado, muitas expectativas foram lançadas sobre esse negócio. Como resultado de toda essa projeção, a empresa naquele momento atraía um grande número de clientes: "começar a colocar clientes para usufruir dos serviços e gerar recuperação de custos", esse era, segundo Patrícia, o momento que a empresa estava vivenciando. De setembro a dezembro a ocupação chegou a quase 100% nos finais de semana.

No início de **outubro** daquele mesmo ano surgem as primeiras reclamações dos clientes, principalmente relacionadas à distância existente entre a praia e o resort, já que o mesmo está situado a uma distância de 2 km da praia. As outras queixas se referiam a pouca arborização no ambiente que causava desconforto nos períodos de sol intenso, cardápio limitado que dispunha de opções restritas de alimentos e a pouca oferta de entretenimento durante a estada no resort. Sendo que a queixa da distância do resort à praia assume uma proporção maior, visto que as operadoras de turismo divulgaram material promocional, fornecidos pelo departamento de marketing, cuja imagem do empreendimento possuía aparente aproximação com o mar, caracterizando no imaginário do cliente um resort beira-mar, assim como os demais resorts brasileiros. Os clientes também apontaram para o fato de que no site do resort a informação da distância à praia tenha sido omitida.

Essa realidade gera um clima de insegurança na empresa e o medo que essa insatisfação dos clientes pudesse influenciar na demanda pelo resort, que até então era bastante alta. Buscando minimizar os efeitos negativos dessa realidade, a em-

presa constrói em tempo hábil um espaço chamado de clube de praia (Maimuna Clube de praia), na praia dos Mexilhões, que é acessada por uma estrada de terra, onde o transporte dos hóspedes é realizado por um sistema de vans, a qualquer momento entre às 8h e às 17h, esse traslado leva em torno de 6 minutos. No espaço Maimuna Clube de praia são oferecidos, de acordo com a modalidade *all inclusive*, os serviços de bar e restaurante. Os hóspedes podem se acomodar em espreguiçadeiras na areia e utilizar os equipamentos esportivos ali dispostos. Apesar desse esforço em interligar o empreendimento à praia, ainda ocorrem muitas reclamações dos hóspedes que consideram desconfortável esse percurso, principalmente os hóspedes da melhor idade que reclamam do cansaço que decorre desses deslocamentos.

Somam-se a essas reclamações outras, como a de um hóspede que reclamou sobre o atendimento precário dos mensageiros no momento do *check in*: "após o atendimento na recepção, que por sinal havia sido muito lento, nos indicaram onde era o Bangalô (estávamos de carro alugado) e não perguntaram se precisávamos de auxílio com as malas. Ao chegarmos à porta, percebemos que não nos entregaram a chave, tivemos então que voltar à recepção", relata o hóspede. Os hóspedes também reclamaram sobre o atendimento do bar próximo à piscina, que possui apenas dois funcionários para atender a todas as demandas que recebem. O mesmo acontece com a equipe de recreação, que também é alvo de críticas por não conseguir atender a demanda dos hóspedes por esse tipo de serviço. E ainda, algumas mães reclamam sobre o fato do resort não oferecer o *Buffet kids* conforme anunciado.

Dentre os relatos dos hóspedes, destaca-se o de João: *"são altos os custos envolvidos na realização de uma viagem com estada em resort, para se ter tantas frustrações. Lamento, mas quem assume um nome de resort, e se dispõe a tornar sonhos em realidade, não deve enganar as pessoas e precisa estar extremamente capacitado e com um quadro de funcionários eficientes para receber, pois*

ninguém é cobaia". Ao relatar à gerente do resort o ocorrido, a mesma justificou como sendo devido ao fato da empresa estar em período de início das atividades (*soft opening*).

Em **dezembro**, a empresa trabalha na captação de hóspedes para o período de alta estação que envolve os feriados e o verão. Os gerentes também buscam nesse momento levantar as possíveis dificuldades que poderiam enfrentar na captação de clientes, assim resolveram reformular o cardápio do restaurante e desenvolveram pacotes diversos. A estratégia de penetração, desenvolvida pelo departamento de marketing, que dispunha de um tarifário com valores reduzidos, auxilia na alavancagem da ocupação, além dos pacotes relativos às festividades pertinentes a essa época do ano.

Em **janeiro** de 2021, a insatisfação dos clientes toma projeções maiores. Os mesmos postam vídeos veiculados no *Youtube* prejudicando a imagem da empresa. Dentre as reclamações, encontram-se o tamanho insatisfatório da área de lazer, novamente a pequena oferta de alimentos para o serviço *all inclusive*, e, como sempre, a distância à praia. Nesse mesmo período como forma de atenuar essas críticas, assessorado pelo departamento de marketing, o Resort desenvolve vídeos com *digitais influencers* em que os mesmos elogiam os serviços do resort, esses vídeos são postados nas redes sociais.

Em **fevereiro** do mesmo ano, o resort é mais uma vez alvo de críticas em um site de reclamação, no qual os hóspedes registraram diferentes queixas como o arrombamento de um bangalô, em que é relatado o desaparecimento de uma quantia em dinheiro, após seu bangalô ter sido violado. Essa situação embora tenha sido notificada de imediato e gerado um reforço na segurança interna da empresa, não impediu a impressão negativa gerada no hóspede.

Em **abril**, próximo a um feriado, as vendas eram ainda incipientes para os pacotes lançados para aquele período. Com o intuito de fomentar as vendas, a empresa decidiu vender es-

ses pacotes a um preço inferior ao que já havia vendido, assim, apesar de ter atendido a esse propósito gerou outro tipo de descontentamento de quem já havia adquirido o pacote a um preço superior. "Não só não lotou o resort, como gerou um tremendo problema interno para ser resolvido. Isso desacredita o hotel e pode gerar uma expectativa negativa nos clientes em relação aos próximos pacotes", afirma Tereza.

3.3 Contextualizando a gestão de pessoas

Patrícia Moutinho, gestora de pessoas do Maimuna Resort, tem uma larga experiência em gestão de pessoas em outras empresas, tendo assumido vários cargos nesta área. Em uma de suas conversas afirmou: *"Eu me sinto diretamente responsável pelo sucesso ou fracasso da empresa, o departamento de Recursos Humanos apresenta a engrenagem que dá vida às operações do hotel, por isso me dedico intensivamente no desempenho de minhas tarefas, assumindo riscos".*

No Maimuna Resort, o desafio inicial de Patrícia foi encontrar no mercado local uma mão-de-obra qualificada para atender as necessidades da empresa. Além do baixo grau de escolaridade das pessoas dessa região, havia poucos investimentos em nível governamental para a capacitação dessas pessoas. Assim, as pessoas selecionadas apresentavam muitas limitações no desempenho das tarefas. Já outra questão diz respeito à retenção dos funcionários, visto que a empresa tinha uma alta taxa de rotatividade - muitos funcionários contratados pelo Maimuna Resort eram atraídos por outras empresas hoteleiras da região. Para atrair os funcionários do Maimuna Resort, essas empresas usavam o discurso de que funcionários em resorts trabalham mais do que em qualquer outro meio de hospedagem. Consequentemente, o tempo e recurso despendido pelo Maimuna Resort em treinamento de pessoas era pouco aproveitado, visto que o funcionário não permanecia na empresa por muito tem-

po. Patrícia explica: *"além de combater a carência percebida, temos que buscar meios de educar, treinar e reter os funcionários no hotel".*

Logo no início das suas atividades, a empresa vivenciou uma alta taxa de ocupação. Para atender a essa demanda, ela teve que realizar a contratação de muitos funcionários. Porém, a partir dos meses subsequentes à abertura da empresa, a taxa de ocupação diminuiu. Isso levou a gerência de Recursos Humanos junto a gerência geral realizar um Planejamento de Recursos Humanos. Esse planejamento implicou no enxugamento no quadro de funcionários: a empresa tinha um quantitativo de 180 funcionários e passou a ter 100, redução que se concentrou nos cargos operacionais. Os funcionários que deixaram a empresa estavam ainda no período de contratação temporária e essa dispensa, segundo a gestora, não afetou os mesmos já que eles tinham conhecimento sobre a possibilidade de a empresa não vir a contratá-los. Patrícia afirma que *"é melhor focar no treinamento de um número menor de funcionários e assegurar que eles não deixem a empresa assim que estiverem preparados"*. Mas a realidade é que a rotatividade de funcionários continuou a afetar a empresa. Surgem então ideias isoladas para gerenciar essa situação *"vamos premiar com um bônus os melhores funcionários ao final de todo mês",* sendo que a escolha desse funcionário seria realizada pelas opiniões levantadas junto às gerências, funcionários e hóspedes. *"Nada mais justo"*, pensava a gestora.

Como instrumento de avaliação de desempenho dos funcionários, a gestora de Recursos Humanos utiliza-se apenas de informações levantadas pelo *Guest Coments*, que são pequenos questionários disponibilizados na recepção do resort e são respondidos pelos hóspedes, envolvendo questões relativas à satisfação do serviço oferecido. Segundo a gestora, o número de questionários respondidos é muito pequeno, mesmo assim ele é utilizado como meio para indicar os pontos fortes e fracos no desempenho de cada setor. Uma vez identificados esses pontos, a empresa busca encontrar responsáveis pelas falhas ocorridas

e em seguida elaborar ações para corrigi-las. De fato, afirma Patrícia, essas ações nem sempre são implementadas devido à carga de trabalho, que na hotelaria é intensa, isso demandaria uma "pausa", que nem sempre pode ser possível: *"é muita pressão e sobrecarga de atividades no dia a dia, isso me impede de dar a devida atenção às informações obtidas"*, justifica Patrícia. Quando pode, Patrícia observa os *Guest Coments* um a um e relata que "os índices de insatisfação relacionados ao setor de RH podem indicar necessidades de mais mudanças". Em tom de riso Patrícia menciona: "mas, em alguns *Guest Coments*, são encontradas sugestões inviáveis como, por exemplo, a construção de uma ponte entre o resort e a praia". As informações coletadas junto aos hóspedes são arquivadas e disponibilizadas ao grupo IM através de um banco de dados online. Esse banco de dados também registra dados dos hóspedes obtidos durante sua estadia, o que o isenta em sua segunda hospedagem de preencher integralmente a Ficha Nacional de Registro de Hóspedes (FRNH), solicitada pela EMBRATUR aos meios de hospedagem.

4. REFLETINDO OS ACONTECIMENTOS

A situação vivenciada pela empresa, relacionada aos problemas de natureza gerenciais e estruturais, desperta um clima de preocupação nos gestores. Eles avaliaram a taxa de ocupação como regular, uma vez que se alcançou uma média de 70% ao longo dos nove primeiros meses e 100% apenas em períodos especiais como feriados, o que é comum ocorrer nesse tipo de empresa já que trabalha com o fator sazonalidade. Mas, apesar desses resultados, é considerável o número de reclamações e insatisfação dos clientes acerca da empresa, dado esse preocupante por considerar que a empresa estava em início das operações e as vendas já começavam a declinar.

Assim, os gestores decidiram se reunir e realizaram uma coleta de dados sobre a sirene de acontecimentos. Esses dados

foram organizados pela gerência geral de acordo com o período em que aconteceram. Nas reuniões da empresa que envolvia os principais gestores, Tereza colocou a seguinte questão *"precisamos focar no crescimento do mercado em busca da divulgação do produto e do destino, passado o período de ajustes do empreendimento devemos nos focar na divulgação. Porém, é interessante que antes possamos nos reestruturar a fim de sanar os problemas ocorridos. O destino é novo e inexplorado, não somente no mercado nacional como também no exterior, é necessário um trabalho conjunto e em parceria com os órgãos governamentais".* A gerente Patrícia fala sobre a necessidade de conscientizar as pessoas sobre os problemas: "a solução deveria estar em um equilíbrio entre todos os setores, desse modo a alusão ao termo "pessoas" não estava limitada ao operacional, mas se referia às pessoas que formavam toda a equipe Maimuna". Patrícia não entendia muito bem como essa ação poderia ocorrer, já que para ela havia na empresa um distanciamento dos gerentes entre si: *"como veio muita gente de outros estados, percebo que não há relacionamento lateral entre os gerentes, pois o foco de cada gerente está nas suas tarefas. Vejo que os gerentes não têm sequer relacionamento com suas próprias equipes"*. Patrícia continua: "peraê! Para o trabalho funcionar tem que ser trabalhado esse relacionamento, pois como cada funcionário vai se relacionar com os hóspedes de forma eficaz se ele não tem um bom relacionamento com o seu superior? Fica uma situação incongruente".

Essa situação acentua-se de acordo com Patrícia pelo fato da maioria dos gerentes terem vindo do sul/sudeste do Brasil onde o ritmo de trabalho é outro. *"Em São Paulo, o atendimento não pode ser devagar, porque não é permitido, então os funcionários são cobrados pela agilidade do atendimento, já no nordeste o foco está no relacionamento, no contato"* conclui Patrícia, ilustrando a informação com o seguinte exemplo: *"você está no aeroporto em Guarulhos e pede um cafezinho e em dois segundos você recebe o cafezinho, porque tem uma máquina expressa e o*

funcionário operacionaliza e já te entrega rapidamente, sem nem olhar nos olhos, o que te faz sentir um no meio de uma massa. Já no contexto em que se encontra o Maimuna Beach Resort, nós temos dificuldades em relação a essa agilidade, mas ganhamos em termos de atendimento, do olhar no olho, no seja bem-vindo, não como submissão ou necessidade desses funcionários, mas como composto da natureza do nordestino esse acolher bem". Patrícia finaliza dizendo que "por isso, cabe aos gerentes trabalharem essa qualificação e equilibrar bem esses dois focos". "Certo Patrícia", Tereza ataca, "temos sim que procurar um meio de melhorarmos os resultados. Temos que pensar de que forma isso é possível. Além disso, temos que esboçar aqui projetos firmes de como conciliar os interesses das gerências e caminhar em direção aos melhores resultados".

Que decisões devem guiar o destino do Maimuna Beach Resort?

PARTE 2 - NOTAS DE ENSINO

1. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso foi estruturado para debater questões relativas à formação e gestão de um empreendimento hoteleiro configurado como resort, permitindo uma discussão sobre as principais problemáticas existentes no gerenciamento nesse segmento hoteleiro. Dessa forma, ele apresenta as principais dificuldades encontradas na gestão do Maimuna resort sob a perspectiva dos principais gestores envolvidos, levantando assim temáticas que são discutidas nas disciplinas de administração hoteleira, empreendedorismo e administração de recursos humanos, que fazem parte da grade curricular dos cursos de graduação e pós-graduação em hotelaria.

Sabe-se que o método de caso para ensino é bastante difundido nos cursos de administração, porém seu uso ainda é incipiente em cursos como turismo e hotelaria, assim a elaboração desse caso para ensino que trata de uma empresa do setor hoteleiro vem a subsidiar as aulas dos professores que lecionam nos cursos de turismo e hotelaria, oferecendo-lhes informações concretas sobre a área em estudo, a partir da análise desse caso.

Especificamente, o caso traz consigo a seguinte questão interdisciplinar:

Como lidar com o processo de criação e implantação da empresa Maimuna Beach Resort, e com os principais desafios enfrentados relacionados à gestão desse negócio?

1.1 Orientações para aplicação do caso em sala de aula

Os alunos devem fazer a leitura prévia do caso antes da aula. Sugere-se que os professores adotem os seguintes passos para aplicação deste caso para ensino:

a) estimular que, em pequenos grupos, de 3 a 4 pessoas, os alunos leiam o caso (novamente), debatam e discutam sobre as problemáticas descritas no caso, procurem analisar e examinar hipóteses e proposições para a solução das mesmas – 15-20 minutos;

c) em seguida, dispor a turma em círculo e solicitar que cada grupo apresente, de forma oral, a sua análise a respeito do caso e a possibilidade que julgue mais adequada para a solução dos problemas enfrentados – 10 minutos;

d) realizar um fechamento do caso de ensino estudado, propondo uma conclusão a respeito das opiniões manifestadas pelos alunos e analisando as alternativas propostas pelos mesmos – 15 minutos.

Sugere-se que na etapa destinada à discussão e a apresentação oral da análise de cada grupo, o professor forneça aos grupos as questões descritas no tópico a seguir, com o intuito

de incentivar a discussão e a apresentação de alternativas para a solução do conflito.

Ressalta-se, ainda, que o professor não deverá fornecer uma resposta definitiva para a solução do caso, pois o objetivo é que o professor faça uma mediação das análises de todas as propostas apresentadas para solução do conflito, ponderando, juntamente com os alunos, as vantagens e desvantagens de cada escolha.

1.2 Exercícios das áreas gerenciais

Operações: o professor pode orientar os alunos na identificação dos desafios gerenciais que envolvem o negócio da empresa e posteriormente discutir as estratégias que a empresa deve adotar. Pode ser solicitado dos alunos a elaboração de planos estratégicos.

Recursos Humanos: o professor pode orientar os alunos na elaboração de um diagnóstico sobre as práticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa em estudo e posteriormente pode conduzi-los na elaboração de ações a serem implementadas pela empresa quanto à gestão de pessoas.

1.3 Questões para Discussão

1- Responda às seguintes questões quanto à configuração da empresa (respostas individuais):

a. Mediante os conceitos de *resort*, em sua opinião, como se definiria um *resort*?

b. Quais as principais características de um *resort*?

c. Qual a oferta de serviços oferecidos?

d. Classifique os tipos de *resorts*.

e. O Maimuna *Beach Resort* pode ser considerado um *resort*? Justifique.

2- Responda às seguintes questões quanto ao planejamento estratégico (respostas grupais):

a. Que informações os investidores tinham para justificar o investimento no *Resort*?

b. Quais as barreiras para implantação do empreendimento?

c. Qual o valor do investimento tido no empreendimento? Por que se justifica tal investimento?

d. Qual o potencial do mercado turístico local?

e. Qual o valor do produto no mercado turístico local?

f. Quem são os concorrentes e onde estão localizados?

3- Responda às seguintes questões quanto à análise da gestão (respostas grupais):

a. Quais as principais problemáticas na gestão do Maimuna *Beach Resort*?

a. O que levou a empresa a ter esses problemas?

b. Quais são os principais problemas enfrentados por empresas caracterizadas como *resorts*, que ficam evidentes no caso?

c. Quais medidas devem ser adotadas pela gestão de um *resort* para solucionar esses problemas? O que o grupo propõe?

1.4 sugestões para discussão do caso

O caso apresenta as dificuldades que a gestão enfrenta tanto em termos estruturais quanto ao processo de gestão, principalmente relacionados aos setores de Recursos Humanos, Alimentos e Bebidas (A&B), Segurança e Recreação e Lazer.

O professor deve, neste momento, destacar as características principais de um *resort* no sentido de que são empresas hoteleiras que possuem um conjunto de acomodações e instalações utilizadas com fins de entretenimento e lazer. Os *resorts* oferecem diversos serviços, sendo um tipo de hotel que oferece aos seus hóspedes um recanto de recuperação e escape das preocupações diárias (Mill, 2001).

De acordo com Petrocchi (2002), em consonância com Andrade *et al.* (2005) e Mill (2001), os *resorts* têm características

peculiares como, por exemplo, devem estar localizados próximos a atrativos naturais. No Brasil, a grande maioria deles se encontra à beira mar, sendo que, no caso em estudo, essa tem sido uma das dificuldades enfrentadas, visto que a empresa se encontra a 2km da praia, considerada o maior atrativo natural dessa localidade.

Sendo assim, cabe ao professor realizar juntamente com os alunos um diagnóstico das problemáticas que envolvem a empresa, e propor possíveis soluções que devem ser tomadas na gestão do negócio, tentando otimizar a gestão da empresa, já que a mesma está situada numa região que apresenta um grande potencial de crescimento turístico, ainda pouco explorado.

2. FONTE DE DADOS

Considerando que há na literatura ainda pouca discussão acerca das empresas hoteleiras caracterizadas como resort, decidiu-se por escrever um caso para ensino voltado à apresentação dos desafios gerenciais que permeiam esse tipo de empresa. Foi escolhido para estudo o Maimuna Beach Resort por ser considerado o primeiro resort instalado em um estado cujo desenvolvimento da atividade turística mostrou-se crescente nos últimos anos e ainda devido à complexidade que existiu em torno do gerenciamento desse resort, visto que logo em seus primeiros meses de atividade já apresentava muitos problemas. Outro fator determinante para o estudo de um resort está relacionado à dificuldade que há em levar os alunos em visitas técnicas a esse tipo de empresa. Nesse caso esse artigo busca servir como uma forma de ilustrar didaticamente essa realidade hoteleira.

Para a coleta de dados foram realizadas observação direta por meio de visitas técnicas e entrevista estruturada aplicada à gerente de Recursos Humanos. Ainda foram utilizadas informações obtidas a partir de uma coletânea de entrevistas concedidas pela gerente geral da empresa a revistas especializadas em Hotelaria.

Ressalta-se que foi empregado o uso de ficção para narrar os fatos, onde foram apresentados de tal maneira que possibilitasse a preservação da identidade dos atores, nome e localização da empresa, como forma de resguardar a imagem da empresa em estudo.

3. BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel:** planejamento e projeto. – 8ª edi. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.
HAYES, David K.; NINEMEIER, Jack D. **Gestão de Operações Hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

MILL, Robert Christie. **Resorts, administração e operações.** – São Paulo: Editora Bookman, 2001.

MINELLI, Wilson César. **Mega manual de administração hoteleira**: teoria e prática. Sorocaba, SP: editora Minelli, 2005.

WALKER, John R., 1944 – **Introdução a hospitalidade** [tradução, Élcio de Gusmão Verçosa Filho] – Barueri, SP: Manole, 2002.
TANKE, Mary L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

REFERÊNCIAS

ABELL, D. "What makes a good case?" **ECCHO**, Autumn-Fall, 4-7. 1997.

DAFT, R. L. **Administração**. 6 ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

FACHIN, R. C.; TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Uso de Casos no Ensino de Administração. Coleção Debates em Administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LANE , J. L. **Case Writing Guide.** Schreyer Institute for Teaching Excellence. Penn State. 301 Rider Building. University Park, PA 16802 www.schreyerinstitute.psu.edu revised 7-10-2007.

MAYER, V. F.; FERREIRA, D. A. Centro Médico Salus: Reescrevendo a História de uma Empresa. **Anais do EnANPAD –** 2008. Rio de Janeiro. Setembro de 2008.

MINTZBERG, H. **Managing:** desvendando o dia a dia da gestão. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROESCH, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. **RAC**, v. 11, n. 2, Abr./Jun. 2007: 213-234.

ROESCH, S. M. A. O Papel da Pesquisa de Campo na Construção de Casos para Ensino**. Anais do EnANPAD –** 2007. Rio de Janeiro. Setembro de 2007.

ROESCH, S. M. A; FERNANDES, F. A Construção de Casos para

Ensino. **Revista ANGRAD** - V. 7, N. 4, Out./Nov./Dez. 2006.
SANTOS, C. G.; KRUEL, A. J. Estudo de Caso ou Caso para Ensino? Uma Análise de Casos Produzidos em um Curso de Especialização no Sul do Brasil. **Anais do EnANPAD –** 2008. Rio de Janeiro. Setembro de 2008.

STRUMIELLO, L. D. P.; ROYER, R. Casos de Ensino em Administração: A Gestão da Produção em uma pequena empresa de confecção. **Anais do EnANPAD –** 2007. Rio de Janeiro. Setembro de 2007.

ZIM, R. A. A Fábrica de Painéis**. Anais do EnANPAD –** 2007. Rio de Janeiro. Setembro de 2007.

CASO 5

Controle Remoto da Televisão

Eugênia Patrícia de Almeida Seixas
Maria Valéria de Araújo
Maria Aparecida de Araújo

1 INTRODUÇÃO

Era mais uma segunda-feira, como outra qualquer, no Hotel Sol. Calma nos corredores e setores, já que em "hotéis de turismo" o movimento normalmente é a partir das quintas feiras, então ficou decidido que as reuniões gerenciais, com todos os gerentes do hotel, seriam feitas nas segundas feiras, para decidir o futuro semanal do hotel.

Enquanto ocorria a reunião, Ana, que é uma recepcionista sênior e mais dois recepcionistas, Pedro e Junior, continuavam com a rotina de trabalho e nem imaginavam o que estava para acontecer. E foi Julia, supervisora do setor de recepção, que com um olhar assombrado avisou que haveriam mudanças na forma de recepcionar os hóspedes e elas seriam para "ontem". A novidade era que a partir de agora os recepcionistas teriam que controlar as entradas e saídas dos controles remotos, significando que os quartos não teriam mais controle remoto da televisão. Gerando assim mais uma obrigação para os recepcionistas.

E com essa notícia a rádio peão começou:

"Isso é que são providências, eu não aguento mais levar pilha para quarto de hóspede", dizia uma camareira; "já era hora de a turma da recepção fazer alguma coisa, já que passam a maior parte do tempo sem fazer nada, só brincando na internet" falava outra; e os comentários continuaram durante todo o dia, até que alguns hóspedes descobriram e não podiam deixar de comentar. O hóspede do apartamento 420 foi logo comentando "que era uma falta de respeito, com o hóspede, já que estavam desconfiando de roubos"; o vizinho de corredor também comentou "que era um homem viajado e nunca tinha passado por um constrangimento como esse, ter que assinar um documento se responsabilizando por um CONTROLE REMOTO, já que estava pagando uma diária tão alta".

O Controle Remoto seria o problema? Não deixa de ser, mas esse problema surge para mostrar uma questão ainda maior e mais séria que ocorre nessa empresa, que é falta de conhecimento das atividades dos setores e dos processos entre os seus funcionários, onde muitos conhecem o seu setor, mas desconhecem a importância que ele tem para o desenvolvimento do negócio.

2 A HISTÓRIA DO HOTEL

O Hotel Sol é um hotel de turismo, tem aproximadamente dez anos e está localizado em uma posição estratégica na cidade que o acolheu, com vista e acesso direto à praia, perto dos principais pontos turísticos e restaurantes da cidade e com distância de aproximadamente quinze minutos de carro do aeroporto.

É um Hotel considerado para cidade que está localizado de grande porte, com duzentos e noventa apartamentos, aproximadamente trezentos funcionários espalhados nos mais diversos setores, os quais às vezes os turistas nem imaginam que possam existir dentro de um hotel, e o Hotel Sol, tem quase todos os setores possíveis para um bom andamento, tais como: Gerência Geral,

Gerência de Recepção, Gerência de Governança, Gerência de Manutenção, Gerência de Segurança, Gerência de Eventos, Gerência de Alimentos e Bebidas, Gerência de Vendas, Gerência Financeira, Gerência de Reservas e Gerência de Recursos Humanos.

O Hotel Sol poderia ter seguido a tendência de terceirizar alguns desses setores, mas tem como filosofia manter o controle de todas as atividades internamente. Provavelmente essa filosofia surge do estilo de empreendimento, que é uma empresa familiar, onde todos devem ou ao menos deveriam ter conhecimento do que acontece ao seu redor. E essa característica é percebida quando todos os setores compartilham o mesmo espaço, ou seja, todas as gerências podem trocar informações que considerem interessantes e importantes para o seu desenvolvimento, seja pessoalmente, por e-mail ou ligação entre ramais.

Há setores que são mais interligados, até porque necessitam de um contato constante, porque sem o apoio entre eles fica difícil senão impossível para o bom andamento da empresa. E para que essa "engrenagem" continue funcionando, há reuniões semanais que dão um direcionamento ao hotel, ou seja, verificar porcentagem de chegadas de hóspedes, previsão de eventos, compras, ajustes de setores e trocas de ideias.

3 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Como todos os estabelecimentos hoteleiros, alguns setores são mais desenvolvidos que outros, ou mais destacados e isso depende da característica de cada local, onde uns buscam a excelência na parte de alimentos, outros na parte de eventos e o Hotel Sol se caracteriza pelo aspecto da hospedagem e quando se baseia nisso, os setores que se destacam são os de Recepção, Governança e Manutenção.

E nesse tripé da hotelaria, o que tem maior visibilidade é a Recepção e se destaca por ser considerado o coração de um hotel, o local que o hóspede busca informações, ajudas, conselhos

e faz as suas reclamações, sendo onde fica a primeira e a última impressão do hóspede. A governança e a manutenção são o suporte para que isso aconteça, com as dependências limpas e organizadas, toda a parte elétrica, hidráulica e reparos feitos sem que seja percebido. Seria uma parceria perfeita se esses setores realmente se conhecessem e verificassem o que pode ser feito para dar agilidade aos processos, diminuir gastos e se ter um trabalho em harmonia.

Uma empresa, além de uma contínua relação entre setores, é uma verdadeira coexistência e isso também acontece no setor hoteleiro, e na maioria das vezes até com mais intensidade do que em outras empresas, porque na hotelaria uma informação mal dada, acarretará em uma série de ações erradas quase que imediatamente e sem tempo para o reparo, "o estrago" é imediato.

4 O TRABALHO DA RECEPÇÃO DO HOTEL ANTES DA MUDANÇA

Basicamente a responsabilidade dos recepcionistas era organizar toda a entrada do hóspede, pré-selecionando os apartamentos, verificando quais andares seriam utilizados e confirmar se os apartamentos estavam prontos para serem utilizados, quais documentos deveriam ser preenchidos no *check-in* (preencher o cadastro e receber as orientações referentes ao hotel e às chaves da sua UH) e tentar antever as necessidades do hóspede, além, é claro, de "acompanhar" e/ou "monitorar" toda a movimentação do cliente no período da estadia no Hotel até o momento do *check-out*, onde o hóspede vem encerrar a conta, verificando no extrato se havia algo a ser pago e se as informações contidas estariam corretas.

E isso ocorre com tranquilidade quando não se está esperando muita gente pra determinado dia, ou quando as entradas são espaçadas e não fica tumulto na recepção, mas quando há

previsão de chegada de grupos de viagens ou é feriadão, pode-se imaginar a correria, às vezes preparam-se envelopes, com as informações, chaves e formulários para diminuir o tempo de espera do hóspede e às vezes falando basicamente o mínimo de informações para liberá-lo o mais rápido possível.

Quem trabalha com papéis, formulários, cadastros, sabe que para agilizar o trabalho tem que ter todos esses documentos à disposição e nesse caso, tinham várias gavetas com fácil acesso e altura adequada para que os recepcionistas não tivessem que ficar se abaixando sem precisão.

5 A REUNIÃO INFORMANDO A MUDANÇA

O Hotel Sol vive à base de reuniões semanais que ocorrem todas as segundas feiras com todos os gerentes do hotel e são nessas reuniões que as diretrizes são tomadas e seguidas pelos funcionários.

Nesse contexto é que mais uma reunião se inicia e com aproximadamente 3 horas de duração, o dia a dia de aproximadamente 300 funcionários poderia dar uma reviravolta. E nessa segunda no mês de março de 2008, foi o que aconteceu. O Gerente de Recepção, João, não pôde participar dessa reunião e a supervisora do setor, Julia, foi representando-o como ouvinte, já que não tinha voz na reunião, só poderia acatar as decisões. Se João soubesse o que ia acontecer, ele não teria perdido a reunião.

A decisão fora tomada, a partir daquela semana, os controles remotos das televisões seriam retirados dos quartos e ficariam sob a responsabilidade da recepção. E a primeira pergunta feita pelo recepcionista mais antigo do hotel, que trabalha desde a sua inauguração foi: "de quem foi essa brilhante ideia e por quê? ". Já que aparentemente a forma atual de organizar os quartos com controle remoto é algo universal independentemente do tamanho ou classificação do hotel. E a resposta dada foi que a ideia surgiu dos Setores de Governança, representa-

do pela Gerente Joana e Manutenção pelo Gerente Marcos e a explicação é que o controle remoto estava atrapalhando o desenvolvimento do trabalho desses dois setores e que a recepção seria o setor mais capacitado para resolver esse problema e não iria atrapalhar o dia a dia, que aparentemente é calmo e tranquilo; e o tempo que seria gasto pra entregar e receber um Controle Remoto a um Hóspede, não faria nenhuma diferença, já que se tem de entregar as chaves, e os controles poderiam fazer parte do "pacote" de coisas e informações dadas aos hóspedes.

6 QUESTIONAMENTOS DOS COLABORADORES DA RECEPÇÃO

Antes das mudanças serem concretizadas, os recepcionistas listaram vários aspectos que deveriam ser analisados antes que essa mudança fosse feita. Esse documento foi encaminhado à Gerência Geral que não quis "escutar" e alegou que os recepcionistas estavam com medo da mudança, do novo. Os recepcionistas questionaram sobre: como poderiam verificar se os controles estavam funcionando, se não tinham televisões no lobby do hotel? Como e onde ficariam armazenados os controles de forma a facilitar o desenrolar do *check-in*? Como esconder o "caixão" (caixa feita para colocar os controles remotos) no espaço tão limitado que é o de uma recepção para que os hóspedes não percebessem? Qual procedimento ter com o hóspede que esqueceu o controle no quarto, mas está atrasado para o seu *check-out* e não tem tempo de voltar até o seu apartamento – mandar um mensageiro ou cobrar a taxa? Como fazer para trocar as pilhas do controle? O recepcionista teria que ir até o apartamento, ou o hóspede teria que voltar a recepção para que isso acontecesse? O que fazer quando o hóspede não quisesse assinar o formulário? Seria entregue o controle ou o hóspede usaria a televisão sem controle remoto? E vários outros aspectos também foram levantados.

7 A CONCRETIZAÇÃO DAS AÇÕES

Mesmo havendo todo um apelo e preocupação por parte do setor de recepção, os gerentes decidiram concretizar a mudança, sem avaliar as consequências e impactos da decisão.

Assim, a Gerência Geral decidiu quais as etapas e como deveriam ser feitas para que a transição fosse rápida. Na primeira etapa, o setor de governança deveria identificar em todos os quartos, qual o tipo de televisão e a marca. Onde uma das camareiras comenta: *"faço essa checagem com o maior prazer, só assim não tenho que limpar quartos nesses próximos dois dias"* dizia uma das camareiras selecionadas para tal tarefa; Na etapa seguinte, todos os controles remotos deveriam ser etiquetados com o nome da marca da empresa, como também todos os escaninhos. E o comentário de uma das supervisoras da governança foi: *"para que vocês não tenham trabalho, já imprimimos todas as etiquetas, vocês só precisam colar nos controles e nos escaninhos"*. A terceira etapa, era criar uma listagem para o setor de recepção com os seguintes dados: nº do apartamento, marca da televisão, e qual o controle remoto adequado para esta tv; e novo comentário surge do setor de governança, quando a listagem foi entregue na recepção: *"A listagem está pronta, mas pode haver alguns erros, eram muitos quartos para verificar e televisores para checar, por isso não tenho certeza se está tudo certo"* e a última etapa seria do setor de manutenção, deveria criar algum dispositivo para guardar os quase 300 (trezentos) controles de forma que ficassem separados por marca; e novo comentário surgiu, desta vez dito por um funcionário do setor de manutenção: *"não se preocupem, o "caixãozinho" está ficando pronto e até vamos pintar de branco, pra combinar com a recepção e terá rodinhas*"

Para "facilitar" a vida da recepção, o setor de manutenção preparou um caixão com rodinhas e três compartimentos, que devia medir aproximadamente 1,5m de comprimento por 40 cm de largura e 50 cm de altura, assim os recepcionistas poderiam

separar as três marcas de controle remoto que existem no hotel e foi enviada uma caixa com pilhas AAA. O tamanho do "caixãozinho" fazia com que os recepcionistas tivessem que constantemente se baixar para pegar os controles, como deslocar-se do seu posto, porque devido ao seu tamanho e aparência ele tinha que ficar num lugar mais reservado e longe da vista dos hóspedes.

Outro ponto, que é preciso destacar. Os duzentos e noventa quartos com televisão, tinham marcas diferentes e isso significa que os controles tinham que ser catalogados de acordo com a marca e o quarto e não poderiam ser entregues de forma aleatória, os meros recepcionistas, tinham que, se preocupar com qual quarto, qual televisão e qual controle remoto usar e ainda não ter a certeza de que estavam dando o controle remoto correto e pronto para ser utilizado.

Mas o setor de governança achou que tinha resolvido o problema, fazendo o favor de catalogar todas as televisões por apartamentos e deixou uma lista "quase" completa com os tipos de televisão e a marca e ainda preparou duas tabelas com os nomes da marca das televisões, assim poderiam ser coladas no escaninho de cada apartamento o tipo de televisão e a marca, como também colar em cada controle o nome da marca, para que ficasse mais legível o nome da marca para os recepcionistas.

Agora imagine ter que além de tirar dúvidas, dar orientação aos hóspedes, preparar chaves, fazer com que os hóspedes preencham os formulários, teria que dar aos hóspedes o controle remoto da televisão e fazer com que eles assinassem um formulário onde eles se comprometeram a devolver o controle remoto à recepção em perfeito estado e caso isso não acontecesse, seria preciso pagar uma taxa por danos.

Outro ponto a ser analisado é que com a mudança, os recepcionistas passam a ser alvos de chacota no hotel, quase que as totalidades dos funcionários de outros setores soltava uma piadinha sobre a nova tarefa, além do caixão, dos risinhos irônicos dos funcionários que teoricamente não teriam que lidar com

os controles remotos e a desconfiança dos hóspedes, primeiro em assinar o formulário que falava sobre a taxa se caso acontecesse algo e segundo porque, a maioria dos hóspedes é ou são viajados e nunca haviam passado por tal situação e muitos acharam que era um constrangimento e comentaram de um jeito informal ou deixando os seus descontentamentos por escrito, para a gerência. O que ocasionou bastante constrangimento.

Depois de formatada essa nova visão de atendimento na recepção e mesmo tendo vários avisos e argumentos dos recepcionistas, dos mensageiros e de todos que faziam parte do setor de recepção de que alguns problemas poderiam acontecer e prejudicar a imagem do hotel como um todo, o processo de mudança foi efetivado.

8 O PROBLEMA FINAL

Os setores trabalharam com perfeição, o *setor de vendas* conseguiu atrair para o hotel um hóspede VIP e seu staff; várias solicitações, recomendações e observações feitas e o *setor de reserva* repassa para a recepção a importância do cliente VIP; com o auxílio da *governança* os melhores quartos são escolhidos, incluindo a suíte presidencial, tudo é checado de chão ao teto de teto ao chão e tudo estava perfeito; o *setor de manutenção* foi solicitado para pequenos reparos; o de *Alimentos e Bebidas* estava pronto com um jantar para o grupo; o *setor de recepção* estava com tudo organizado, haviam feito uma pesquisa sobre o cliente, solicitado "amenities" para o apartamento, escalado os seus melhores mensageiros, o *Gerente Geral* avisado e pronto para recepcioná-los.

Foi deixado tudo pronto: chaves, mapas do hotel, informações importantes, o cadastro do hóspede para ser feito num momento mais conveniente e os CONTROLES REMOTOS. O Grupo chega ao hotel, os hóspedes são recepcionados e encaminhados para os seus aposentos e o pior acontece, na hora de demonstrar as funções dos aparelhos no quarto, o CONTRO-

LE REMOTO não funciona e depois de quatro idas frustradas do mensageiro a recepção em busca de um novo controle o hóspede de VIP disse:

"se eu for usar a TV eu ligarei na própria televisão, porque eu estou cansado da viagem e não aguento mais ver esse coitado (o mensageiro) ir e voltar da recepção e não conseguir fazer com que o controle remoto funcione".

Diante dessa ação tomada pelos gestores dos setores de governança e manutenção, com aval dos demais gestores do hotel. O que pode ser feito para minimizar o impacto ocasionado pela "simples" mudança do Controle Remoto nas atividades/processos dos setores e na eficiência da Empresa?

9 NOTAS DE ENSINO

9.1 Objetivos de Aprendizagem

O caso enfatiza que, qualquer decisão tomada por menor que ela seja, afeta toda a estrutura de funcionamento de um negócio e o desconhecimento pode ocasionar diversos contratempos, além de prejudicar a eficiência da organização como um todo.

Seus objetivos são: 1) conhecimentos sobre o trabalho das pessoas, da visão processual por parte dos colaboradores que atuam nas áreas organizacionais; 2) discussão sobre as estruturas de funcionamento da empresa; 3) entender a importância da "interface" entre os setores; 4) planejar a gestão da mudança e seus impactos nos setores.

9.2 Fontes de Dados

Este caso relata uma situação real, ocorrida no início de 2008, numa empresa de hotelaria. As situações relatadas são fiéis, mas por motivos éticos, foram trocados os nomes da empresa e dos profissionais envolvidos.

9.3 Sugestões para Discussão

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Administração e Turismo. A metodologia indicada para o estudo de caso é: 1) Leitura individual; 2) Discussão em pequenos grupos; 3) Levantamento de soluções para a situação problema; 4) Discussão das alternativas em plenária; 5) Fechamento com orientações conceituais e procedimentos pelo Professor.

9.4 Questões para Discussão

1) Como era a estrutura de funcionamento dos setores de governança, manutenção e recepção antes e pós-mudança?

2) Você concorda com a atitude e as propostas apresentadas pelo Gerente Geral?

3) Se você fosse o Gerente Geral da empresa, como você minimizaria o impacto ocasionado pela "simples" mudança do controle remoto nas atividades dos setores da Empresa?

9.5 Análise do Caso

O caso pode ser analisado de várias formas:

A maneira de analisar o problema controle remoto é tentar descobrir o real problema, o porquê dos setores governança e manutenção não quererem a "responsabilidade" de manter os controles remotos e passarem os seus problemas para o setor de recepção.

Não é simplesmente uma questão de mudança de setor (do controle remoto), porque o problema que existe continua lá, só mudou de lugar, com o agravante do setor que recebeu o controle remoto não ter "recursos" para desenvolver um bom trabalho,

prejudicando assim todo o andamento do setor de recepção e atrapalhando o que realmente deveria ser feito nesse setor.

E para que isso não ocorra é preciso entender os setores envolvidos e os processos que acontecem neles e como fazer para melhorá-los para melhor atender a empresa como um todo, já que muitas vezes, olhando um setor separadamente ele pode estar desenvolvendo um ótimo trabalho, mas quando se visualiza o todo, o mesmo setor, pode atrapalhar o desenvolvimento da organização.

Nesse sentido, é importante que seja feita uma análise dos processos envolvidos em cada setor da instituição e, se for o caso, desenvolver um projeto de mudança, onde há a necessidade da participação de todo o corpo de funcionários e o comprometimento de toda a cadeia gerencial para a sua efetivação.

Para compreensão do impacto de uma simples mudança em um procedimento, questões devem ser analisadas e discutidas em sala, as quais poderiam ser os processos, como eles influenciam no desenvolvimento de um trabalho; o processo é importante para se ter eficiência e eficácia; como os processos auxiliam no momento das mudanças organizacionais.

O que pode ser visto nesses questionamentos? a) que processos são fundamentais para um bom andamento de um trabalho e são ótimos recursos se forem "escritos, normatizados" para que as demais pessoas da empresa, mesmo que não estejam designadas para este determinado processo tenham o conhecimento para melhor compreender o que se passa na sua empresa; b) que os processos são ótimos indicadores para comparar resultados, como para avaliar o desenvolvimento, seja pessoal de determinado funcionário ou de setores da empresa; c) com a mudança, os processos auxiliam na avaliação de ser ou não necessária a mudança, se há gargalos, se fará realmente diferença a mudança para a empresa, ou seja, auxiliam na tomada de decisão.

Deve-se destacar que a análise de uma mudança organizacional ou de um processo, não é algo simples de ser feito, porque

algumas variáveis devem ser levadas em conta, tais como: o tipo de gestão utilizado na organização; se há indicadores que auxiliem nas tomadas de decisão; quais ferramentas para avaliação são utilizadas e se são utilizadas; se há processos definidos (registrados e documentados – normas) ou se são definidos por cada pessoa, se há a consciência de que existe algum problema a ser solucionado e se tem a intenção de solucioná-lo... E essas e outras perguntas devem ser feitas quase que diariamente, independentemente do tamanho da organização em que se trabalha e que setor está inserida, porque esses são questionamentos indispensáveis para que haja um início do planejamento e análise do redesenho dos processos/fluxo de trabalho.

Por isso, mudar só por mudar, sem que haja uma análise do funcionamento da empresa e dos reais motivos para a existência da mudança pode ser mais prejudicial do que não fazer nada. Mudança é processo, é conhecimento, é compreensão, é planejamento, é colaboração, é comprometimento e responsabilidade e sem esses requisitos a mudança nada mais é do que uma troca de lugar, o problema ou situação continuará a existir seja em maior ou menor grau, só que em um novo lugar.

Para minimizar tais problemas com a mudança organizacional, é fundamental que toda a empresa (funcionários e a gerência) esteja envolvida e saiba o seu real papel dentro da organização, o porquê de se estar fazendo determinado trabalho, o porquê determinado funcionário de outro setor precisa fazer aquele trabalho e o que um trabalho mal executado pode proporcionar para toda a cadeia da organização. E para que isso ocorra, é necessário que os funcionários tenham voz e saibam ouvir e ver; que as metas e objetivos da empresa estejam bem claras e fáceis de serem compreendidas por todos; que haja uma análise por parte dos envolvidos em cada processo, ou seja, um fluxograma de cada situação; que essas informações coletadas possam ser repassadas para todos da empresa; e se possível que todos conheçam na prática como é trabalhar em

outro setor, para ver a importância de compreender a empresa como um todo, que a participação de todos os funcionários é fundamental para a excelência organizacional.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

ARAUJO, Luis César G. **Organização, Sistemas e Métodos:** e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSEN, Marcel Van; BERG, Gerben Van de; PIETERSMA, Paul. **Modelos de gestão:** Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2.ed. São Paulo: Pearson/prentice Hall, 2010. 240 p.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 40, n. 1, p. 6-19. jan./mar. 2000.

LUNDRIGAN, Robert F.; BORCHERT, James R.. **O DESAFIO: c**omo aumentar os ganhos através do gerenciamento focalizado. São Paulo: Imam, 1993.

MARANHÃO, M. MACIEIRA, M.E.B. **O processo nosso de cada dia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CASO 6

Planejamento e Gestão estratégica no Hotel Lacré

Darlyne Fontes Virginio
Alice Emanuele Almeida Barros

RESUMO

O caso do Hotel Lacré envolve duas personagens centrais, que são: Ana Lúcia, a gerente do setor de gestão de pessoas, e Natália, a gerente geral. O empreendimento se localiza na praia de Ponta Negra, cartão postal da cidade de Natal, capital do Rio Grande do Norte. O dilema se ancora na falta de alinhamento estratégico no empreendimento, uma vez que os colaboradores não compreendem a relevância do seu trabalho em prol das metas e resultados da organização. Assim, o setor de gestão de pessoas e a gerência geral se empenham em resolver essa questão, inicialmente, identificando esse desalinhamento e, posteriormente, considerando a necessidade de delinear uma série de ações para contornar a situação. O caso pode ser aplicado em disciplinas de gestão, principalmente, nos cursos de Administração, Hotelaria e Turismo. Para a elaboração do caso foram necessárias entrevistas individuais com as duas gestoras envolvidas no problema, a fim de compreender com maior profundidade o contexto analisado. Ademais, como lições

apreendidas, ressalta-se que promover informações compartilhadas e investir na valorização do colaborador, enaltecem a cultura organizacional e a busca por resultados coletivos que culminem com o alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

Palavras-chaves: Gestão estratégica; Planejamento; Pessoas; Hotelaria.

1 INTRODUÇÃO

Sendo o turismo um setor de grande importância para a economia da cidade de Natal/RN e que precisa se adaptar continuamente aos desafios econômicos e às necessidades dos turistas, este caso tem o empreendimento hoteleiro Lacré como foco. De médio porte e localizado em uma área turística da capital potiguar, o hotel atua no mercado há mais de 15 anos e possui vários setores, mas o de gestão de pessoas se destaca por realizar ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores e, consequentemente, de seus hóspedes.

Destarte, recentemente, o hotel passou por uma mudança profunda em seu corpo gerencial, o que reforçou a necessidade de mudanças estruturais em toda a sua gestão, incluindo a tomada de decisões que antes estavam relegadas somente à gerência geral (na prática, a gerente geral é responsável pelo empreendimento). Além disso, grande parte da equipe de colaboradores também saiu do empreendimento e novas pessoas foram contratadas, o que contribuiu para uma alteração no perfil das pessoas, dos cargos e de como a gestão atuava.

Diante de tantas mudanças e buscando traçar o planejamento estratégico do empreendimento, Natália, que atua no empreendimento como gerente geral, decidiu, pela primeira vez, se reunir com cada um dos gerentes dos diversos setores do hotel, de modo que houvesse uma ação coletiva, ao ouvir e envolver os principais atores da gestão tática do empreendimento. Então, após isso, Natália ficou tranquila e todos passaram a

executar o planejamento estratégico traçado para o ano.

Contudo, no final do ano, as metas e os resultados não foram satisfatórios quanto se esperava. Se perguntando o que poderia ter dado errado, Natália chamou Ana Lúcia, a gerente do setor de gestão de pessoas, para uma conversa, pois sabia que já havia para esse setor boas práticas adotadas pelo empreendimento anteriormente e que foram levadas adiante, já que as duas não eram novatas, sendo as únicas que estavam no hotel havia mais de cinco anos.

Ana Lúcia relatou que alguns colaboradores andavam questionando que não entendiam para que tanto planejamento, se "não sei nem para que serve isso". Um indagou que "só importa para esses gerentes que a gente cumpra o horário", um outro disse que se sentia desvalorizado, "não me sinto importante aqui, não sei nem para que servem essas metas". Diante disso, as duas se entreolharam e compreenderam o que estava acontecendo, pois, mesmo promovendo diversas ações para captação e retenção de talentos, não havia uma visão compartilhada das estratégias, metas e ações do empreendimento com todos os seus colaboradores. Imediatamente, perceberam que era preciso tomar algumas decisões para resolver essa situação.

Compreendendo a falta de alinhamento entre as estratégias, metas e ações do empreendimento envolvendo a alta gerência e a equipe de colaboradores do Hotel Lacré, ficou claro que era preciso resolver isso o quanto antes, para que houvesse engajamento da equipe na busca pelos resultados esperados e um melhor desempenho do empreendimento.

2 O HOTEL LACRÉ

Considerado de porte médio pela estrutura que comporta, o empreendimento iniciou suas atividades no ano de 2007, está situado na orla da praia de Ponta Negra, em Natal/RN, um dos cartões postais da cidade (ver figura 01) que é um dos destinos

mais procurados por turistas em todo o país. O empreendimento atua no ramo hoteleiro e possui, aproximadamente, 120 colaboradores, distribuídos em 06 gerências (mais 10 supervisores ou líderes de equipes), além de dispor de 140 unidades habitacionais, divididas em cinco categorias diferentes.

Figura 01 – Vista da praia de Ponta Negra em Natal/RN[1]



Fonte: Flickr.com/mturdestinos (2022)

A estrutura é complementada por restaurante, piscina, bar molhado, brinquedoteca, sala de jogos, academia e área para a realização de eventos. Assim, seus principais diferenciais são a estrutura física, a qualidade no serviço prestado e a localização. De acordo com a gerência geral, o meio de hospedagem se classifica, considerando a Matriz de Classificação Hoteleira, como sendo de 4 estrelas, o que denota diferencial frente aos concorrentes diretos localizados no mesmo espaço da orla, pois a maioria ali existente são pousadas.

1 Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/mturdestinos/40077039145/in/album-72157667014094248/>

O setor de viagens e turismo se caracteriza por formar uma estrutura voltada para receber os visitantes nos destinos, isso implica em oferecer atrativos e locais de interesse capazes de despertar o desejo de visitação pelos viajantes. Segundo dados do Ministério do Turismo (2019), existem no Brasil, 15.899 meios de hospedagem registrados no Cadastur[2].

Em 2019, o setor registrou um faturamento de R$238,6 bilhões[3], gerando 336.663 ocupações formais no país. Natal, capital do Rio Grande do Norte (RN) e principal porta de entrada de turistas do estado, possui cerca de 172 meios de hospedagem, o que corresponde a 38,39% do total de empreendimentos do setor (Emprotur, 2021). Dado o volume de negócios existentes no setor turístico local observa-se a importância de aprimorar as práticas de gestão com o intuito de tornar o destino cada vez mais competitivo.

Quanto à sua gestão organizacional, o empreendimento tanto possui cadastro no Cadastur quanto faz parte da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira no estado (ABIH-RN), o que promove um ambiente legal e de parcerias, denotando, para além da burocracia necessária, uma segurança comercial e um posicionamento de mercado.

Por outro lado, o empreendimento Lacré, mesmo possuindo missão, visão e valores, elaborava um planejamento focado primordialmente no aspecto orçamentário, realizado anualmente e que acreditava-se ser implementado por todos os colaboradores. Outrossim, uma mudança relativa na gestão do hotel ocorreu no último ano, quando houve mudança do corpo

2 Cadastur é o sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor de turismo. O cadastro garante diversas vantagens e oportunidades aos seus cadastrados e é também uma importante fonte de consulta para o turista. Disponível em <https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/duvidas-frequentes/inicio>

3 Dados oficiais do portal do Ministério do Turismo na internet, disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turismo-movimentou-r-2386-bilhoes-no-brasil-em-2019-aumento-de-2c2>

gerencial e, consequentemente, de grande parte da equipe. Exceto a Gerente Geral e a Gerente do setor de Gestão de Pessoas, que estão há mais de cinco anos na empresa. Nesse movimento, o perfil das pessoas, dos cargos e de como a gestão atuava também foi alterado, assim, é possível compreender que os desafios para se implementar uma gestão compartilhada e alcançar uma visão estratégica se tornaram maiores de alguns anos para cá.

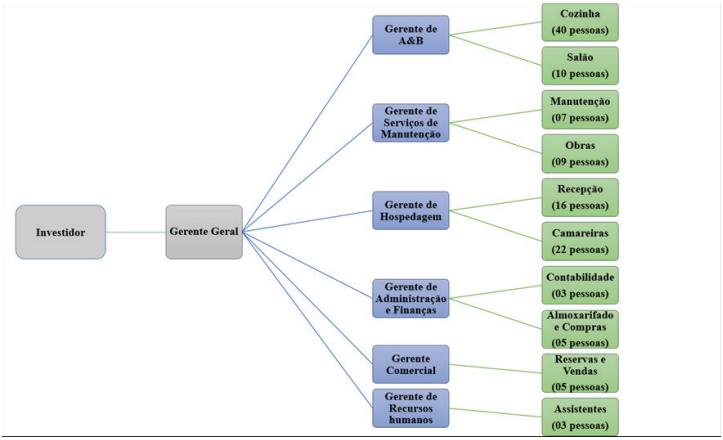
3 CONHECENDO A EQUIPE GESTORA DO EMPREENDIMENTO

Numa conversa recente as gestoras Ana Lúcia e Natália perceberam que promover um alinhamento entre todas as pessoas que trabalham no hotel e não somente com as gerências poderia culminar, entre outras coisas, para alavancar o trabalho coletivo a começar pelo planejamento e, consequentemente, por resultados. Assim, entenderam que seria importante traçar o perfil e as características de toda a equipe gestora do Hotel Lacré, ajudando-as a compreender as bases para o desenvolvimento de ações estruturadas e que envolvessem todos os colaboradores do empreendimento.

Conforme mostra a figura 02, os setores e suas gerências estão bem delimitados, isso vale também para as suas atribuições. Contudo, apesar de ter funções definidas e um plano de cargos e salários, as gestoras admitem que o mesmo precisa ser aperfeiçoado e estendido para todos os setores, pois atualmente é aplicado somente no setor de Alimentos e Bebidas. Em outro ângulo, foram identificados os três níveis de gestão distribuídos da seguinte forma:

- Nível Estratégico: Investidor e Gerência geral;
- Nível Tático: Gerências setoriais; e
- Nível Operacional: Supervisores ou líderes de equipe.

Figura 02 – Organograma do Hotel Lacré



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Ao todo são, aproximadamente, 120 pessoas trabalhando no empreendimento, distribuídas em 06 gerências mais 10 supervisores ou líderes de equipes. O investidor do empreendimento, apesar de não residir em Natal/RN, se faz presente na gestão do negócio, especificamente, nas questões estratégicas como planejamento orçamentário e metas. Na prática, Natália é a responsável pela gestão do empreendimento.

Por sua vez, a equipe de gestores do empreendimento tem, em média, dois anos de contratação. Exceto a Gerente Geral e a Gerente do Setor de Gestão de Pessoas, que estão há mais de cinco anos na empresa. Todos os gestores têm formação de nível superior, exceto o gerente de serviços de manutenção, que possui formação técnica. Uma gestão estratégica com os três níveis bem definidos, como a que se observa no empreendimento, revela que o orçamento global, as metas, os cargos e as atribuições conseguiriam garantir um alinhamento interno importante para a competitividade do negócio, porém, na prática isso ainda não acontece no Hotel Lacré.

4 BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO HOTEL LACRÉ

Dentre as práticas de gestão de pessoas adotadas pelo Hotel Lacré, pode-se mencionar as seguintes: há um setor específico e especializado para a gestão de pessoas na organização; o setor de gestão de pessoas realiza ações que promovem satisfação, envolvimento, engajamento, lealdade e comprometimento dos colaboradores; há gestão de recursos humanos sustentável; e ações de treinamento, desenvolvimento e educação.

O recrutamento e seleção de colaboradores para o hotel segue um padrão com algumas etapas: divulgação das vagas, triagem dos currículos, aplicação de testes, busca de referências profissionais. Já a prática de Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRH Sustentável), de acordo com Ana Lúcia, ocorre no hotel por meio de ações que visam promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores.

Sobre a realização de treinamentos com a equipe, a gestora afirmou que semanalmente há treinamento com equipes de setores diferentes. Os temas abordados vão de temas comportamentais a técnicos, como: técnicas de vendas, atendimento ao cliente, saúde mental, diversidade, assédio moral, curso de idiomas, entre outros.

Visando engajar e promover a satisfação dos colaboradores, o hotel realiza mensalmente ações de reconhecimento e valorização, ou seja, quando o hotel recebe premiações e certificações, as mesmas são comemoradas junto aos colaboradores, incluindo premiações em dinheiro, estadia no hotel para o colaborador e acompanhante.

5 O PROBLEMA DO CASO

Ana Lúcia, a gerente do setor de Gestão de Pessoas, trabalha arduamente em várias frentes (realiza ações de recrutamento,

seleção, treinamento, desenvolvimento e educação para os colaboradores) para que o setor tenha uma abrangência relevante para o empreendimento, pois acredita que o capital humano fortalecido é o grande diferencial do hotel. Contudo, identificou juntamente com Natália (gerente geral) que as ações que promove no setor, mesmo sendo importantes, não estão alinhadas com as estratégias do empreendimento, já que os colaboradores não conseguem compreender a importância das metas e ações elaboradas pela alta gerência ou gerência estratégica.

Diante disto, como o setor de gestão de pessoas pode contribuir para que o planejamento estratégico do empreendimento tenha êxito? Como estabelecer junto aos colaboradores uma visão compartilhada das estratégias do empreendimento? Como engajar os colaboradores para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas pelo hotel anualmente?

6 NOTAS DE ENSINO

Para contribuir com o desenvolvimento da atividade, que pode ser realizada tanto no formato remoto quanto presencial, sugere-se ao docente realizar as adaptações que julgar necessárias para a realidade em que atua. Além disso, algumas metodologias ativas, como: sala de aula invertida, aprendizagem baseada em projetos e gamificação, podem ser caminhos interessantes para a atividade, já que promovem interação por parte dos alunos, levando-os a analisar o caso com maior autonomia e interesse.

6.1 Fontes de Dados

Os elementos norteadores para a construção do caso foram coletados por meio de uma pesquisa de campo em um empreendimento hoteleiro da cidade de Natal/RN. No hotel em questão, o setor de gestão de pessoas e a gerência geral cederam entrevistas individuais às pesquisadoras. Para tanto, diversos dados e fatos

foram modificados para preservar a identidade do empreendimento e dos envolvidos. Os dados originais foram coletados no mês de janeiro de 2022 em reuniões remotas via aplicativo *Google Meet* e contaram com formulários de entrevista semiestruturados, contendo dezenas de questões sobre gestão. Os gestores permitiram o uso dos dados para fins científicos e educacionais, desde que, preservando as suas identidades. Assim, foram utilizados nomes fictícios para os personagens do caso.

6.2 Sugestões para Aplicação do Caso

Esse caso pode ser aplicado nos cursos de Administração e Turismo, especificamente, em disciplinas que tratem de planejamento e gestão estratégica. Quanto aos objetivos educacionais, o caso pode suscitar o interesse e a compreensão para: a importância do planejamento estratégico como norte para todos; do que se trata uma gestão estratégica; a visão compartilhada para o alcance dos resultados organizacionais; níveis de gestão existentes nas empresas, funções que desempenham e seu papel no delineamento estratégico organizacional.

6.3 Plano de Ensino

O caso em tela pode ser realizado utilizando-se metodologias ativas e intercalando as atividades no formato presencial e remoto (síncrono e assíncrono). Isso posto, acredita-se que oportunizará aos discentes um melhor acompanhamento e aprofundamento do caso, assim como sugerindo leituras complementares sobre gestão estratégica (conforme exposto no capítulo das Referências), filmes[4] e vídeos que possam enriquecer a compreensão do assunto. De todo modo, o importante é

4 Sugere-se os seguintes filmes: Perdido em Marte (planejamento e gestão estratégica); O jogo da imitação (engajamento de equipes e estratégia); 11 Homens e um segredo (visão compartilhada para atingir objetivos estratégicos).

que o professor consiga alinhar diferentes estratégias de ensino, visando o alcance dos objetivos de aprendizagem esperados.

O docente pode, ainda, utilizar o estudo de caso como âncora para promover apresentações pelos discentes, tornando-os protagonistas na aprendizagem. Para isso, precisará de dois ou mais dias de aulas, conforme segue:

1) Após a leitura do estudo de caso por toda a turma, sugere-se dividir a turma em grupos, de modo que cada grupo tenha até cinco participantes e represente o setor de gestão de pessoas do hotel.

2) Logo após os grupos formados, eles terão até 15 minutos para discutir as melhores soluções para resolver o problema apresentado no caso e, mais 30 minutos para elaborar um plano de ação (recomenda-se utilizar a técnica de 5W2H no plano de ação, conforme quadro 01). Recomenda-se que o plano de ação seja bem detalhado, de fácil implementação, com o menor custo e no menor tempo, porém viável.

3) Na aula seguinte, cada grupo (setor de gestão de pessoas) apresenta para toda a turma o plano de ação elaborado para que o hotel saia do impasse e consiga implementar uma visão compartilhada das estratégias e de sua relevância para o empreendimento. Ao final, o docente promove um debate e reflexões das melhores ações, para este momento pode convidar uma banca com dois participantes para assistir as apresentações e, consequentemente, contribuir com a discussão.

Quadro 01 – Modelo[5] de plano de ação utilizando a técnica 5W2H

Problema:	
Ação:	
Plano de Ação (5W2H)	
What? (O que deve ser feito)	
Why? (Por que, motivo)	
Who? (Responsável; equipe)	
How Much? (Custo; quantidade)	
How? (Como será feito? Atividades; processo)	
When? (Data; cronograma)	
Where? (Local; departamento)	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

O plano de ação é uma ferramenta democrática, de múltiplas possibilidades e usabilidade, por isso é orientada neste exemplo ao uso como instrumento de resolução de problemas, como pontapé para a discussão e construção de caminhos viáveis, esmiuçando as propostas. Não obstante, também é a ferramenta de planejamento que o nível operacional, normalmente, se vale para a delimitação de suas ações rumo às metas organizacionais.

6.4 Objetivos da Aprendizagem

As competências e habilidades que podem ser desenvolvidas no aluno, a partir da leitura do caso, são: Compreender

5 Nesse modelo, utiliza-se um quadro para cada ação, ou seja, cada problema pode ter mais de uma ação, contudo, nesse quadro se detalha uma ação por vez para permitir o maior detalhamento possível em cada uma das questões.

a importância dos conceitos e abordagens do planejamento estratégico e da adoção dessa prática; Aprimorar a gama de ações que podem ser realizadas pelo setor de gestão de pessoas em um empreendimento; Refletir sobre a importância da visão compartilhada para o alcance dos resultados em um empreendimento; Conhecer os níveis de gestão que podem ser aplicados nas empresas e as funções que desempenham; e, Aplicar os conhecimentos adquiridos, propondo soluções para problemas reais de gestão de empresas.

6.5 Questões e Análise do Caso

1. É correto afirmar que o Hotel Lacré possui uma gestão estratégica?

Inicialmente, para se obter uma estratégia empresarial, é necessário que o empreendimento alinhe a formulação e a implementação da estratégia como um processo único, caso contrário, tanto o planejamento quanto o gerenciamento estratégico ficarão comprometidos (MINTZBERG, 1994).

Para superar esse problema, surgiu a gestão estratégica, pois pensamento e ação não podem estar dissociados, isto posto, "gerentes seniores ajudados por planejadores pensam enquanto todo mundo faz e, quando as estratégias falham, os pensadores culpam os fazedores. A estratégia é efetivada por meio da ação de todos os participantes da empresa, ou seja, por meio da ação empresarial" (SANTOS, 2002, p. 50).

Assim, a gestão estratégica em uma organização envolve o planejamento, as diretrizes, os prazos e todos os gestores, incluindo o corpo diretivo, gerencial e operacional (Torres *et al*, 2013). Ademais, a estratégia é elemento fundamental em um ambiente que busca diferenciação, solidez, direcionamento, pois se trabalha em prol de uma visão de futuro, ancorado por sua missão (MARTÍN-ALCÁZAR *et al*, 2005).

Para compreender melhor, o quadro 02 apresenta as quatro perguntas básicas para o início do processo de planejamento estratégico em uma organização, contemplando as etapas e suas respectivas tecnologias ou ferramentas.

Quadro 02 – Etapas e ferramentas do processo de planejamento estratégico

Pergunta básica	Etapa do planejamento estratégico	Tecnologia ou ferramenta
Quem somos?	Declaração da Missão Organizacional	Definição de missão, negócio, análise dos stakeholders, valores e crenças compartilhados
Aonde vamos?	Estabelecimento da Visão de Futuro	Definição da visão de futuro ou intento estratégico
Onde/como estamos?	Avaliação do Ambiente (interno e externo)	Análise de pontos fortes e fracos, análise de ameaças e oportunidades, análise PEST (ambientes político, econômico, social e tecnológico), análise de cenários, análise prospectiva genéricas, fatores críticos de sucesso, análise da cadeia de valor, análise competitiva (ex.: modelo de Porter), matrizes de portfólio (ex.: BCG, GE, PIMS), competências essenciais, recursos e capacidades chave.
Como vamos?	Definição de objetivos estratégicos; Seleção de Estratégias; Políticas e Diretrizes; Planos de Ação.	Objetivos-chave, estratégias, políticas, controle estratégico, Balanced Scorecard, ciclo PDCA.

Fonte: Adaptado de Fontes Filho (2006)

Isto posto, apreende-se que o Hotel Lacré, por possuir um planejamento majoritariamente focado nas questões orçamentárias (realizado pelo investidor do negócio e pela gerente geral), ao mesmo tempo em que seus colaboradores não possuem uma visão compartilhada das estratégias, metas e ações que a alta gerência traça, ainda precisa de aprimoramentos para que alcance um planejamento e, consequentemente, uma gestão que possam ser, de fato, considerada estratégica (LEMOS E PINTO, 2013).

Para isso, Natália, que atua como gerente geral, já percebeu que precisa realizar mudanças nesse sentido, e um primeiro passo já foi dado ao envolver os gerentes (nível tático) nas discussões para elaboração do plano estratégico. Também já identificou, juntamente com Ana Lúcia, gerente do setor de gestão de pessoas, que o nível operacional precisa se alinhar aos objetivos estratégicos traçados para o negócio, ambas estão empenhadas em resolver essa questão.

Não obstante, recomenda-se que todo gestor conheça diferentes modelos, técnicas e ferramentas de gestão para obter êxito em suas decisões e, sobretudo, para que a organização promova um ambiente coerente e próspero, trazendo resultados eficientes e eficazes (ASSEN *et al*, 2010).

2. O HOTEL LACRÉ RECONHECE QUE O COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS PODE CONTRIBUIR COM O ÊXITO DA ORGANIZAÇÃO?

De acordo com Medeiros *et al* (2006), o comprometimento organizacional trata-se de um vínculo entre o trabalhador e uma determinada organização, sendo considerado um dos conceitos mais importantes na área de comportamento organizacional e gestão de Recursos Humanos. No contexto organizacional, a gestão de pessoas é uma das molas propulsoras, contudo, as

formas de administrar o capital humano ainda carecem de mais pesquisas, entendimentos e avanços tanto no âmbito teórico quanto no prático (MARTÍN-ALCÁZAR *et al*, 2005).

No campo teórico, um dos modelos mais completos é o de Medeiros *et al.* (2003) que sugere sete dimensões latentes: a) internalização de valores e objetivos organizacionais; b) sentimento de obrigação em permanecer na organização; c) sentimento de obrigação pelo desempenho; d) sentimento de fazer parte; e) sentimento de falta de recompensas e oportunidades; f) linha consistente de atividade; e, g) escassez de alternativas. Ademais, existem grandes conjuntos da gestão organizacional que estimulam o comprometimento, vão desde os processos de seleção, treinamento e qualificação até as políticas de reconhecimento e recompensas.

Isto posto, o comprometimento organizacional estaria associado a outros elementos, como: desempenho, dedicação, traço pessoal, grupos, normas e regras. Contudo, no setor turístico, é importante ressaltar que a intangibilidade dos serviços é uma das particularidades intrínsecas na condução da gestão de pessoas. Este setor, em específico, necessita de um conjunto de características organizacionais que consigam comprometer os funcionários, para perseguir um melhor desempenho. De uma maneira geral, é possível afirmar que o setor não possui sistemas de recursos humanos ajustados a uma estratégia de comprometimento. Porém, essa característica não é vista somente no turismo, uma vez que faltam trabalhos que relacionem os sistemas de Recursos Humanos (RH) ao comprometimento organizacional e também ao desempenho das organizações (MEDEIROS *et al*, 2006).

Destarte, é possível estimular o comprometimento para se alcançar um melhor rendimento e alta performance de modo a transmitir os serviços aos clientes da melhor forma possível, especialmente, em organizações do setor turístico. Apesar de perceber lacunas na literatura, no setor turístico e na própria

estrutura das organizações quanto à gestão estratégica de pessoas, é válido salientar que o comprometimento, a qualidade dos serviços e o desempenho de equipes de alta performance são fatores perseguidos pelas organizações. Dessa forma, um sistema formado pelas políticas e práticas de alto desempenho, estrategicamente alinhadas ao sistema de recursos humanos de uma empresa são essenciais nessa empreitada.

Portanto, pode-se afirmar que o Hotel Lacré atua de maneira a engajar e valorizar os funcionários por meio das ações realizadas pelo setor de gestão de pessoas, que possui liberdade e apoio para planejar e implementar diversas políticas e práticas, mas de forma unilateral, considerando somente o planejamento do setor e não o do empreendimento. Isto quer dizer que essas ações não são suficientes para garantir que os colaboradores do hotel estejam alinhados com as estratégias do empreendimento, ou seja, as ações do setor de gestão de pessoas cumprem um papel importante, mas não estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, no caso, o Hotel Lacré.

3. POR QUE PROMOVER UMA VISÃO COMPARTILHADA DAS ESTRATÉGIAS, METAS E AÇÕES PODE CONTRIBUIR COM O ALCANCE DE RESULTADOS EM UM EMPREENDIMENTO?

Ações alinhadas com a missão e os valores da organização, sendo de conhecimento de todos os colaboradores direcionam os esforços para um caminho conjunto desde o planejamento até a avaliação dos resultados. "A decisão estratégica que contribui para esse padrão deve ser eficiente e duradoura, deve influenciar a vida da empresa e enfocar e destinar recursos consideráveis para os resultados esperados" (SANTOS, 2002, p. 55).

Complementando, quando há coerência, unidade e consistência interna nas atitudes da empresa, é possível afirmar que a identidade e o poder de mobilização se elevam. Entretanto, metas, políticas e diretrizes precisam estar em sintonia, deve existir relacionamento intrínseco entre esses elementos e, consequentemente, no momento de expressar de forma clara e objetiva aos colaboradores, dessa forma é que a estratégia empresarial pode ser realizada. (Santos, 2002).

Por sua vez, Fontes Filho (2006, p. 26) alerta que "o conceito estratégico denota uma orientação para o todo da organização e do ambiente, e não para suas partes". Assim, promover uma visão compartilhada na empresa, representa perceber a interligação dos diversos negócios e funções administrativas, os setores (ou gerências) não podem ser vistos isolados das decisões uns dos outros.

Embora o Hotel Lacré apresente um organograma (ver figura 02) com cargos e funções definidos, é preciso envolver no processo de planejamento todos os níveis de gestão (estratégico, tático e operacional), conforme ilustra o quadro 03. Contudo, somente com a construção participativa do planejamento e, consequentemente, o compartilhamento dos objetivos estratégicos, será possível promover uma integração e maior envolvimento de todos os colaboradores na busca por resultados coerentes com as metas, objetivos, diretrizes e políticas traçadas para o empreendimento.

Por sua vez, o planejamento tático e operacional, realizado por cada setor do empreendimento, são de grande relevância e, por isso devem ser realizados, mas ainda assim, precisam estar alinhados com o planejamento estratégico, elaborado pela alta gerência (mas, que também ouve e considera as colocações de sua equipe gerencial tática na construção do plano estratégico). Isto posto, o planejamento se torna um poderoso instrumento rumo a uma gestão estratégica.

Quadro 03 – Tipos de planejamento por nível de gestão

Tipo					Nível
Planejamento estratégico					**Estratégico**
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos Whumanos	Planejamento organizacional	**Tático**
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	**Operacional**
Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano do controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Adaptado de Oliveira (2013)

4. DE QUE FORMA ANA LÚCIA, ENQUANTO GERENTE DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS, PODE CONTRIBUIR COM A GESTÃO ESTRATÉGICA DO HOTEL LACRÉ?

Muitos são os desafios desde a formação profissional até a escassez de uma mão de obra qualificada, ou seja, orientada para resultados e motivada. Isto posto, não se pode tratar da gestão de pessoas no contexto do turismo sem considerar esses e tantos outros aspectos como alta rotatividade de pessoas no setor, aliado às condições precárias de trabalho e remuneração,

além do avanço da tecnologia e seus impactos nas habilidades pessoais. Essas mudanças são evidentes em algumas das grandes empresas de turismo que atuam com transporte, entretenimento e hospedagem (BAUM, 2007).

Há que se considerar, ainda, um contraste real entre as grandes empresas multinacionais de turismo e as operadoras menores, isso é mais perceptível no setor hoteleiro e de alimentos & bebidas, já que os salários são tidos como baixos, as ocupações são meramente técnicas em contraposição à quantidade e à qualidade dos cargos gerenciais existentes, sem falar do excesso de horas dedicadas ao serviço. Contudo, é válida a reflexão de que, ao abordar um tópico tão amplo como este, há um perigo real de generalização dentro de um setor altamente heterogêneo como o turismo (BARRETO *et al*, 2014).

Outro ponto relevante diz respeito ao tratamento de recursos humanos, pois ao não evoluir para uma gestão estratégica de pessoas, as empresas, especialmente as do setor turístico, continuam a reproduzir processos administrativos acreditando que estão gerindo pessoas. Somente quando houver esforços e investimentos em treinamento e desenvolvimento, foco no trabalho em equipe, melhorias nas relações interpessoais, incluindo uma política de cargos e salários, apenas para citar alguns, é previsível alguma melhoria, porém, não se pode esperar que o quadro atual mude na velocidade que o mercado impõe e sem abordar essas questões centrais.

Nessa perspectiva, pode-se considerar a gestão de pessoas como um dos setores mais capazes de gerar resultados satisfatórios para os empreendimentos, principalmente, quando adota boas práticas que estejam alinhadas com a estratégia, os valores e os objetivos do empreendimento. Caso contrário, a gestão de pessoas ficará distante dos objetivos estratégicos da organização, isto é, desde o planejamento estratégico deve haver envolvimento e alinhamentos deste e dos demais setores com a alta gerência, sobretudo, para compreender, corroborar

e compartilhar com todos os colaboradores a relevância de cada ação, de sua atuação, para o sucesso do negócio.

No caso do Hotel Lacré, recomenda-se a Ana Lúcia, além de participar das discussões para ajudar Natália, a gerente geral (nível estratégico), na construção do planejamento estratégico, convidar a sua equipe direta (nível operacional) e realizar o planejamento do setor com base nos objetivos traçados no planejamento estratégico. Assim, ela irá ao encontro do que a organização almeja e, certamente, trará ações mais coerentes com o que o Hotel espera de seus colaboradores.

Além disso, Ana Lúcia pode realizar uma ação conjunta com as demais gerências (nível tático) a fim de compartilhar a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da organização com todos os colaboradores. Essa ação pode ocorrer de diversas formas e em diferentes momentos ao longo do ano, como: um evento anual de apresentação do plano estratégico, reuniões mensais com as equipes para monitoramento das metas e reforço sobre os objetivos estratégicos do ano, entre outras.

REFERÊNCIAS

ASSEN, Marcel Van; BERG, Gerben Van Den; PIETERSMA, Paul; [tradução Milena Steger]. **Modelos de Gestão**: Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BARRETO, L. M. T. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. A. F. Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. v. 8, n. 2, p. 340-360, 2014.

BAUM, T. Human resources in tourism: still waiting for change. **Tourism Management**. v. 28, p. 1383-1399, 2007.

CASTELHANO, R. A.; CARDOSO, A. L. J. Práticas de Gestão de Pessoas no setor hoteleiro: um estudo em hotéis na cidade de Rondonópolis-MT. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. 16, n. 1, p. 147-170, 2019.

CASTELLI, G. **Gestão hoteleira**. Saraiva Educação SA, 2006.

EMPROTUR-RN. **Relatório Cadastur**. Disponível em: <https://sirio.tur.br/relatorio-cadastur/> Acesso em dez. 2021.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa**: aplicações no setor turístico. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2006.

LEMOS, Paulo Mattos de; PINTO, Fátima Regina de Toledo; ZOTES, Luis Perez; FRIDMAN, Salomão. **Gestão estratégica de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. e SIQUEIRA, M. A.
Multiple component proposal for organizational commitment. In: **III Iberoamerican Academy of Management Conference**. São Paulo. Anais da III IAM Conference, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. In: **Encontro da Associação Nacional de**

Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 30, Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Anuário Estatístico do Turismo** 2020 - v. 47 - ano base 2019. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05.html> Acesso em dez. 2021.

MINTZBERG, Henry. Rethinking strategic planning Part I: pitfalls and fallacies. **Long Range Planning**, v.27.n3, p12-21, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, Cristiane Sant´Anna. **O conceito de estratégia na gestão das microempresas de Ponta Grossa, no Paraná**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2002.

TORRES, Alexandre Pavan; TORRES, Maria Cândida; SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal. **Gestão estratégica**: conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2013.

Sugestão de Leituras Complementares:

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

COELHO, André Meyer. **Gestão de negócios turísticos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

LASHLEY, Conrad; SPOLON, Ana Paula. **Administração de pequenos negócios de hospitalidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CASO 7

Pousada Tabajara: o senhor da nossa aldeia

Esdras Matheus Matias
Flávia Consoni
Gabriella Virginio Lins e Silva
Elane Raquel Do Nascimento Soares
Ítalo Mastrogiovanni Rodrigues Gonzaga
José Jonas Pereira Bezerra
Roberto Rivelino Pereira Da Nóbrega

RESUMO

O caso da Pousada Tabajara apresenta uma situação de inexperiência de uma arrendatária na gestão de um meio de hospedagem no litoral sul paraibano, na cidade do Conde. O caso ainda retrata os conflitos no ambiente da empresa envolvendo dois sócios e uma funcionária. Para solucionar o imbróglio na pousada, a arrendatária contrata um casal de consultores. O dilema de decisão abrange a inexperiência da arrendatária e dos sócios na condução do empreendimento de hospedagem, a sobreposição de cargos nos setores de A&B e Governança, bem como a incapacidade de resposta às queixas dos hóspedes na internet nas *on line travel reviews.* Qual a diferença entre proprietário, arrendatário e sócio? O que compete a cada um no

meio de hospedagem? A aplicação do caso pode ser feita em disciplinas de Administração de Empresas, Gestão de Meios de Hospedagem, Gestão Hoteleira, Gestão do Turismo, Gestão de Pessoas, Gestão de Cargos e Carreiras e Hospitalidade.

Palavras-Chaves: Meios de hospedagem; Hospitalidade; Infraestrutura; Pousada; OTRs

1 INTRODUÇÃO

A Pousada Tabajara está situada na Praia de Tabatinga no município do Conde, litoral sul da Paraíba. Conde tornou-se um destino turístico bastante procurado, principalmente por estrangeiros, por ser um local tranquilo, de pouco fluxo turístico e longe da agitação de outras praias como Jacumã.

Localizada a 30 km de João Pessoa, a Costa de Conde pode ser acessada pela rodovia PB 008 e contempla as praias de Barra de Gramame, Praia do Amor, Jacumã, Carapibus, Tabatinga, Coqueirinho, Arapuca e Tambaba. Essas praias foram reunidas em uma rota que ficou conhecida como Costa de Conde, conforme Figura 1. (CONDE, *s. d*).

Figura 1 – Letreiro da Rota Turística Costa de Conde - Conde/PB



Fonte: Dos autores (2022)

A pousada Tabajara foi arrendada por Carla Mendes em 2021 por um período de três anos. Neste período, Viviane, funcionária da pousada desde a gestão anterior, advertiu Carla que a pousada estava recebendo reclamações e avaliações negativas postadas pelos hóspedes nas redes sociais, basicamente com respeito à infraestrutura da pousada. Mesmo assim, Carla considerou as *on line travel reviews* (OTR`s) passageiras e devaneou sobre projetos e planos pensando na localização paradisíaca do lugar, integrante da rota turística da Costa do Conde.

2 BREVE HISTÓRIA DO CONDE: DE TERRAS INDÍGENAS AO TURISMO DE VERANEIO

A história do Conde reflete a história da conquista do Nordeste do Brasil pelos portugueses e pelas disputas com holandeses e conflitos indígenas. No período da invasão holandesa na região Nordeste durante a segunda metade do Século XVII (CASCUDO,1999) a região recebeu o nome de Aldeia Mauricéia, em homenagem ao Conde Maurício de Nassau, Governador Geral do Estado português no Brasil (CAVALCANTI, 1996). "O principal território de domínio português no Brasil foi a Capitania de Pernambuco, maior centro produtor de açúcar da colônia" (CAVALCANTI, 1996, p.30). No Brasil Colônia a comercialização do pau brasil era frequente entre os franceses " (...) fazendo de Jacumã um dos portos naturais mais movimentados do Brasil durante o século XVI. Nesse período, o município do Conde tinha sua população formada por índios" (KIYOTANI, 2011, p.45).

O território do Município do Conde foi ocupado pela Aldeia Jacoca, de índios Tabajaras, que por volta de 1589 era administrada pelos missionários franciscanos (Plano Diretor do Conde, 2001; KIYOTANI, 2011). Tabajara vem do tupi *tobaiara* e significa o senhor da nossa aldeia. A população tabajara foi considerada

como os primeiros nativos do Nordeste Oriental e hoje encontra-se bastante reduzida ao que foi no passado.

Em 18 de novembro de 1963, pela Lei Estadual n.3107, o Conde foi desmembrado de João Pessoa e se tornou município (CAVALCANTI, 1996; KIYOTANI, 2011). Em 2022 o município do Conde abrange as praias de Jacumã, Tambaba e Carapibus e Tabatinga, que abriga a Pousada Tabajara.

No final da década de 1970 e início dos anos 1980 se inicia a especulação da região para turismo de veraneio, o que foi se intensificando com o passar das décadas. Na atualidade, Conde abriga inúmeras hospedagens e empreendimentos de alimentação fora do lar

3 HISTÓRIA DA POUSADA TABAJARA E SUA INFRAESTRUTURA:

A pousada Tabajara foi inaugurada por duas amigas que vieram para o litoral paraibano de férias na década de 2000. Durante um passeio de buggy pela região turística Costa de Conde ficaram encantadas com a beleza das praias e decidiram empreender em terras tabajaras. Compraram um terreno no balneário onde está localizada a praia de Tabatinga para implantar um meio de hospedagem de pequeno porte, ao qual deram o nome de Pousada Tabajara, homenageando as raízes indígenas da região.

Em meados de 2021, a pousada foi arrendada. Antes de arrendar o meio de hospedagem, Carla Mendes realizou uma pesquisa *in loco* na região, para entender o contexto sociocultural do lugar. Essa análise foi feita por aproximadamente dois meses, no momento que os órgãos sanitários atenuavam as restrições da pandemia do Covid-19. Carla não tinha experiência com arrendamentos, nem com turismo, o que se mostrou ser uma empreitada de risco.

Carla identificou que o meio de hospedagem (MH) encontrava-se devidamente cadastrado no Cadastur – Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos do Ministério do Turismo como pousada. De acordo com o Ministério do Turismo (MTUR) pousada se configura como uma hospedagem com no máximo 30 UH 's (quartos) ou distribuídos em um ou dois pavimentos, com banheiro incluso, podendo ser chalés ou bangalôs. A Pousada Tabajara se configura como pousada média, com máximo de 20 UH 's. (SENAC, 2007). A Pousada Tabajara possui uma área total de 1.800 m^2, que estão distribuídos em três terrenos de 15x30m.

A Pousada Tabajara tem sua infraestrutura com características rústicas e grande parte sem nenhuma atualização e/ou reforma desde a inauguração. Na parte externa para uso dos hóspedes um estacionamento não calçado, piscina, recepção, bar e área de alimentação. São 10 (dez) Unidades Habitacionais (UH's), sendo 3 (três) unidades por trás da recepção (Bloco B), entre estacionamento e o bar e 7 (sete) UH's (bloco A) em frente à área verde que dá acesso à piscina, com vista ao rio. As Unidades Habitacionais no bloco A com sua infraestrutura interna, possuem uma porta principal de madeira, além de cama de casal e de solteiro (a depender do tipo de acomodação), um banheiro com porta de e uma porta de vidro com acesso à varanda com uma mesa e duas cadeiras. Algumas unidades habitacionais necessitam de substituição e/ou manutenção das duchas dos banheiros.

Na área de alimentação há despensa, cozinha e restaurante para 26 usuários, possuindo um balcão com prateleiras inferiores, onde era possível encontrar pratos e copos, cobertos apenas por uma cortina de tule. Em outro balcão encontram-se duas gavetas, em que são guardados os talheres em sacos plásticos indevidamente mal embalados e com visível necessidade de manutenção. As mesas do restaurante foram construídas com o aproveitamento de materiais como paletes ou madeiras da re-

gião. As mesas não seguem nenhum padrão de tamanho, sendo umas maiores que as outras e alguns assentos eram bancos coletivos. Em outra mesa havia um tampo de vidro com a sua quina danificada.

Próximo ao restaurante está localizada a piscina, com banheiros individuais para dar assistência às pessoas que se encontravam na piscina, no bar ou qualquer pessoa que não quisesse utilizar o banheiro exclusivo do seu UH.

Nas redes sociais o bar é um cartão de visita, com oferta de drinks, coquetéis, pizzas e crepes, na prática visualizava-se a necessidade de manutenção e reforma, com fios à mostra, tomadas soltas e objetos enferrujados e sujos, conforme a figura 3. O bar fica ao lado da piscina, no eixo central da pousada. Ao redor da piscina encontram-se as unidades habitacionais, o restaurante e a recepção.

Figura 2: detalhes da ausência de manutenção do espaço do bar



Fonte: Dos autores (2022)

O público-alvo da pousada são os casais e famílias, visto que a pousada se localiza numa área mais isolada, próximo do mar e longe da agitação do Distrito de Jacumã, onde estão localizadas as casas de veraneio. O acesso à praia pode ser a pé, sem necessidade de veículos.

4 GESTÃO DA POUSADA E O ACÚMULO DE CARGOS

A administração da pousada tem seus cargos/funções divididos da seguinte forma: a arrendatária Carla é responsável pela gestão e pelas reservas, financeiro e informações acerca do MH. Já a administração do local, recepção aos hóspedes e operacional os anfitriões são de responsabilidade de Heitor (Eletricista) e Heline Silva (Enfermeira), ambos sócios da Carla. Heitor, aliás, ocupa o cargo de gerente do meio de hospedagem.

O quadro de pessoal é reduzido e possui ainda dois funcionários operacionais, Viviane e Wellington. A Viviane acumula as funções de cozinheira e camareira e o Wellington trabalha com a parte da manutenção da pousada, abrangendo limpeza e manutenção da piscina, pintura e ajustes nos quartos, dentre outros.

A gestora informou que nunca procurou nenhum curso ou treinamento específico para compreender melhor sobre o *trade* turístico, como se comporta ou sobre meios de hospedagens, como geri-los e toda sua parte organizacional.

E se vendo nessa situação, a gestora pediu que os consultores a ajudasse quanto a essa tomada de decisão, de modo a resolver essa problemática e tantas outras para que seus funcionários/colaboradores estejam qualificados, treinados e capacitados para que o MH volte a fornecer serviços e atendimento de qualidade aos seus hóspedes.

O profissional do setor de serviços precisa se atualizar constantemente para acompanhar as mudanças de perfil dos

clientes. No ramo hoteleiro, isso é claramente observado, uma vez que o hotel tem no atendimento pessoal e no relacionamento humano uma parte especial da prestação dos serviços (Gomes, 2014).

5 PROBLEMA

Num feriado prolongado de abril, Carla precisou viajar e deixou a pousada com os sócios. Depois de uma indisposição com os sócios, a funcionária Viviane entregou sua carta de demissão após cinco anos de serviços. Viviane queixava-se do acúmulo de funções no empreendimento, do não cumprimento das suas folgas e que não tinha quem a substituísse nas duas funções. Conforme relato: *" Há muitas reclamações por parte dos hóspedes quanto à manutenção dos quartos"* e complementou*: " Estou cansada! Também foram requisitados alguns reparos, que eram repassados aos sócios, mas estes não resolviam nada, pelo contrário, fingiam que nada estava acontecendo"*. Viviane relatou a Carla pelo telefone outros problemas quanto à escassez de utensílios, objetos e materiais para uso na cozinha e no restaurante. Viviane confessou para Carla: *"cansei de não ser ouvida e não ter, pelo menos, a expectativa de que os conflitos anteriormente passados aos administradores fossem atendidos".*

Viviane estava irredutível. Relatou que os frigobares dos quartos estavam desligados para não gastar energia e desabastecidos de água mineral. Também não havia água mineral para compra pelos hóspedes na pousada. Além disso, alguns hóspedes relataram terem sido maltratados por Heitor e Heline no momento do *check-in*. Problemas com o café da manhã também foram apontados, como ausência de itens básicos como ovos e pão.

Depois de inúmeras queixas por meio de *on line travel reviews*, falta de abastecimento de alimentação e bebidas para os hóspedes e o pedido de demissão de Viviane, Carla decidiu chamar uma

consultoria às pressas. Lembrou do contato da dupla de consultores, Paola Bracho e Fernando Meller que já tinha ajudado uma amiga em apuros. Os consultores chegaram em menos de uma semana na pousada, já que Carla estava impossibilitada de viajar para o Conde.

Carla passou essas informações aos consultores pelo telefone. A dupla verificou que era necessária uma tomada de decisão quanto ao gerenciamento do Meio de Hospedagem. O caos estava estabelecido. Perceberam que a Pousada não poderia ficar sob a administração de pessoas despreparadas que prejudicavam o andamento do negócio.

Os consultores perceberam que as queixas eram recorrentes e trouxeram à tona várias situações que embora Viviane levasse ao conhecimento dos administradores Heitor e Heline, tais informações não chegavam ao conhecimento da arrendatária, que, por sua vez, não solucionava as problemáticas por falta de clareza da situação. Então, observaram-se ruídos na comunicação entre a gestora, os sócios e os funcionários. Questionados, Heline e Heitor afirmavam que tudo transcorria bem na administração da pousada, sem nenhum conflito ou demanda pendente. Quem estava falando a verdade?

Os consultores refletiram em conjunto e indagaram entre si: até que ponto a arrendatária Carla e seus sócios entendiam sobre gerenciamento de um meio de hospedagem? Possuem expertise, conhecimento ou práxis para gerir a pousada? Será que eles entendem que o setor de governança (camareira) e o de Alimentos & Bebidas (cozinheira) não pertencem ao mesmo departamento funcional? As queixas dos hóspedes nas redes sociais estão sendo respondidas?

6 OS CONSULTORES ENTRAM EM CENA

Paola e Fernando fizeram um mapeamento dos problemas operacionais da pousada e em menos de 24h elaboraram um pequeno dossiê com as resoluções mais rápidas a serem tomadas. Os problemas incluíam desde a recepção dos hóspedes por parte dos administradores no momento do *check-in* até a manutenção das unidades habitacionais.

Na opinião dos consultores, dentre essas problemáticas aquela que deve ser resolvida de imediato é a estruturação dos cargos e a contratação de funcionários aptos para cada setor, tendo em vista a inviabilidade do acúmulo de funções/cargos por parte de um só funcionário, como foi o caso de Viviane, que acumulava os cargos de cozinheira e camareira.

Nesse primeiro diálogo, a gestora informou aos consultores que não entendia nada de administração de empresas, muito menos de gestão de meio de hospedagens e/ou de gestão de alimentos e bebidas, tendo em vista que a mesma não tem nenhuma formação técnica nessa área ou afins.

Paola e Fernando dividiram as tarefas. Paola fez um esboço em desenho da pousada, para entender visualmente sua infraestrutura e Fernando mapeou as avaliações dos últimos meses sobre a pousada nas redes sociais, as *on line travel reviews.* O resultado de Paola pode ser visto na Figura 4. Do lado esquerdo em branco, a recepção (com acesso à rua) e um dos blocos de apartamentos. A piscina no eixo central, ao lado esquerdo o pequeno bar e ao lado direito da piscina (em vermelho) o Bloco C de quartos. Ao fundo de vermelho a área de refeições com restaurante (detalhe em vermelho) e a cozinha, ao lado do estacionamento com árvores.

Figura 3- Planta superior ilustrada.



Fonte: Dos autores, 2022.

Fernando se sentou no bar da piscina e leu algumas avaliações para Paola e identificou os hóspedes por números, para manter a privacidade.

Hospede 1: *"Para quem não conhece ali, um tal de Heitor e sua Esposa Heline, são os atuais administradores desde dezembro. Fui abordado na noite de Natal por esse Sr Xucrão próximo ao evento musical, sendo intimado a parar de consumir minha cerveja próximo às cadeiras da piscina, declarando que ali não era um bar (...)me olhavam com olhar de intimidação todos os dias, por isso, percebi que esse pessoal demonstra falta de simpatia, empatia, sem educação, trata alguns hóspedes com indiferença. Ao chegar não fui informado sobre as regras de convívio da pousada, não se preocuparam em falar sobre horário do café da manhã, horário esse das 8h às 9h, um dia fiquei sem. Se eu não perguntasse, o portão seria fechado às 22h e o hóspede não teria acesso a chave; nem perguntaram se já conhecia a região. (...) sem falar sobre a péssima impressão que os vizinhos e comerciantes da região têm e falam sobre esse pessoal quando eu dizia que estava na Pousada Tabajara. Não recomendo essa pousada".*

Hóspede 2: **"***Já nos hospedamos na pousada outras vezes (...), mas dessa vez nos decepcionamos, a pousada parece meio que*

abandonada...o chuveiro do quarto não tinha mais água quente, o café da manhã bem abaixo do que o que já conhecíamos anteriormente, entre outras coisas. Espero que seja apenas uma má fase ou que nós infelizmente demos azar neste dia, porém não voltaremos.

Hóspede 3*: "Fomos ver se o restaurante estava funcionando e para nossa surpresa (outra) só tinham 2 ou 3 opções. Sugeriram pedir delivery! Aí você se depara com a falta de opções do lugar (...) mais 20 minutos esperando que a lanchonete conseguisse um motoqueiro para nos entregar e aí cancelamos o pedido. Nos dois dias seguintes só tomamos o café da manhã (incluso) e de qualidade média, sem nenhuma atração especial ou novidade (...) a dormida é abaixo da média, com uma cama de casal tamanho padrão, mas com um colchão que parecia velho e sem qualidade (...)a pousada parece parada no tempo, com manutenção precária e áreas sem nenhuma valorização, parecendo esquecidas e sem graça. É um tipo de hospedagem que alguns podem aceitar por conta do local e natureza e outros podem odiar pela falta de serviços e manutenção descuidada".*

Hóspede 4: *"Lugar tranquilo com muito verde... Quartos simples e amplos e muito limpo, estacionamento interno gratuito. Decoração rústica. Você é recepcionado pelos proprietários muito atenciosos com todos os hóspedes, o café da manhã é simples, mas com muito carinho e cuidado com os detalhes. Se puder dar uma nota daria 11. Em uma palavra: belíssima".*

Fernando e Paola se entreolharam. Os depoimentos *on-line* pareciam confusos, ora elogiando a pousada e os sócios/administradores, ora criticando ferozmente. A manutenção da pousada era citada com frequência em outros depoimentos. Quem de fato estava falando a verdade? Será que os depoimentos *on-line* traduziam a realidade ou foram forjados?

7 NOTAS DE ENSINO

O caso pode ser aplicado aos discentes de qualquer período para despertar o entendimento sobre gerenciamento de um empreendimento e diversos formatos podem ser utilizados. No início do curso, despertará seus primeiros entendimentos sobre a área que escolheu profissionalmente. No final do curso, aplicará sua expertise para solucionar problemas que enfrentará na prática profissional real. O caso pode ser usado em uma discussão em grupo, uma simulação do caso (como teatro), ou mesmo PBL. É recomendável que o docente proponha metodologias ativas que se encaixem na realidade da instituição de ensino e dos alunos, desde que evidencie a proatividade, autogerenciamento e capacidade de tomada de decisão.

7.1 FONTES DOS DADOS

Para elaboração do caso, foram coletados dados primários, por meio de uma entrevista realizada via *Google Meet* com a arrendatária da Pousada Tabajara, em abril de 2022. Foram realizadas pesquisas em sites de avaliação e oferta de meios de hospedagem e uma imersão de campo, entre 29 de abril e 1 de maio de 2022. As personagens dos sócios, da funcionária, das donas e da arrendatária de fato existem, porém, seus nomes foram modificados e/ou omitidos por questão de ética. O mesmo foi feito quanto à localização da pousada e seu nome real. O Meio de Hospedagem, na época do levantamento, estava em funcionamento. Foram consultadas informações sobre o município em sites governamentais, publicações e pesquisas científicas. As imagens são todas originais, produzidas para a elaboração do caso e com devida autorização dos autores.

7.2 SUGESTÃO PARA APLICAÇÃO DO CASO

O caso de ensino é sugerido para ser aplicado às turmas de graduação ou tecnólogo em Gestão do Turismo, Turismo, Gestão Hoteleira e Administração, nas disciplinas de Introdução ao Turismo e à Hospitalidade, Planejamento e Gestão de Pessoas em Hospitalidade, Gestão de Meios de Hospedagem, Administração Hoteleira, Governança e Lavanderia, Gestão da Qualidade dos Serviços de Hotelaria, Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Empreendimentos.

7.3 PLANO DE ENSINO

O método do caso pode ser utilizado dentro de metodologias em grupos, para que haja um debate sobre as questões apresentadas pelo caso, dentre elas: papel do arrendatário, proprietário e sócio; problemas de condução da gestão do Meio de Hospedagem, como falta de manutenção e *feedback* das *On-line Travel Reviews*. Como também, pode ser utilizado em atividades individuais, para incentivar o raciocínio e interpretação dos discentes sobre o caso.

As metodologias de ensino híbrido são ativas e proporcionam novas formas de se criar o melhor nos mundos *on-line* e *off-line*, apesar de demandar mais atenção e concentração a depender de qual é o objetivo desejado. O docente poderá avaliar e instruir a melhor forma de ensino do caso, visto que inúmeros fatores podem impedir a realização do mesmo e inviabilizam a construção de novos casos.

É correto afirmar que é de suma importância a estrutura metodológica presencial para a construção do caso, dado que os fatores, estrutura e organização que são analisados não poderiam de outra forma serem construídos se não presencialmente, porém, o modelo de Educação a Distância (EAD) é capaz de trazer através da leitura o conhecimento completo acerca do caso que

foi desenvolvido. Unindo metodologias de ensino previamente preparadas pelo docente e a forma na qual os discentes melhor se adequam, o caso pode trazer novas visões de gestão e, de forma geral, contribuir com a formação e compreensão da visão acadêmica para com os Meios de Hospedagem.

Um empecilho para o uso do caso é a rejeição por parte dos discentes, simplesmente pelo fato de desconhecerem a metodologia e exigir deles maior comprometimento. O método do caso é uma atividade que requer análise e discussão, o que é feito melhor em grupo.

7.4 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Os discentes deverão, após leitura e discussão do caso de ensino, desenvolver suas habilidades com as seguintes competências: 1) Compreender o conceito de Meio de Hospedagem de pequeno porte e sua estrutura organizacional; 2) Distinguir os cargos, suas respectivas funções e departamentos funcionais que compõem uma pousada; 3) Analisar a qualidade dos serviços prestados quanto à sua infraestrutura e manutenção; 4) Propor soluções para lidar com as opiniões e críticas dos consumidores pela internet por meio do *On-line Travel Reviews* (OTR´s).

7.5 QUESTÕES E ANÁLISES

1- Por que a definição de cargos, atribuições e tarefas precisam ser levadas em consideração ao gerenciar uma pousada?

Gerir qualquer empreendimento necessita de conhecimento, isso em qualquer ramo de atividade, seja ela turística ou não. Em relação aos Meios de Hospedagem, administrar pequenos empreendimentos requer conhecimentos básicos relacionados à área administrativa, contábil, operacional, recursos humanos, assim como tecnologias da informação e redes sociais. Se o es-

tabelecimento for de pequeno porte, e com número restrito de funcionários, tais competências precisam ser de conhecimento dos gestores.

O setor de governança é o setor responsável pelos bastidores, por cuidar de todos os aspectos que se relacionam à organização, limpeza e arrumação das acomodações e áreas comuns. "A governança deve determinar quais unidades habitacionais devem ser limpas, quais estão disponíveis e quais estão ocupadas" (Ismail, 2004, p.106). Embora, por vezes, seja considerado invisível, qualquer falha na governança pode pôr a perder todo investimento em promoção e divulgação. Quando nos referimos ao organograma de um hotel, esse setor é o que mais possui cargos, dentre eles, o de camareira. A camareira é "o principal elemento na organização e limpeza da área privada de um hotel" (Yanes, 2014, p. 84), sendo ela responsável pelo conforto, segurança e bem-estar dos hóspedes.

Cabe ao departamento de governança lidar com a manutenção e limpeza de um MH. Abrange áreas comuns como salas de espera e saguões, banheiros sociais, áreas de recepção, áreas de piscina, espaços de alimentação e vestiários. Também engloba as áreas dos apartamentos (internas) e a lavanderia, como compra de suprimentos, áreas de armazenamento de roupas de cama, banho e *amenities.* (Hayes; Ninemeier, 2005).

O departamento de Alimentos & Bebidas tem como responsabilidades: compra de matéria-prima, recebimento, armazenamento, expedição, pré-preparação, preparação, serviço e serviço de mesa. São cargos essenciais em uma área funcional de A&B de uma pousada: gerente de bar e restaurante, *bartender* (nos casos de ter um bar de piscina e/ou interno), cozinheiros, assistentes de cozinha e equipe de serviço (Hayes; Ninemeier, 2005). O setor de Alimentos & Bebidas tem sua devida importância pelo fato de representar, em média, 25% da receita total de um hotel, conforme menciona Oliveira (s.d). Esse setor foge às características da hospedagem propriamente

dita, por se constituir de uma prestação de serviços e de transformação de matéria-prima. Por outro lado, há características do setor de Alimentos & Bebidas que são exclusivas de um MH, como o serviço de quarto, eventos, banquetes, "*catering*" e serviço de bebidas alcoólicas.

Outros cargos e especialidades são importantes para o departamento, mas não cabem no conceito e infraestrutura de um Meio de Hospedagem de pequeno porte. A expertise, habilidades e competências para o funcionamento de uma pousada transitam pela clara definição dos cargos, tarefas e atribuições dos funcionários. Embora, geralmente, os donos dos empreendimentos assumam vários cargos e tomem decisões diversas sem consulta a outros empregados, a presença de dois "sócios" requer planejamento, orçamento e divisão de tarefas.

Outro fator deve ser levado em consideração quando o empreendimento é arrendado. "No caso de arrendamento, é necessário um cuidado especial: saber por que os antigos donos arrendatários deixaram o estabelecimento – pode ter sido incompetência administrativa, simples vontade de mudar de rumo de vida ou mesmo uma localização desfavorável" (SENAC, 2007, p. 22). Reforçando que os arrendamentos são contratos de longo prazo e estão sujeitos, ao arrendador, todas as intempéries e imprevisibilidades do ambiente externo à pousada.

No que se refere aos funcionários, à promoção de cursos, capacitações e/ou treinamentos são alternativas para requalificação. Tais cursos podem ser ofertados pelo próprio "Sistema S", como o SENAC, que disponibiliza cursos nas áreas de Turismo, Hospitalidade e Gastronomia, como por exemplo, o curso de Indicadores de Gestão para Meios de Hospedagem e de Governança. Já o SEBRAE oferta cursos voltados para a área de empreendedorismo (EMPRETEC), de gestão de qualidade e gestão de pessoas em bares e restaurantes.

2- Como a gestora e seus sócios poderiam minimizar os problemas referentes à infraestrutura **da Pousada Tabajara?**

O carro-chefe da hospedagem é o próprio quarto, sem a UH não existe hospedagem. Independentemente de onde seja a hospedagem (praia, montanha, área rural), o hóspede quer aproveitar seu quarto para descanso. A manutenção só é percebida quando é falha. " Pode ser uma poça d'água no caminho do hóspede que chega, um miolo de fechadura emperrado, um ralo entupido, um espelho descascado, uma torneira que pinga, o serviço de despertador que não funcionou, uma mesa que balança" (SENAC, 2007, p.59). Qualquer situação descrita pode ser minimizada se planejada com antecedência: reformas, trocas e/ou validade dos produtos.

A infraestrutura de um meio de hospedagem pode ser dividida entre quartos, bangalôs, chalés, cozinha, banheiro, infraestrutura de lazer, como piscina, academia e todas as partes utilizadas ou não, às quais o cliente tem acesso, podendo variar de acordo com a classificação do Meio de Hospedagem. "A manutenção é um item, que, no rol das despesas fixas da pousada tem um peso bastante grande – que pode chegar a 15% da receita bruta do negócio" (SENAC, 2007, p. 44). Tal percentual pode variar dependendo da qualidade dos materiais e dos serviços contratados, além do próprio desgaste natural, fatores climáticos e dos hóspedes (Yázigi, 2003).

Pode-se dizer que a infraestrutura é o cartão de visitas de um MH, pois, quando procuramos algum lugar para descansar ou trabalhar, se observam as características que tornam o lugar atrativo, como: quarto, espaço físico, limpeza, manutenção (jardins, espaços comuns e internos) e alimentação. Itens quebrados, remendados, sujos e enferrujados causam má impressão aos hóspedes. O departamento ou área funcional de engenharia/manutenção encarrega-se das instalações (elétricas, hidráulicas), equipamentos (chuveiros, vasos, banheiras) além da própria edificação (SENAC, 2007). As condições internas e

externas da infraestrutura do hotel (pintura, conservação, reformas, trocas e manutenções programadas) encontram-se dentro das fronteiras de atuação do gerente de engenharia e manutenção (Ismail, 2004).

Por meio do caso da Pousada Tabajara, a equipe de consultoria identificou maneiras de mencionar a importância da infraestrutura em um Meio de Hospedagem, criando perspectivas diferentes no leitor e agregando valor qualitativo por meio de um discurso crítico criado a partir de experiências reais, afirmando que cada cliente é único e cada experiência proporcionada também está contribuindo para o bem-estar do hóspede. Lembrando que a experiência de hospedagem na pousada pode ser única, visto que alguns hóspedes visitarão aquele lugar apenas uma vez, mas seu poder replicador é sem limites.

3- Como lidar/gerenciar as *On-line Travel Reviews* (OTR´s) de um Meio de Hospedagem?

Os turistas são influenciados pelas postagens, comentários e sugestões dadas por outros turistas nas redes sociais. O conteúdo gerado pelos usuários criou a sigla CGU, que é uma mídia espontânea criada pelo compartilhamento de experiências entre os turistas no mundo *on-line*. (Lima Júnior *et al.*, 2016). Os comentários de viagem na internet, a chamada OTR´s é uma ramificação do CGU (Lima Júnior *et al.,* 2016).

Os antigos meios de promoção e divulgação pautados em *marketing* direto, mídias impressas ou visuais, comuns há 20 anos, como *outdoor*, mala direta, propaganda em revistas, *telemarketing*, dentre outras, foram substituídos pelo mundo digital. É pela internet que os hóspedes compram, comparam, avaliam e retaliam as empresas que oferecem serviços que divergem da realidade. "Todas as redes sociais, que hoje se conhecem com as novas tecnologias de informação, praticamente mudaram todos os mercados, as estratégias e a relação empresa-cliente" (Campo verde; Ugalde, 2020, p. 54). A promoção das hospedagens ren-

deu-se às plataformas de hospedagem, bem como à liberdade de comentar e criticar dos hóspedes. A experiência do turista ficou visível e passível de crivo por outro visitante na hora da escolha.

Inúmeras pesquisas com redes sociais e países latino-americanos, como o Brasil, têm evidenciado o crescimento das redes e da necessidade de alguém para gerenciá-las nos Meios de Hospedagem. Um cargo novo, criado para alimentar e dar capacidade de respostas aos consumidores. Um estudo realizado por Campo Verde e Ugalde (2020), no Equador, mostrou que o *Instagram* é a rede social com maior interação e engajamento na comunicação da marca de um destino turístico. Devido a isso, a gestão das redes não deve ser desconsiderada ou minimizada pelos gestores dos Meios de Hospedagem, tampouco negligenciadas. Atenta-se a outros fatores associados, sendo de total responsabilidade do gestor do MH a veracidade das informações descritas e publicadas para vender a hospedagem. São duas vias de atuação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Turismo. **Cadastur**. Disponível em: https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/sou-turista/inicio. Acesso em: 10 mai. 2022.

CAMPO VERDE, F. Á.; UGALDE, C. Instagram: la red social con la mayor interacción para promover los destinos turísticos ecuatorianos. **Revista de Investigaciones Turísticas**, n.19, p.50-72, Alicante, enero/julio. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.14198/INTURI2020.19.03. Acesso em: 19 dez. 2025.

CASCUDO, L. da C. **História da cidade do Natal**. Natal: Instituto Histórico Geográfico do Rio Grande do Norte – IHG/RN, 1999.

CAVALCANTI, M. H *et al*. **Uma história do Conde**. João Pessoa:

Editora Universitária, 1996.

CONDE (PB). Prefeitura Municipal. **Plano Diretor de Desenvolvimento Municipal do Conde**. João Pessoa: IDEME, 2001.
CONDE. Prefeitura Municipal do Conde. **Praias**. Conde, 2022. Disponível em: https://www.conde.pb.gov.br/pagina/praias. Acesso em: 15 abr. 2022.

GOMES, G. B. **Gerenciamento de *facilities* em hotelaria,** 1ª edição, livro eletrônico. São Paulo: Trevisan Editora, 2014.

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

ISMAIL, A. **Hospedagem**: Front Office e Governança. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

KIYOTANI, I. B. **Turismo de segundas residências**: a degradação ambiental e paisagística das praias de Jacumã, Carapibus e Tabatinga. 2011. 112 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

LIMA JÚNIOR, J. A. A. de. *et al*. Comentários de viagem na internet na escolha de um destino turístico: um estudo baseado nas Teorias do Comportamento Planejado e aceitação tecnológica. **Turismo Visão & Ação**, Balneário Camboriú, v.18, p.300-326, maio/agosto 2016.

OLIVEIRA, A. **Características do setor de alimentos e bebidas do hotel**. [S. l.]: CPT, [20--]. Disponível em: https://www.cpt.com.br/cursos-hotelaria/artigos/caracteristicas-do-setor-de-alimentos-e-bebidas-do-hotel. Acesso em: 20 de maio de 2022.

POUSADA TABAJARA. **Política de reservas**. [Conde?], [2021?]. 1

folheto. Documento entregue no momento do check-in.

SENAC. **Pousada**: como montar e como administrar. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2007.

YANES, A. F. **Governança em hospedagem**. São Paulo: Érica, 2014.

YÁZIGI, E. **A pequena hotelaria e o entorno municipal**: guia de montagem e administração. São Paulo: Contexto, 2003.

CASO 8

Arrumamalaê [1]: rumo à responsabilidade socioambiental hoteleira

Jéssica Jerônimo Costa
Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho
Heudja Santana Varela Ribeiro de Araújo
Christiano Coelho

1 INTRODUÇÃO

Mariana, em meados de 2016, iniciando sua atuação como gerente, começou a perceber que o hotel em que trabalha adota ações voltadas à redução de impactos causados pelo consumo de recursos naturais, como por exemplo, água e energia elétrica, mas com a finalidade principal de redução de custos. Isso despertou em Mariana a ideia de que o hotel possa adotar, para além de impactos econômico-financeiros, novas ações de responsabilidade socioambiental, de forma a abranger simultaneamente, principalmente, as três dimensões: econômica, social e ambiental, melhorando o gerenciamento das atividades do hotel e, consequentemente, tornando-o uma empresa responsável socioambientalmente.

Mariana encontrou dificuldades nos levantamentos em relação às atuações que o hotel tem em prática, pois as ações e os

planejamentos adotados pelo hotel, até então, eram realizados de forma assistemática, ou seja, ela não teria dados para mensurar os resultados das implantações até o momento. Assim, Mariana iniciou seus levantamentos no cotidiano de sua atuação na gerência e, a partir daí, começou a projetar um planejamento para que pudesse atingir seus objetivos e colocar esses não como uma forma de realização profissional, mas sim, como um propósito da organização como um todo.

No decorrer desse processo de busca de informações e levantamentos em que Mariana se encontrava, surgiu um problema inesperado, que demandaria uma solução emergencial. Iniciou-se o primeiro período de alta temporada no hotel durante a atuação de Mariana e, com ele, um problema: o grande acúmulo de lixo nas dependências do hotel. Esse acúmulo não é permitido pelo órgão de vigilância sanitária, pois gera riscos às pessoas que ocupam o espaço. A situação, então, é percebida pelo Sr. Domingos, que prontamente liga para Mariana.

Mariana diz: – *Alô! Boa tarde, Sr. Domingos!* Sr. Domingos, em tom de voz alterado, responde: – *Boa tarde, Mariana! O que aconteceu, Mariana?!* Mariana responde sem entender: – *O que houve Sr. Domingos?* E Sr. Domingos responde assustado: – *Mariana, acabei de passar no estacionamento, perto onde é colocado o lixo, e vi uma "montanha" de lixo acumulado! Isso não é possível! Estamos no mês de janeiro, o mês que a fiscalização costuma passar! Preciso que você resolva isto para ontem!* Mariana responde em tom inquietante: – *Irei pensar em algo*. Sr. Domingos finaliza: – *Ficarei no aguardo*.

A partir desse momento, Mariana, como gerente, precisou se posicionar de forma atuante e buscar alternativas para solucionar as circunstâncias em que o hotel se encontrava, não somente quanto à resolução do problema pontualmente apresentado, mas também quanto às ações que já iria adotar.

2 A TRAJETÓRIA DE MARIANA

Filha de pais separados, Mariana tem a necessidade de ajudar sua família desde cedo, já que sua mãe era assalariada e o que recebia não era suficiente para se manter e criar os dois filhos (ela e seu irmão Fernando). Ainda aos dezessete anos, após finalizar o ensino médio, Mariana tentou ingressar via processo de vestibular no ensino superior, mas não obteve êxito. A vontade de estudar precisou ser deixada de lado temporariamente, contrariando a vontade da mãe, já que era muito rígida e exigente com os estudos. As dificuldades só aumentavam, e então, ela procurou alternativas para desenvolver alguma atividade remunerada. Eis que surge a oportunidade de trabalhar numa outra cidade em um pequeno negócio de sua tia. Com o dinheiro recebido, tratou logo de realizar um curso de Informática para se qualificar, e com o que restava, comprava alimentos que levava aos fins de semana para a casa de sua mãe.

O tempo passou, e no ano de 2012, aos vinte e um anos, Mariana encontrava-se desempregada. Já recém-casada, ela se via com a responsabilidade de contribuir nas despesas domésticas juntamente com seu marido e de manter o sonho de sua independência financeira e autonomia em sua vida. Ela ainda persistia na busca de uma vaga no mercado de trabalho, que surgiu em outubro de 2012, por meio de um amigo de infância de seu marido, uma chance numa empresa familiar na função de copeira no restaurante do hotel da esposa do amigo, a Sra. Luciana. Após uma breve entrevista, Mariana foi contratada para o cargo.

Logo no primeiro dia de trabalho, Mariana pôde sentir a responsabilidade e o compromisso exigidos, pois o trabalho demandava muito esforço e, neste mesmo dia, a proprietária solicitou da gerente do restaurante que testasse Mariana no caixa do restaurante durante o horário de almoço. Ela conseguiu realizar de forma satisfatória os procedimentos na função de caixa. Assim, Mariana prosseguiu trabalhando pela manhã como co-

peira, servindo o café da manhã para os hóspedes do hotel, bem como ao público em geral e, no horário do almoço, ela prestava serviço no caixa do restaurante.

Por insistência de sua mãe, naquele mesmo ano, Mariana faz a inscrição para tentar mais uma vez o ingresso na universidade, já que nos últimos quatro anos não teve sucesso. Um pouco desacreditada por conta dos últimos resultados, Mariana pediu liberação do serviço para prestar novamente o vestibular, e é liberada por sua patroa. Passados dois meses, no ano seguinte, Mariana chega do trabalho e, em casa, ao sentar-se na cama, seu marido comenta: "*Tem muita gente comemorando nas redes sociais a aprovação no vestibular! Você não vai olhar o seu resultado?*" Ela fala que irá depois, alegando estar muito cansada naquele momento, demonstrando que não tinha expectativa nenhuma. Mesmo assim, decidiu consultar a lista dos aprovados, e para sua surpresa e de todos, Mariana foi aprovada no curso de Administração em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Mariana se preocupou com a situação, pois sabia que iriam surgir muitos desafios a partir daquele momento. O primeiro deles foi ter que pedir o desligamento da empresa onde trabalhava para cursar sua graduação. Ela se comunicou com a Sra. Luciana e, mediante um acordo, elas firmaram o desligamento. Mariana se responsabilizou em trabalhar até o último dia antes do início de suas aulas, priorizando seu compromisso com a empresa e, com isso, ela ganhava confiança de sua patroa e, mesmo após o desligamento, vez por outra se encontravam, mantendo uma amizade.

Entretanto, apenas em maio de 2013, em razão de ajustes de calendário e de greves passadas, Mariana iniciou suas aulas na graduação. O começo foi de muita dificuldade, pois já havia passado cinco anos da conclusão do ensino médio e muita coisa já tinha sido esquecida, principalmente no que se tratava das disciplinas que envolviam cálculos, mas, mesmo assim, com esforço e dedicação, Mariana prosseguia em seu curso.

Decorridos três anos, já no sexto período de seu curso de Administração, em uma tarde de domingo, Mariana recebeu uma proposta de emprego que permitiria novas experiências, conhecimentos e desafios. Mariana, numa conversa descontraída com sua antiga patroa, Sra. Luciana a surpreendeu dizendo: – *Quero você para gerente do meu hotel!* –Mariana deparou-se com uma proposta alinhada com sua formação, porém estava assustada com o novo desafio. Trinta segundos foram suficientes para emergir um turbilhão de pensamentos em sua mente, de sentimentos a emoções e perspectivas que variavam do sucesso ao fracasso. Ela respondeu que iria pensar na oferta e a Sra. Luciana prontamente disse que queria a resposta no dia seguinte, pois alegava pressa em mudanças gerenciais no hotel de sua família.

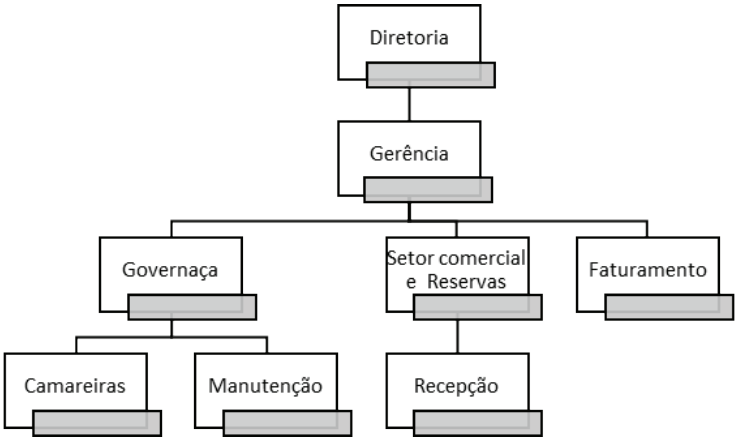
No dia seguinte, Mariana aceitou, pois já tinha trabalhado como copeira no restaurante que prestava serviço no hotel, mas não conhecia efetivamente o novo serviço, sabia que não iria ser nada fácil. Porém, depois de anos, ser surpreendida com essa proposta trazia a perspectiva de voltar a ser remunerada e ainda exercer a profissão que estava buscando na formação superior.

3 O INÍCIO DA ATUAÇÃO GERENCIAL DE MARIANA

A princípio, sua atuação foi como estagiária, pois ainda estava frequentando o curso no turno matutino, e ela precisava de um tempo para conhecer melhor as especificidades do setor de hotelaria e da organização em si. Além disso, era uma forma pela qual os donos do hotel poderiam conhecer as ações e o desempenho de Mariana, pois o cargo era de extrema importância para a organização, não podendo ser exercido por qualquer tipo de profissional. A Sra. Luciana, entretanto, sempre deixou claro que acreditava na competência de Mariana.

A organização era um hotel com um nicho de mercado corporativo, tinha como estrutura básica familiar empreendida por seu idealizador e passada a sucessão para seus filhos. Esses compunham a diretoria da empresa, com o diretor e sócio-gerente, Sr. Isaias, e seu irmão como diretor geral, o Sr. Domingos. A Sra. Luciana, também filha do idealizador, não tinha papel oficial na gestão do hotel, mas sua opinião sempre era muito respeitada por seus irmãos. Cabia a ela a gestão do restaurante que oferecia de forma terceirizada os serviços de refeições para o hotel. Assim, a estrutura do hotel era dividida por departamentalização.

Figura 1 – Organograma hierárquico da organização



Fonte: elaboração própria (2016)

A atuação de Mariana como estagiária ficou aos cuidados de seu diretor Sr. Domingos, que organizou os setores em que Mariana atuaria em seu estágio, como também suas atividades e horários. Seu primeiro setor de atuação foi na governança. Mariana, atenciosamente, realizava suas anotações em seu pe-

queno caderno para deter todo o conhecimento possível, pois ela sabia que, dali a alguns meses, estaria gerenciando aquele ambiente. Naquele setor, ela pôde conhecer a estrutura geral do hotel, que contava com sessenta e cinco apartamentos e três salas de reuniões e eventos. Nesses espaços, eram oferecidas as prestações de serviços, como também, outras instalações, como: escritório, almoxarifado, recepção, estacionamento, sala de descanso dos funcionários e lavanderia.

Um dos fatores que Mariana percebeu é que, nesse tipo de serviço, a estrutura demandava muitas ações de manutenção, em que atuava um colaborador interno para pequenos serviços, como: a troca de tomadas, conserto de fechaduras, consertos de vazamentos. Além disso, havia outros serviços como: manutenção de TV a cabo, ar-condicionado, telefonia, circuito de câmeras, eletricidade, maquinário da lavanderia, gerador, placas solares, sistema de gás, manutenção de computadores e sistema operacional interno que eram realizados por terceirizados. Todos esses detalhes fizeram Mariana perceber a complexidade da estrutura da organização e do tipo de serviço a ser prestado.

O período de estágio no setor de governança coincidiu com a introdução e treinamento da equipe de camareiras com uma nova linha de produtos que estavam sendo adquiridos pelo hotel, já que o mesmo, segundo a responsável pelo setor, a governanta Hélen, traria melhores resultados, menor custo e ainda menor utilização de água no processo de limpeza. Isso despertou a atenção de Mariana, mas ela ainda não conseguia visualizar a totalidade desse processo, pois não tinha conhecimento completo da organização.

Outro desafio interno que Mariana tinha a superar era sua timidez, que já tinha sido notada pelo Sr. Domingos. Lentamente, foi conseguindo se tornar mais confiante à medida em que acreditava mais em si mesma, e quando percebeu que existiam pessoas que também confiavam em seu potencial. Então, chegou ao setor de reservas, um ambiente que exigia muito dinamismo e paciência, pois as demandas eram muito diversas.

Mariana não sabia da existência de tantos tipos de necessidades a serem atendidas e toda solicitação era um novo desafio, como também um novo aprendizado. Entretanto, em duas semanas, Mariana já conseguia realizar os atendimentos, sejam ligações, e-mails, aplicativo de mensagens e sites de vendas de hospedagem com segurança e de forma atenciosa e dedicada. Logo, já se notava o desenvolvimento de suas atividades, compromisso, facilidade de aprendizado e bom relacionamento com os demais colaboradores.

Na sequência, ela passou a atuar na recepção, que seria seu principal campo de atuação quando se tornasse gerente. Na recepção, Mariana deparou-se com um grande fluxo de pessoas e de informações. Quem estava no interior do balcão prestando atendimento teria de ser rápido e agir de forma calma, levando ao cliente agilidade e segurança no serviço. Assim, Mariana pôde, mediante a imersão nas atividades rotineiras nesses setores, ter uma base de conhecimento do que ela iria gerenciar.

4 UMA NOVA GERENTE EM AÇÃO: EM BUSCA DE UMA LEGITIMIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Em julho de 2016, Mariana assumiu a gerência do hotel. Para ela uma satisfação, e para outros, desconfiança e surpresa. Mariana com apenas 25 anos, será que daria conta do cargo? Indagavam algumas pessoas. Essa situação foi reflexo de uma mudança repentina na dinâmica de atuação da gerência no comando do hotel, pois o antigo gerente era um homem, por volta de quarenta e cinco anos, que apesar de ter desenvoltura com os clientes, tratava seus subordinados com certa rigidez, mas carregava consigo muita experiência de atuação no cargo. Mariana, por sua vez, mesmo deparando-se com algumas maldosas comparações, desenvolvia seu trabalho de forma eficiente.

A transição de gerentes aconteceu sem muito contato entre Mariana e o gerente anterior, pois a direção não queria que Mariana tivesse influência da antiga gerência. Isso permitiu o desenvolvimento do seu próprio estilo de gestão, já que carregava consigo muito respeito e preocupação com o outro e aproximação com seus liderados. Em uma das passagens desse momento, em que Mariana ainda não era muito legitimada pelos colegas, ela solicitou a um recepcionista, que já tinha dois anos atuando na recepção do hotel, que ele enviasse uma nota fiscal para o e-mail de um cliente, e ele respondeu que tudo isso somente quem dominava era o gerente. Mariana se chocou com a situação, pois se tivesse que realizar essas atividades operacionais não conseguiria trabalhar de forma estratégica.

A partir dessa experiência, Mariana resolveu realizar treinamentos com sua equipe da recepção, envolvendo o setor de vendas, atendimento do cliente, sistema operacional do hotel, emissão de notas, envio de e-mails, dentre outros. Com isso, além de atribuir as tarefas que eram de fato da parte operacional do processo, fez também com que seus colaboradores da recepção encontrassem a identidade de seu trabalho, tornando-os mais atuantes e envolvidos. Foi dessa forma que Mariana criou um ambiente com uma característica de confiança recíproca.

Mariana demonstrava que, para um bom desempenho de seu papel como líder, precisaria de uma equipe motivada, engajada com os objetivos da organização e que participasse das decisões. Ouvir sua equipe antes de tomar uma decisão poderia trazer aspectos e informações que ela não perceberia sozinha. No que diz respeito ao relacionamento com os colaboradores, Mariana mantinha sua postura de líder, buscando respeito ao seu nível hierárquico, mas também tratava seus liderados de forma individual, buscava conhecer a individualidade de cada um, tratar as dificuldades específicas de cada um e se mantinha sempre a disposição de seus liderados para ensinar, incentivar e até conversar sobre aspectos pessoais deles.

Em um dia comum de trabalho, quando a colega Hélen não pôde comparecer ao trabalho por motivos de doença, Mariana assumiu as atividades dela. Naquela manhã, por volta das 8h, no escritório que era compartilhado pelos setores de faturamento, reservas e financeiro, estavam dois colegas de trabalho, o responsável pelo setor de reservas e o do faturamento. Mariana registrava os produtos que retirava do estoque para organizar o serviço das camareiras. Ao fazer a separação dos serviços do dia para a equipe de camareiras, ela sempre recebia a equipe de forma simpática e de alto astral, perguntando como foi a folga e como elas estavam. Nesse dia, uma das camareiras, chamada Sra. Larissa iniciou um bate papo:

– *Sabe, eu gosto muito da Mariana!* – E seus dois colegas sorrindo, respondem: – *Nós também gostamos!* – Larissa prossegue: *Ficou marcado em mim,um dia que Mariana me encontrou na sala de descanso dos funcionários, passando das 18h00, e Mariana muito espantada me perguntou quem tinha ido buscar minha filha na creche. Uma pessoa que se preocupa com nossos filhos ganha nossa admiração*. –

Mariana ficou emocionada e depois refletiu sobre seu papel como gerente, pensou nos impactos que gerava na vida das pessoas e se reafirmou em cuidar do bem-estar dos colaboradores. Ela, como qualquer ser, era envolvida de emoções. Em alguns dias, chegou a questionar sua atuação enquanto gerente ao conversar com um colega sobre não ter um perfil autoritário. Seu colega a intervém dizendo que não precisa ser autoritária, já que ela é respeitada por todos, e que seu papel vai além de simplesmente mandar, mas de envolver seus liderados para o bom desempenho das atividades.

5 A INSERÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL NAS ATIVIDADES DO HOTEL

Com o passar do tempo, Mariana conseguia visualizar muitas coisas relacionadas às rotinas do hotel, uma vez que o gerente anterior atuava gerenciando as rotinas da recepção, tratando os problemas relacionados à prestação do serviço, distribuindo as tarefas do setor, solicitando alguns serviços. E Mariana, por sua vez, em alguns meses, já conseguia deter grandes informações e serviços, conseguindo ter uma visão mais ampla de todo o funcionamento da organização.

E então, ela assumiu as atividades do setor de Recursos Humanos da empresa, como recrutamento, seleção de pessoal, treinamento de equipe, mediador de problemas, planejamento de escala e férias, programação de escala, controle, contagem de horas e fechamento de folha. Também atuava no setor de Compras, em que as responsabilidades de controle de estoque e compras eram divididas com a sua colega Hélen, fazendo negociações com fornecedores, desde negociação de preço, produtos, prazos, cotações, controle de entrada e saída de estoque, entre outras. Mariana começou a observar as oportunidades de melhoria apresentadas ao hotel, fazendo com que ela buscasse novas ideias, novos pontos de vista e novas formas de atuação, relacionados ao conhecimento adquirido na sua graduação, embora a experiência ainda fosse mínima.

Como característica comum nesses tipos de organização, os processos, decisões e mudanças são idealizadas e implementadas de forma assistemática, ou seja, sem planejamento prévio e, como consequência, surge a ausência de dados que possam mensurar o desempenho das ações adotadas.

Mariana observou que o hotel tinha um alto consumo de água e energia elétrica, por exemplo, gerando uma boa quantidade de resíduos oriundos de sua prestação de serviço. Ainda

assim, o hotel era responsável por empregar pessoas que vivem próximo à sua estrutura, gerando impactos tanto positivos quanto negativos no meio ambiente e na sociedade em geral.

Ao observar o mercado de hotelaria, Mariana encontrou muitos casos em que esses tipos de organização mais desenvolvidos já vinham adotando ações relacionadas à responsabilidade socioambiental, ciente dos impactos que causavam, e adotando ações que minimizavam esses impactos, atuando na melhoria de seus processos e orientando suas tarefas com o propósito de alcançar seus objetivos sustentáveis e de responsabilidade social e ambiental.

A exemplo de algumas ações, destacava-se a implementação de normas técnicas por entidade de padronização e normatização, a ISO (Organização Internacional para Padronização), onde se tem a ISO 26000, que trata da Responsabilidade Social Empresarial e a ISO 14001, dos Sistemas de Gestão Ambiental.

Mas Mariana sabia que, no contexto em que a organização se encontrava, seria difícil adquirir essas certificações, pois exigiam, além de recursos financeiros elevados, requisitos de atuação conforme seus padrões, e o hotel, como uma empresa de pequeno porte e de estrutura familiar, não tinha disponível recursos para adquirir essas certificações.

Então, surgem questionamentos de Mariana: uma organização, por ser pequena e não conseguir adquirir uma certificação, deveria deixar de implementar ações de responsabilidade social? A organização, por ser pequena, deixaria de ter ou gerar impactos na sociedade e no meio ambiente? Mesmo pequenas ações adotadas acerca da responsabilidade social poderiam trazer uma diferenciação no mercado onde atuava? Pequenas ações também não podem contribuir para um todo? E após refletir, Mariana pensou: a certificação tem grande importância como ferramenta a ser implantada, pois são normas internacionais que padronizam e orientam a organização a um objetivo, mas antes de tudo, o papel da organização diante da sociedade

gera impacto. Pensando assim, Mariana concluiu que mesmo com pequenas ações, a organização poderia diminuir seus impactos causados e levar contribuições e melhorias à sociedade.

Eis que surge seu propósito, fazer com que a organização assuma um papel de responsabilidade social, tratando de seus três âmbitos: o econômico, o social e o ambiental. Mariana acreditava que uma organização deveria traçar seus objetivos buscando o equilíbrio desses três aspectos, pensando ainda no aspecto sustentável, pois uma organização sustentável assumiria uma preocupação com o uso dos recursos naturais, buscando atender as necessidades do presente e das gerações futuras. Por meio da observação, Mariana fez um quadro com algumas ações adotadas pelo hotel que contribuiriam para seu objetivo.

Quadro 1 – Dados coletados de ações e práticas ambientais no hotel

AÇÕES ADOTADAS	**CONTRIBUIÇÕES**
Iluminação em Led em todas as dependências	Esta ação traz economia no uso de energia elétrica, contribuindo financeiramente no ambiente interno, como também na redução da demanda ao ambiente externo. As lâmpadas Led, além de baixo consumo, têm maior durabilidade no uso.
Sensores de presença em áreas comuns	Os sensores contribuem na economia de energia elétrica, pois desligam a iluminação quando não há alguém presente no local e não dependem da conscientização em massa para sua eficiência.
Aquecimento de água por placas solares	Este tipo de ação também diminui o consumo de energia elétrica, utilizando de uma energia natural "a luz do sol", pela localização geográfica do hotel dispõe da energia na maior parte do ano.
Secadora da lavanderia a gás butano	A secadora dispensa o uso da energia elétrica para o aquecimento das peças, utilizando apenas para o funcionamento do equipamento.

AÇÕES ADOTADAS	CONTRIBUIÇÕES
Adoção de produtos de limpeza de linha Eco limpeza	Esta ação foi apresentada pela empresa fornecedora de material de limpeza do hotel, em que a empresa demonstrou a contribuição que a linha poderia trazer. Dentre os benefícios apontados, estava a redução na quantidade de produtos a serem utilizados durante o processo de limpeza das áreas, visto que a linha dispõe de produtos de múltiplos usos, também contribuindo para a redução do peso do material utilizado pelas camareiras, contribuindo para o maior conforto na jornada do trabalho. Outra característica da linha é que usa de uma tecnologia que reduz em boa quantidade a utilização de água durante o processo de limpeza.

Fonte: elaboração própria (2016).

Mariana ficou entusiasmada com o que conseguiu coletar de informações acerca das ações adotadas por sua organização. Como administradora, ela tinha que pensar não só na atuação interna da organização, mas também como ela poderia melhorar o meio onde a organização estava inserida, visto que ela acreditava que as responsabilidades com as causas sociais e ambientais eram deveres individuais e não somente das organizações atuantes nas causas, e sim em todas, privadas, públicas e de todos os setores de atuação.

Mariana notou um aspecto comum nessas ações adotadas na organização: tratava-se de ações somente da entrada do processo. Mas e quanto ao que saía do processo? Para onde estava sendo destinado? Como era tratado?

Observou que essas ações eram pensadas apenas no âmbito econômico, pois traria redução dos custos na prestação do serviço, mas para que o hotel se torne uma empresa socioam-

bientalmente responsável, precisaria incluir em seu planejamento ações voltadas para as demais dimensões – social e ambiental –, era necessário ampliar sua visão, olhando para seu público interno e também externo à organização, buscando equilíbrio em suas ações, permitindo uma redução nos impactos sociais e ambientais imprescindíveis para que se mantivesse no mercado.

Nesse período em que Mariana estava estudando sua organização e seus impactos, para que pudesse planejar melhor suas atividades para alcançar seu objetivo, surgiu o problema do lixo, e com ele, a ligação do Sr. Domingos, solicitando a Mariana uma rápida providência.

Mariana precisava tomar uma decisão emergencial acerca dos impactos gerados pelo hotel em decorrência de sua atividade. Ao refletir sobre a situação, compreendeu que tais impactos não estavam relacionados apenas à forma como o lixo era depositado nas dependências do hotel, mas resultavam de um conjunto de ações — ou da ausência delas — ao longo de todo o processo de prestação do serviço hoteleiro. Tratava-se, portanto, de um problema de adequação, cultura organizacional e implantação de procedimentos que, além de promover uma gestão sustentável e socialmente responsável, pudesse também gerar um diferencial competitivo para a empresa perante a sociedade.

E, com isso, Mariana se questiona: *como tornar o hotel uma empresa social e ambientalmente responsável?*

6 NOTAS DE ENSINO

6.1 OBJETIVOS DE ENSINO-APRENDIZAGEM

O caso foi elaborado para que o estudante venha a desenvolver as seguintes competências: (a) proporcionar a discussão sobre as questões de liderança e processo de legitimação do líder/gerente; (b) compreender aspectos imiscuídos no pro-

cesso decisório e; (c) vivenciar questões de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental na prática das organizações. É indicado como caso de apoio para as graduações em Administração e em Turismo e Hotelaria, nas disciplinas de Processo Decisório e Desenvolvimento Gerencial, Responsabilidade Social Empresarial e Gestão Ambiental e Sustentabilidade.

6.2 FONTES DOS DADOS

O caso descreve uma situação real vivida numa cidade brasileira, e relata os desafios enfrentados desde o início de sua inserção no mercado de trabalho até sua atuação como gerente na organização em estudo. Os nomes das pessoas envolvidas no caso são fictícios e o nome da organização também permaneceu em sigilo.

6.3 RELAÇÕES COM OS OBJETIVOS, CURSOS E DISCIPLINAS

O caso permite aos participantes reflexões e debates relacionados à tomada de decisão, ao planejamento gerencial e ao desenvolvimento organizacional frente às práticas de responsabilidade socioambiental nos cursos de graduação em Administração, em Turismo e Hotelaria. Adicionalmente, apesar da análise do caso direcionar para as disciplinas de Processo Decisório e Desenvolvimento Gerencial, Responsabilidade Social Empresarial e Gestão Ambiental e Sustentabilidade, é possível que sejam identificados aspectos relacionados à ética organizacional e profissional, os quais podem ser trabalhados em disciplinas como Filosofia e Ética, a depender do encaminhamento feito pelo docente.

6.4 OPERACIONALIZAÇÃO PARA USO DO CASO

É sugerido, pelo menos em um encontro anterior à aplicação do caso, um momento em sala para discussão acerca do papel

das organizações frente às questões de sustentabilidade e responsabilidade social e ambiental, em seus diversos âmbitos, bem como nas perspectivas causadoras e minimizadoras dos impactos sociais e ambientais vivenciados. Dessa maneira, recomenda-se reservar um ou dois encontros no planejamento da disciplina para aplicação do caso em sala de aula.

Inicialmente, sugere-se, num primeiro encontro, dividir a turma em equipes (participantes distribuídos de maneira aleatória e equitativa) para a leitura e anotações gerais do caso (sugere-se 10 minutos). Posteriormente, num segundo momento, apresenta-se o caso em si (em torno de 20 minutos), destacando a situação-problema (dilema) exibida. Pede-se, durante o restante do tempo da aula, que as equipes se reúnam em sala (ou extraclasse, a critério de cada equipe) e identifiquem os principais aspectos evidenciados no caso, relacionando ao(s) conteúdo(s)-base necessários, levantando dúvidas e/ou possibilidades frente ao dilema relatado.

Na sequência, num segundo encontro com a turma, é chegado o momento de reunir todas as equipes e compartilhar as sugestões e/ou alternativas propostas, analisando-as uma a uma, promovendo a troca de ideias entre cada uma das equipes e seguindo o roteiro das questões para a discussão do caso, no intuito de guiar todo o processo de ensino-aprendizagem. Destaca-se que outras questões podem ser elaboradas pelo docente, conforme a disciplina e o objetivo proposto para a aplicação do caso.

6.5 SITUAÇÃO-PROBLEMA

Mariana tem um grande desafio pela frente: implantar mudanças no hotel onde atua como gerente, contribuindo na implantação de uma política de responsabilidade socioambiental. As decisões a serem tomadas a partir deste problema deverão ser analisadas e discutidas à luz de teorias que tratam

de processo decisório, sustentabilidade, responsabilidade social empresarial e gestão ambiental.

6.6 SUGESTÕES DE QUESTÕES PARA DISCUSSÃO E ANÁLISE DO CASO

As questões podem ser empregadas na discussão em sala de aula todas juntas ou isoladamente, conforme sugestão a seguir: para a disciplina de Processo Decisório e Desenvolvimento Gerencial, podem ser utilizadas as questões 1 e 2; em Responsabilidade Social Empresarial e Gestão Ambiental e Sustentabilidade, as questões 2 e 3; e a questão 2 para a disciplina de Filosofia e Ética.

6.7 ANÁLISE DO CASO (essa numeração pode ser retirada, foi anexado ao anterior)

Na aplicação do caso, o professor deverá, a partir dele, desenvolver discussões acerca da sustentabilidade e responsabilidade social e ambiental nas organizações, e a importância do papel do gerente no que diz respeito à sua atuação que possibilita mudanças no contexto em que a organização está inserida. É preciso considerar, além de suas práticas específicas de sustentabilidade e responsabilidade social, a importância do capital humano dentro das organizações como meio de desenvolvimento das competências e habilidades dos colaboradores, buscando a realização profissional individual alinhada aos objetivos organizacionais, a fim de promover o sucesso de ambos.

Questão 1- Mariana terá que tomar uma decisão a respeito do lixo nas dependências do hotel, levando em consideração seu conhecimento e a experiência adquirida no seu desenvolvimento gerencial, seus comportamentos e estilo de gestão. Colocando-se no lugar de Mariana e no contexto da situação exibida no caso, apresente qual seria sua tomada de decisão acerca do problema vivenciado.

Envolver-se em vários processos decisórios é algo intrínseco à carreira de um gerente, e a cada dia mais, a tomada de decisões, em muitas vezes, não é realizada a partir de um planejamento prévio, pois a velocidade em que a informação circula e as mudanças no contexto das organizações crescem não permite um preparo prévio ao gerente acerca do problema, e o mesmo deverá tomar a decisão dentro do tempo com as informações e recursos disponíveis naquele momento. É o que aconteceu com Mariana no caso de ensino apresentado, ela tinha um problema a ser resolvido, ainda com pouca experiência em sua atuação, e deverá desenvolver a prática da tomada de decisão que faz parte de seu papel como gerente. como relatado por Pereira (2009, p.163): "a maior parte do tempo dos dirigentes é gasta na tomada de decisão, e a ação gerencial só se concretiza no momento em que o executivo decide. O papel que dele se espera é de decisor, não de mero executor."

Pela ausência de recursos de tempo e informações sobre o problema, fica a cargo do gerente agir, tomando suas decisões à luz de suas experiências e com as informações disponíveis no momento adequado e contexto em que se encontra. Esse processo de tomada de decisão, ao mesmo tempo da ação, ocorre também conjuntamente com interferências internas e externas à organização e as incertezas e dinâmicas externas, fazendo com que o gerente esteja atento a esses fatores para que realize o

diagnóstico da situação a tempo de desenvolver, da melhor maneira, sua decisão acerca do problema encontrado.

Nesse sentido, Mariana poderá agir de forma a sanar o problema em sua demanda atual, que trata do acúmulo de lixo presente na dependência do hotel, como forma de evitar um problema maior como penalidades aplicadas ao hotel, no caso de uma inspeção do órgão de vigilância sanitária e saúde. Pode, ainda, entrar em contato com organizações de tratamento e destinação de resíduos sólidos e, posteriormente, realizar um planejamento interno para o tratamento dos resíduos sólidos do hotel e, assim, desenvolver ações que contribuirão para o desenvolvimento de seu objetivo de tornar o hotel uma empresa social e ambientalmente sustentável.

Questão 2- Considerando a sobrevivência do hotel diante das questões sobre sustentabilidade e responsabilidade social, apresente argumentos a serem utilizados por Mariana a seus Diretores para a implantação de ações socioambientais junto à organização para que a mesma possa ser considerada sustentável.

Quando pensamos em sustentabilidade e responsabilidade social organizacional, podemos partir do princípio da ética organizacional como requisito de tais ações de sustentabilidade e responsabilidade social, e no que se diz respeito à ética organizacional, podemos destacar que sua aplicação no contexto da organização é originada por meio da moral e valores pessoais, principalmente de seus representantes legais, sendo disseminada em todo o contexto da organização. Isso é refletido na cultura da organização, como citado por Nascimento (2018, p.111): "a ética estabelece os padrões de confiabilidade entre os membros da empresa, sua integridade e nível de motivação e compromisso com os objetivos estratégicos." Quando os gestores conseguem

disseminar na cultura de uma organização princípios éticos, eles possibilitam a integralização dos membros da organização aos objetivos organizacionais.

Mariana atua numa organização familiar, em que as decisões estratégicas ficam alocadas no âmbito da própria família, entretanto, fica sob a responsabilidade do gerente, que não faz parte desse contexto, a quebra de barreiras, paradigmas, cultura, princípios e valores da família detentora do negócio. Dessa forma, o poder de ação e decisão do gerente é limitado nesse tipo de organização, e para que sua posição seja levada adiante, ela precisa apresentar a seus dirigentes a importância da adoção de suas ideias. É fato que os empresários tendam à insegurança nesse sentido, pois uma decisão tomada de forma equivocada pode ocasionar problemas ao hotel, e se tratando de empresas de estrutura familiar, a sua proposta deverá ser clara e passar confiança. E ,para isso, Mariana deverá apresentar argumentos que mostrem a importância da implantação de um planejamento estratégico voltado a ações de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, partindo das três abordagens: econômica, social e ambiental. É possível utilizar das questões éticas adotadas pela organização, dos valores organizacionais e das questões legais, e ainda esclarecer que esses requisitos são importantes, tanto para o desenvolvimento interno, quanto para sua imagem diante da sociedade e da sobrevivência no mercado.

Em relação às práticas voltadas à responsabilidade socioambiental, há a necessidade de se atentar para a importância da adoção dessas ações, pois a sociedade vem reconhecendo sua participação no desenvolvimento sustentável, também reconhecidas por órgãos nacionais e internacionais de aplicação e regulamentação, como exemplo, a Associação Brasileira de Normas Técnicas, o Instituto Ethos, a *International Organization for Standardization*, a *Europe Commision*. Segundo Nascimento (2018, p. 115), esses órgãos definem a responsabilidade social como "a inter-relação entre a atuação econômica das empresas

com os aspectos éticos, legais e seu impacto na sociedade e no meio ambiente."

A necessidade de adequação das organizações nos aspectos sociais e ambientais não se refere somente ao exercício das práticas em si, mas também à contribuição de suas ações sustentáveis para a redução dos impactos causados por sua atividade na sociedade e meio ambiente. Como consequência disso, acabam por ter uma melhor visibilidade e aceitação de seus *stakeholders*, podendo ser aplicado como um diferencial de mercado para o hotel em que Mariana atua como gerente.

Questão 3- De acordo com as informações do caso, proponha um plano de ação para o hotel, com a finalidade de tornar o mesmo uma organização responsável socioambientalmente, e que possa amenizar os impactos negativos oriundos de seus processos e buscando um diferencial no mercado da hotelaria com os impactos positivos que ele pode proporcionar.

Como vimos, o descarte do lixo tem sido um problema recorrentemente enfrentado pelo hotel, sem contar o grande aumento do descarte de materiais oriundos do crescimento populacional e a grande oferta de produtos industrializados e as muitas opções de serviços. Tais fatores culminaram no atual cenário de impacto ambiental negativo. Embora ainda imperceptíveis para muitos, seus efeitos nocivos já atingem a sociedade e, sobretudo, a natureza.

Mariana se vê diante dessa situação e planeja tornar o hotel em uma empresa socioambientalmente responsável e, para isso, deverá buscar informações que possibilitem um planejamento eficiente e promova confiabilidade a seus diretores e aos demais colaboradores da organização, pois eles terão

participação direta no desenvolvimento das ações do planejamento implantado.

Com isso, afirmamos que a sustentabilidade, de forma ampla é vista como ações integralizadas, em todas as esferas da organização e da sociedade, pensadas para o desenvolvimento sustentável, defendendo o desenvolvimento de forma organizada e a exploração de recursos naturais de forma não agressiva, tendo em mente as gerações futuras. Sendo assim, Nascimento (2018, p.117) define uma [...] "empresa sustentável quando incorpora de forma consistente em sua estratégia objetivos do desenvolvimento sustentável e atua de maneira socialmente responsável".

No que se diz a respeito do âmbito ambiental, a partir da década de 1990, foi inaugurado um novo modelo para as questões ambientais, o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), uma ferramenta de gestão que procura, mediante as funções administrativas e operacionais, amenizar os impactos negativos dos processos na natureza (Pearson, 2011, p.120), podendo ser aplicado no planejamento que Mariana deseja desenvolver nas atividades do hotel.

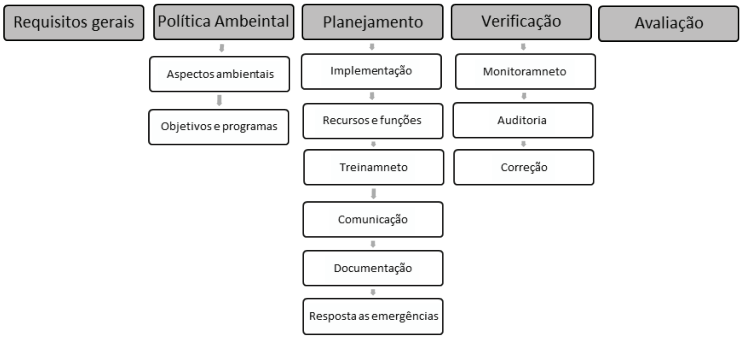
Um dos primeiros modelos de SGA, segundo Pearson (2011, p.121), foi o modelo Canadense chamado de *Responsible Care Program*, que provocou uma ação conjunta de indústrias químicas, que além das exigências legais, promoviam a transparência diante da sociedade, passando as informações sobre os impactos dos produtos químicos na saúde e na natureza e realizando alianças com o governo e autoridades para a negociação da defesa do bem estar social e preservação dos recursos naturais. Outro modelo apresentado é o da Câmera de Comércio Internacional (CCI), uma instituição não-governamental que desenvolveu uma carta com 16 princípios, colocando a gestão ambiental não como um processo isolado, mas como um objetivo estratégico.

A ISO 14001, conhecida como *Environmental Management Systems,* chamada no Brasil de NBR ISO 14001 – Sistemas de

Gestão Ambiental, propõe normas técnicas de gestão ambiental (Barbieri, 2016) podendo proporcionar uma certificação à empresa que atender às normas dispostas e demonstrar que a empresa certificada segue as orientações de gestão ambiental. Essa regularização propõe estratégias de prevenção de poluição alinhadas às metas econômicas da organização, garantindo a sustentabilidade.

A proposição da ISO 14001 é de um programa de melhoria contínua, como exemplo, o plano de ações 5W2H – ***W****hat* (o que), ***W****ho* (quem), ***W****hen* (quando), ***W****here* (onde), ***W****hy* (por que), ***H****ow* (como), ***H****ow Much* (quanto) – e ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), como forma de planejamento e implementação de tais ações. Observa-se um dos exemplos na Figura 2:

Figura 2 – Componentes do SGA



Fonte: Pearson (2011, p. 125).

Dentre as ações de responsabilidade socioambiental, temos ainda o modelo *Triple Boton Line*, (Elkington, 2011) desenvolvido por uma consultoria britânica que utiliza da metáfora de um garfo para simbolizar as três dimensões da responsabilidade social (Pessoas, Planeta e Lucro). O modelo considera a importância das externalidades e presume que, para o desenvolvimento sustentável, deve-se considerar o capital intelectual, o capital natural e o capital social.

Define-se como capital intelectual o desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores diretos; o capital natural diz respeito aos bens e serviços oferecidos pela natureza; e o capital social refere-se aos seus *stakeholders* nos âmbitos da saúde, educação e geração de renda.

Especificamente, umas das questões ambientais mais agressivas é o descarte do lixo sólido de forma desordenada. Nos Estados Unidos existem ações legais acerca desse problema, desde 1965. Segundo Montana (2003, p. 56), os principais componentes dessas leis são:

- Lei da Recuperação de Recursos de 1970, que tinha como subsídio governamental usinas de reciclagem de resíduos sólidos;
- Lei de Conservação e Recuperação de Recursos de 1976, ordenava a uma agência de controle e proteção ambiental controle das fases de manejos de resíduos perigosos;
- Lei de Mineração e Recuperação de Superfícies de 1976, que exige a restauração dos espaços de fonte de mineração.

Esses procedimentos e orientações não são eficientes se na execução dos mesmos não se pode contar com um gerenciamento voltado a essas práticas. Para isso, o gerente de uma organização que deseja alcançar um nível de empresa sustentável e responsável socioambientalmente, deverá preocupar-se em vários âmbitos para gerar valor no interior da organização, como por exemplo, princípios de transparência, e também buscar a criação de valores nas três dimensões de uma empresa responsável socialmente: econômico, social e ambiental.

Em relação ao perfil do gerente em atuação para alcance da eficiência da aplicação de ações socioambientais, faz-se necessário conhecimentos, habilidades, atitudes e valores antecipando as tendências da área, conexão com a realidade e visão holística. O momento de adoção desse perfil ocasionará mudanças na imagem da empresa e nos critérios de tomada de decisão e o

gestor passará a atuar na solução de problemas socioambientais (Aligleri; Aliglieri; Kruglianskas, 2009).

Com a finalidade de que Mariana atinja seu objetivo dentro do hotel em que atua como gerente, é sugerido o desenvolvimento de um plano de ação (Quadro 2):

Quadro 2 – Proposta de plano de ação de responsabilidade socioambiental para o hotel

PLANO DE AÇÃO						
O que	**Por que**	**Onde**	**Quando**	**Quem**	**Como**	**Quanto**
Educação dos funcionários acerca da coleta seletiva.	Para que os colaboradores estejam envolvidos no objetivo da empresa.	Sala de Reuniões no próprio local.	Até junho de 2019.	Mariana, Hélen, Sr. Domingos uma ONG convidada.	Dando treinamento e esclarecimentos, abordando a importância da coleta seletiva.	Recurso de tempo.
Implantação de coletores de material reciclável.	Para que se possa organizar melhor o lixo.	Na garagem e corredores dos apartamentos e no local de descarte do lixo dos funcionários do serviço de limpeza.	Até julho de 2019.	Mariana e Hélen	Realizando a compra e solicitando a instalação.	R$2.000,00
Parceria com ONGs ou instituições locais de coletores de lixo reciclável.	Para reduzir o volume e a má destinação dos resíduos sólidos.	No hotel.	Até dezembro de 2019.	Colaboradores e coletores pertencentes a ONG ou instituição.	Os colaboradores deverão selecionar o lixo para o descarte e os coletores realizar a coleta programada.	Recurso de tempo.
Realizar visitas a hospitais e casas de acolhimento.	Promove a responsabilidade social da empresa e colaborar com as questões das pessoas que vivem em situação crítica de saúde e abandono	Em hospitais e Casas de acolhimento.	Até dezembro de 2020.	Todos colaboradores do hotel.	Os colaboradores devem participar da campanha de arrecadação de recursos para doação e realizar a visita desenvolvendo o contato humano.	A empresa arcará com o custo de deslocamento dos colaboradores. (A definir)

PLANO DE AÇÃO						
O que	**Por que**	**Onde**	**Quando**	**Quem**	**Como**	**Quanto**
Realizar ações recreativas, saúde e cidadania na comunidade próxima ao hotel	Possibilita a empresa desenvolver a cidadania e a responsabilidade socioambiental no aspecto social, contribuindo para o desenvolvimento social de seus colaboradores e da comunidade.	Na comunidade das aproximações do hotel.	Até dezembro de 2020.	A administração do hotel, instituições públicas de saúde e cidadania e empresas parceiras locais.	Promovendo atividades de recreação para as crianças da comunidade, serviço de saúde (vacinação, auteração arterial, teste glicêmico, etc), serviços de cidadania (emissão de documentos).	O custo deverá ser compartilhado com as empresas parceiras. (A definir)
Implantação do reuso da água vinda do processo de lavagem.	Para reduzir o consumo de água potável para alguns tipos de lavagens	Na lavanderia do hotel.	Até janeiro de 2022.	Empresa Contratada	A empresa contratada deverá colocar em funcionamento o reuso da água da lavanderia.	R$15.000,00 para compra de materiais, adequação da estrutura atual e instalação.
Implantação de placas solares para geração de energia elétrica	Para o hotel utilizar de energia limpa e reduzir custos com energia elétrica.	Na cobertura do hotel.	Até janeiro de 2023.	Empresa Contratada	A empresa contratada deverá instalar as placas solares e distribuir para a rede elétrica do hotel	R$100.000,00, para realização da compra dos materiais, adequação da estrutura atual e instalação.

Fonte: elaboração própria (2016)

NOTA: na coluna "*quando*", do plano de ação proposto, apresenta-se uma simulação temporal (curto e médio prazos), considerando que o caso vivenciado se deu em meados de 2019. Dessa maneira, esta sofrerá modificação a depender da época de aplicação do caso.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antônio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental**: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial:** conceitos, modelos e instrumentos. 4ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

ELKINGTON, John. Sustentabilidade: canibais com garfo e faca. São Paulo: MBooks, 2011.

FARIA, Alexandre; IMASATO, Takeyoshi. Autoridade, Legitimidade em Estratégia. **Cadernos EBAPE.** Volume 5, n.3, p.1-18. setembro/2007.Rio de Janeiro. https://hdl.handle.net/10438/21372

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NASCIMENTO, Alexandre Moreira *et al.* **Administração**: uma abordagem inovadora com desafios práticos. São Paulo: Empreende, 2018.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Gestão Ambiental**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão**: abordagem sistêmica do processo decisório. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

TAJRA, Sanmya; SANTOS, Nádja dos. **Planejamento e liderança**: conceitos, estratégias e comportamento humano. São Paulo: Érica e Saraiva [s.l.], 2014.

---

[1] "*Arrumamalaê*" é um verbete muito utilizado no Nordeste brasileiro, que quer dizer "arruma a mala aí", ou seja, fazer ou organizar a mala em direção a algum destino.

MINICASOS

MINICASO 1

Uma Noronha que as fotos não mostram

Fabrício Gomes Revorêdo
Regina Ferreira de Araujo

O meio de hospedagem estudado corresponde a uma pousada localizada na Ilha de Fernando de Noronha, Pernambuco - Brasil. A pousada faz parte de um grupo que conta com outras duas pousadas na ilha e está em expansão, com a construção de mais dois empreendimentos de maior porte, sendo esses em outra localidade. Embora seja um grupo em forte expansão, buscando chegar a cinco empreendimentos hoteleiros em curto prazo, trata-se de uma administração familiar.

Jorge, turismólogo, com larga experiência em gerenciamento da rede hoteleira, vê o processo seletivo aberto para a pousada em Noronha e enxerga como uma grande oportunidade, pois esse é um destino muito caro para ir como turista, porém acessível para ir trabalhar, pois as empresas oferecem moradia e alimentação, fora o salário.

Jorge entrou na graduação de Turismo na UFRN em 2002 e se formou em 2005. Ao concluir o bacharelado, ele foi para Londres fazer um curso de aperfeiçoamento em turismo e hospitalidade. Nesse curso, além de revisar a teoria aprendida em sua graduação no Brasil, pôde aprender novos conceitos e, principalmente, a parte prática, pois a cada dois meses estagiava em um setor diferente de um meio de hospedagem, tendo passado

por Recepção, Governança, Alimentos e Bebidas e, até mesmo, pelo setor de Limpeza.

Após concluir o aperfeiçoamento que, além de conceitos teóricos e uma bagagem prática muito significativa, proporcionou uma grande evolução no domínio da língua inglesa, Jorge voltou ao Brasil e rapidamente conseguiu emprego como recepcionista em um hotel em Natal/RN. Cerca de 1 ano depois, nova oportunidade surge em um *resort* 5 estrelas e Jorge parte em busca de novos aprendizados, agora como auditor noturno.

Teodoro, que havia sido seu chefe nesse *resort* 5 estrelas, foi convidado a um hotel que estava chegando em Natal e que fazia parte de uma grande rede internacional. Assim que foi contratado, lembrou de seu funcionário exemplar, Jorge, e o convidou para trabalhar nesse outro empreendimento. A proposta foi irrecusável e, por gostar de desafios, Jorge imediatamente pediu demissão de onde estava e foi para o novo emprego, inicialmente na telefonia, passando pela Recepção, Operações e Alimentos e Bebidas, e assumiu a gerência nesse último setor.

Jorge havia tido uma experiência de apenas dois meses no setor de Alimentos e Bebidas em um hotel de Londres, mas foi o suficiente para encorajá-lo a buscar mais conhecimento e enfrentar esse novo desafio. Foram nove anos de muito aprendizado e excelentes resultados. Porém, em 2020, ao chegar a pandemia da COVID-19, a rede hoteleira optou por demitir os cargos mais bem remunerados, evitando uma demissão em massa.

Foram 14 anos ininterruptos de trabalho na rede hoteleira e, por estar com sua avó em estágio avançado de *Alzheimer*, resolveu tirar umas "férias", pois tinha uma reserva financeira e achou que deveria apoiar a família nesse momento tão delicado. Infelizmente, no início de 2021, sua avó faleceu e, após o luto, Jorge achou que era hora de voltar ao mercado, experimentando novas oportunidades.

Ao ver o processo seletivo aberto para a pousada em Fernando de Noronha não pensou duas vezes e se candidatou. Com

sua vasta experiência e resiliência, conquistou logo os entrevistadores que o contrataram e, logo, compraram sua passagem para a ilha. Jorge se despediu da família e viajou dizendo que passaria pelo menos dois anos trabalhando em Fernando de Noronha. A viagem parecia um sonho. Foi o voo inteiro imaginando como seria viver naquele lugar paradisíaco que só conhecia por fotos. E que fotos!

Ao chegar lá, foi muito bem recebido pelos proprietários da pousada que o levaram para o alojamento dos funcionários para instalação. Jorge ficou admirado com a organização do alojamento, sentindo que os funcionários ali eram valorizados. Rapidamente conheceu alguns colegas de trabalho, que o receberam muito bem.

Passado o primeiro dia de adaptação ao lugar, Jorge, enfim, se deparou com a realidade. Conheceu toda a estrutura da pousada e percebeu uma forte concentração de poder nas mãos dos proprietários, que não tinham apenas aquela empresa para administrar, mas sim, outras quatro.

Ele ficou admirado com a beleza da decoração da pousada, que era planejada por uma das proprietárias, e relatou ela parecia estar cuidando da própria casa de praia. Daí, começaram a emergir os problemas. Essa jovem senhora comprava os melhores lençóis, as melhores toalhas, os melhores colchões e decorou a pousada com lustres caríssimos.

O *marketing* digital da pousada era feito com muito afinco, mostrando fotos belíssimas tanto do meio de hospedagem quanto das lindas paisagens da ilha. Não faltavam turistas interessados em se hospedar lá e a pousada vivia com a ocupação bem elevada, mesmo tendo sua diária com valores entre R$1.500,00 e R$4.000,00.

O problema é que as fotos não mostravam a rotina do empreendimento, a qual foi um grande desafio para Jorge, que foi para lá com a intenção de passar dois anos, e com apenas três dias já queria ir embora. Gerenciar um meio de hospedagem ad-

ministrado por uma família, quando se vem de grandes redes hoteleiras, já é um choque muito grande. E, ainda, se deparar com diversos problemas que "as fotos não mostram" é um problema maior ainda.

Jorge relatou que, em Noronha, além da queda constante da rede de internet (o que dificulta muito o trabalho e causa outros transtornos de caráter pessoal), era muito comum faltar água. E esse era o grande problema de gerenciamento do empreendimento, pois gerava uma enorme insatisfação nos clientes.

Passar dias em uma ilha paradisíaca sem internet é até aceitável, levando-se em consideração a oportunidade de aproveitar aqueles dias para se desligar do trabalho e se conectar com a natureza. Mas chegar em uma pousada com uma diária no valor acima de R$1.000,00 e não ter água para tomar banho, escovar os dentes, lavar as mãos e dar descarga, é revoltante e inadmissível.

Diante do estresse e das reclamações dos hóspedes, Jorge, que passaria dois anos em Noronha, só aguentou ficar por três meses. E os proprietários da pousada, além de enfrentarem o problema de insatisfação dos hóspedes, agora precisam contratar um novo gerente. E quanto tempo será que esse novo gerente vai passar por lá?

Sugestões de Perguntas:

1- O que os proprietários da pousada devem ou podem fazer para administrar o problema da água?

2- Ao fazerem o processo seletivo para gerente eles já devem explicitar e deixar claro os problemas existentes? Por quê?

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

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

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

MINICASO 2

Um Capital Chamado Hospitalidade? O Caso do Recife Luxo Hotel

Érica Dayane Chaves Cavalcante
Gilberto Procópio de Andrade
Andréia de Andrade Cavalcante

PRÓLOGO

Era uma tarde tranquila de domingo em Recife, Pernambuco. Matheus Arruda estava em um momento atípico de descanso após um almoço com o seu tio Otelo Arruda, a quem considerava um pai. Lembrava o que conversaram sobre os problemas da empresa familiar na qual Matheus era gerente geral – o Recife Luxo Hotel.

Matheus considerava uma alegria poder atuar na gestão de um hotel após 5 anos da sua formatura no curso de Hotelaria pela UFPE e ter realizado vários estágios na área, a exemplo da Pousada do Amparo, em Olinda, em que ele atuou por um semestre na Recepção e admirava como o antigo e o moderno se encontravam naquele empreendimento para gerar valor aos hóspedes. Ele sentia que a hospitalidade, naquele caso específico, ia além do serviço, era quase um capital daquela pousada.

Por outro lado, o Recife Luxo Hotel abriga-se em uma estrutura imponente na praia de Boa Viagem. Tem uma fachada bonita, com arquitetura que remonta ao seu nascimento, na década de 1970. Talvez não fosse o tipo de hotel que atraísse pessoas que buscassem se instalar em locais com *design* moderno e arrojado. Mas, talvez, fosse necessária a criação de um conceito que valorizasse o hotel.

Matheus sabia que isso não bastava frente aos problemas identificados ao longo de sua gestão. Era necessário recuar, entender os problemas e traçar um plano de ações.

O INÍCIO DE UM SONHO

O Recife Luxo Hotel foi fundado em 1970. O empreendimento nasceu de um sonho de Otelo Arruda, na época, ainda, com 30 anos de idade, de ter um hotel parecido com o que havia conhecido na viagem que fez a Paris, na sua lua de mel. Quando inaugurado o meio de hospedagem era pequeno, possuía apenas 100 Unidades Habitacionais (UHs) e pouco mais de 40 colaboradores, que se dividiam entre Recepção, Reservas, Governança e o serviço de Alimentos e Bebidas, principalmente para atender ao café da manhã que era o carro chefe do hotel naquele momento inicial. – *Além de receber nossos hóspedes em um quarto confortável e limpo, precisamos ser hospitaleiros e a hospitalidade começa com uma boa refeição* – dizia Otelo em tom vibrante no início de cada expediente com a sua equipe, complementando: – *vamos oferecer, diariamente, um café da manhã inesquecível.*

O hotel estava em seu auge até o ano de 1973, quando o Brasil ainda vivia o chamado Milagre Econômico (um crescimento acelerado da indústria que gerou empregos e aumentou a renda de muitos trabalhadores). No período áureo do hotel (1970-1973), o empreendimento havia triplicado o seu tamanho, passando de 100 para 300 UHs, chegando a atingir um faturamento que corresponde a valores atuais próximos à casa dos 5

milhões de reais mensais e uma equipe com cerca de 283 colaboradores diretos e indiretos.

Entretanto, começou a declinar a partir de 1974 até 1990, quando o país passou por recessão e crise monetária. Foram tempos difíceis, mas o amor pelo seu empreendimento fez com que Otelo resistisse e inovasse a fim de superar o período de crise. Durante esse período, Otelo precisou realizar empréstimos bancários para manter o hotel aberto e, sem querer, foi se atolando em dívidas. Após 45 anos à frente da administração geral do hotel, Otelo precisou se afastar devido a problemas de saúde decorrentes de sua idade avançada e, a partir de 2015, confiou a gestão de seu empreendimento ao sobrinho Matheus que, apesar de graduado em Hotelaria, não possuía muita experiência prática.

Matheus recebeu do tio a missão de gerenciar um hotel antigo e sem um capital de giro que permitisse fazer mudanças significativas na estrutura do empreendimento, a fim de atender aos anseios dos seus clientes reais e potenciais.

O ATUAL RECIFE LUXO HOTEL

O Recife Luxo Hotel é um hotel de luxo em Recife/PE, localizado na principal praia urbana da cidade, Boa Viagem. Atualmente, o hotel se autoclassifica como hotel 4 estrelas, mesmo já tendo recebido outrora a certificação oficial pelo *SBClass* de 5 estrelas. Matheus reflete que esse decréscimo se deve ao fato de estar instalado em uma estrutura antiga e, ao longo do tempo, não ter se atualizado em termos de estética e das exigências do mercado.

O Recife Luxo Hotel é um equipamento com 300 Unidades Habitacionais e 1.000 leitos. Dispõe de móveis e objetos de decoração sofisticados, porém muito antigos. Até mesmo os lençóis e toalhas não são renovados há mais de 5 anos, apresentando uma cor amarelada e alguns rasgões.

Levando-se em consideração que a hospitalidade supera o ato de hospedar e oferecer alimentação e abrange, também,

uma troca de valores entre o visitado e o visitante, Matheus encontra-se com um grande problema a resolver, pois os hóspedes estão cada vez mais piorando suas avaliações em todas as plataformas digitais.

Matheus se deparou com um hotel luxuoso, porém muito defasado. Os clientes reclamavam o tempo todo. Insetos nos quartos, lençóis e toalhas amareladas e com rasgões, lâmpadas queimadas, chuveiro elétrico sem esquentar, condicionadores de ar sem resfriar, piscina suja, grama sem cortar, café da manhã "fraco", dentre outros problemas.

Contudo, os relatos apontavam como o principal problema o mau atendimento, uma vez que os funcionários do hotel já eram poucos, pois na entrada de Matheus como gerente geral houve uma reestruturação que incidiu no corte de mais de 50% dos colaboradores, que não conseguiam atender plenamente todas as demandas operacionais do hotel.

O que Matheus precisaria fazer para conseguir com que o Recife Luxo Hotel voltasse a crescer?

Sugestões de Perguntas:

1- O que Matheus deve fazer para contornar/reverter a situação?

2- Será que um novo empréstimo seria viável ou seria melhor convencer o tio a vender o hotel que ele tanto amava?

3- Como resolver os problemas técnicos e a questão do atendimento para promover uma maior hospitalidade?

4- Elenque elementos que denotam falha na hospitalidade no Recife Luxo Hotel.

REFERÊNCIA

CAMPOS, Sinara Rafaela. Os cinco sentidos da hospitalidade. **Observatório de Inovação do Turismo**. vol. 3, n. 1, Rio de Janeiro, mar. 2008. Disponível em: https://doi.org/10.12660/oit.v3n1.5694 acessado em 30 de janeiro de 2026.

MINICASO 3

Lavanderia

Eugênia Patrícia de Almeida Seixas
Max Leandro de Araújo Brito

Um hotel de grande porte, Vivenda Hotel, com aproximadamente 500 Unidades Habitacionais (UH´s), estava com dificuldade na prestação de serviço na lavanderia do hotel. O setor de lavanderia não estava conseguindo suprir a necessidade do setor de Governança, ou seja, repor em tempo hábil as roupas de cama, toalhas, colchas limpas para serem usadas no dia a dia da limpeza das Unidades Habitacionais, onde a lavanderia era responsável por lavar, secar e passar a roupa de toda a linha de cama e banho do hotel. O hotel, nos finais de semana, tinha uma ocupação de aproximadamente 80% na sexta-feira, com uma saída (*check-out*) prevista de 40% dos hóspedes no sábado e com uma expectativa de 90% de quartos ocupados no sábado.

Nesse cenário, uma das principais preocupações da gerência do hotel era a dificuldade de manter um estoque de lençóis, fronhas, toalhas e colchas limpos para suprir as necessidades do setor de Governança no momento da limpeza diária dos quartos e de algum pedido extra dos hóspedes.

A lavanderia estava localizada na parte térrea do hotel e funcionava das 7h30 às 15h30 e ficava próxima a três quartos adaptados (*handcap*), que quando estavam ocupados, os funcionários da lavanderia só podiam ligar as máquinas após as 8h30 da manhã para não incomodar os hóspedes.

A lavanderia era composta por três máquinas industriais de lavar roupa, três máquinas de secar e uma máquina de passar. Funcionava em um único turno, das 7h30 às 15h30, (mas podia ser feito hora extra quando necessário e com aprovação do gerente do hotel), com três colaboradores que eram responsáveis por pegar a roupa suja das UH´s, separá-las de acordo com o tipo (toalhas, fronhas, lençóis, colchas) e colocá-las nas máquinas para serem lavadas. Após a lavagem, era preciso colocar na máquina de secar e, por fim, na máquina de passar, que necessitava de, no mínimo, dois funcionários encarregados de esticar o produto seco na máquina para ser passado, e no final do processo da máquina, já saíam dobrados e prontos para serem levados, seja para o uso imediato das camareiras, ou estocados nos diversos andares do hotel.

O gerente do hotel, Sr. Carlos Garcia, enfrentava, nos períodos de alta ocupação, diversas reclamações por parte do setor de Governança, devido à falta de materiais suficientes para a troca de enxoval dos quartos. Essa situação ocasionava atrasos no processo de limpeza e, consequentemente, gerava insatisfação tanto dos hóspedes, que não tinham seus quartos devidamente higienizados, quanto das camareiras, que precisavam retornar várias vezes ao mesmo apartamento para repor itens em falta. Além disso, os quartos não podiam ser liberados para a inspeção final e, posteriormente, para o setor de recepção do hotel.

não podiam liberar os quartos para a inspeção final e serem liberados para o setor de recepção do hotel. (estas duas linhas podem ser excluídas).

O gerente do hotel resolveu verificar o que estava acontecendo com o setor de Lavanderia e encontrou a seguinte situação: apesar da demanda ser grande, nem todas as máquinas do setor estavam trabalhando, somente as máquinas de secar estavam sendo utilizadas, e uma de lavar, apesar de ser quase 11h da manhã e ter uma grande quantidade de roupa para ser separada. Além disso, não havia uma ordem lógica para a lavagem da

roupa, era lavado o que o funcionário do setor desejasse lavar, independente da demanda solicitada pelo setor de Governança. Ademais, no intervalo do almoço (1 hora), a lavanderia parava, porque os três funcionários do setor almoçavam no mesmo horário; os funcionários não recebiam um salário fixo, variava de acordo com as horas trabalhadas; os funcionários sabiam que se todo o material não estivesse limpo para suprir as necessidades do setor de Governança durante o final de semana, a gerência autorizava hora extra (valia o dobro do horário normal) da quinta até o sábado. Portanto, algo precisa ser modificado na gestão para o melhor funcionamento do setor.

Sugestão de Pergunta:

1- Tendo conhecimento do assunto e conhecendo o hotel como um todo, quais medidas deverão ser tomadas pelo gerente do hotel, para que a lavanderia se torne mais eficiente e eficaz no desenvolvimento das suas funções e possa atender ao setor de Governança de forma satisfatória? Adote os princípios da administração científica de Taylor.

MINICASO 4

Um grande empreendimento hoteleiro e a gestão familiar

Márcio Campos Rocha
Regina Ferreira de Araujo

O caso trata de um meio de hospedagem localizado na Via Costeira em Natal/RN - Brasil. A Via Costeira corresponde a uma avenida beira-mar com 8,5 quilômetros de extensão fundada em 1983 com o objetivo de alavancar o turismo na cidade. Na época, os construtores receberam terrenos extensos e deram início à construção de grandes hotéis.

Um deles foi o hotel Dunas Costeiras (nome fictício) que ocupa um terreno de 25 mil metros quadrados. Assim como nos outros grandes hotéis que foram construídos na época neste lugar, este hotel teve uma administração familiar. Vale salientar que, na década de 1980, as formações em Turismo e Hotelaria, principalmente no Rio Grande do Norte, ainda não eram tão comuns. Boa parte dos profissionais do segmento eram recrutados das barracas de praia que serviam refeições e bebidas na orla da praia de Ponta Negra/RN.

A instituição que, dois anos mais tarde, veio a ser responsável pela formação dessa mão de obra, foi o Hotel Escola Barreira Roxa, fundado pelo governo do estado do Rio Grande do Norte

e que passou a ser administrado pelo SENAC a partir de 2004. Os primeiros cursos de capacitação dos colaboradores que integrariam o quadro operacional dos hotéis, responsáveis pelo atendimento aos hóspedes — majoritariamente brasileiros das regiões Sul e Sudeste —, foram elaborados e aplicados por instrutores do hotel-escola.

Os primeiros cursos.....

Para as implantações de projetos como esses, algumas unidades que foram construídas na Via Costeira se valeram de um intercâmbio de profissionais que trabalhavam com hotelaria no eixo Rio de Janeiro/São Paulo. Entretanto, a maioria desses profissionais não conseguiram se radicar no estado do Rio Grande do Norte, por motivos pessoais ou questões salariais. Portanto, entende-se que tanto a equipe de gestão quanto o corpo de colaboradores não eram tão qualificados para atender à demanda de turistas que o hotel comportava. Dessa forma, buscou-se realizar adequações e treinamentos durante os 40 anos de operacionalização desse meio de hospedagem.

Em outubro de 2018, o hotel apresentava uma delicada situação financeira com seis meses de salários atrasados e uma equipe de colaboradores reduzida. Os salários atrasados e a maior carga de trabalho levavam esses colaboradores a um cansaço exaustivo e a uma baixa motivação para executarem seus trabalhos. Esses fatores geraram insatisfação dos hóspedes e uma série de reclamações nos sites de avaliação e reserva de hospedagem.

Como consequência da falta de investimentos em recursos materiais e humanos, a atmosfera de hotel alto padrão vendido pelas agências de viagens e o próprio comercial do hotel entrou em declínio e chegou até os *outlets* de hospedagem, que, na última década, cresceram muito e se tornaram o principal meio de reservas. E, sendo a fonte primária de captação de novos hóspedes, ter uma boa avaliação e estar bem-posicionado é crucial para o sucesso do empreendimento, logo, a experiência do hós-

pede que deixa seu comentário no *site* deve ser satisfatória para evitar que as reclamações façam o nível da experiência proporcionada cair.

Entretanto, a viabilidade econômica do hotel comprometeu-se e a família que o administrava resolveu vendê-lo. Então, um grupo estrangeiro interessou-se pela compra e contratou um profissional, que seria o atual gerente geral do hotel.

Esse profissional, por sua vez, contratou alguns consultores especializados em diversas áreas de meios de hospedagem. Um deles foi Max Santos, especialista na área de Alimentos e Bebidas (A&B). Esse consultor fez uma análise bem criteriosa e resolveu realizar a técnica do cliente oculto no hotel. Assim, por meio de um *day use*, tomou café da manhã, almoçou, utilizou os serviços de bar da piscina e viu a movimentação da montagem do jantar.

Em seu relatório de consultoria, Max constatou que o maior problema girava em torno do mau atendimento, já que funcionários estavam altamente desmotivados devido aos atrasos salariais. Mas não era possível desligar os funcionários de imediato, pois eram muito antigos (10-15 anos de casa) e as multas rescisórias seriam muito altas. Verificou-se que seria necessário realizar um trabalho psicológico muito forte com a equipe de A&B, que estava restrita a apenas 28 pessoas (no auge, o hotel chegou a ter 50 funcionários). De qualquer forma, o processo de venda daquela estrutura hoteleira iria trazer essa reformulação ao quadro de pessoal, de forma direta ou indireta, pois as rescisões teriam que ser feitas para a troca de CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica).

Após relatar o maior problema, que era com os funcionários, Max elencou a estrutura física do setor de Alimentos e Bebidas do hotel – precisava de reforma, atualizar *layouts* para se modernizar e melhor atender às novas demandas dos hóspedes. Precisava, também, de utensílios novos e revisar as quantidades para conseguir suprir as necessidades operacionais de cada

departamento em seus variados horários de alto fluxo, além de atualizar e padronizar os uniformes.

Ademais, era preciso um plano operacional urgente para estancar o principal motivo das reclamações do setor de Alimentos e Bebidas – o mau atendimento. Seria necessário redesenhar todos os POP's (Procedimentos Operacionais Padronizados) e IT's (Instruções de Trabalho).

Na visão de Max e dos demais consultores contratados, seria possível reerguer o hotel e modernizá-lo para retomar um bom posicionamento no mercado. Entretanto, a venda não progrediu, porque o intermediário estimou uma comissão muito alta e a família proprietária discordou do valor. O hotel hoje se encontra em massa falida e vai ser exposto a leilão.

Sugestões de Perguntas:

1- Elenque fatores que, possivelmente, levaram o hotel ao declínio.

2- O que poderia ter sido feito pela família proprietária do hotel para que não chegasse a essa situação de declínio?

3- Se você fosse responsável pelo hotel, teria vendido mesmo pagando um alto comissionamento ao intermediário responsável pela transação? Por quê?

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

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

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

MINICASO 5

A Hospitalidade que reina na Pousada em ruínas

Darlyne Fontes Virginio

Levina trabalha como representante comercial e, por isso, viaja muito a trabalho. Ao longo de seis anos viajando para os lugares mais remotos possíveis, ela pode dizer que já viu de tudo um pouco. Mas, nada se compara à Pousada Linda Flor. Na última viagem que fez, precisou pernoitar nessa tal pousada, na cidade de Montanhas, Rio Grande do Norte, e vivenciou a experiência mais singular que poderia.

Lembrando e contando em uma roda de amigos as aventuras ali vividas, todos riam. Pareciam piadas de Levina, mas era tudo verdade, aconteceu com ela:

– Levei choque na hora do banho em razão de problemas no chuveiro; a água do banho escorria pelo quarto por causa do ralo que estava entupido; o lençol era muito fino, só podia ser para estimular o não uso do ventilador; no salão do café da manhã havia três gaiolas com passarinhos dentro, dividindo o mesmo espaço ao lado das mesas; e ainda tinham goteiras em cima da minha cama, só descobri isso porque choveu um pouco naquele dia. – E continuou:

– As roupas de cama eram estampadas, devia ser para disfarçar as manchas de sujeira; as tomadas eram naquele padrão antigo e quando pedi adaptadores por telefone, alguém da recepção res-

pondeu que não tinha; o frigobar, além de vazio e desligado, estava sujo e enferrujado; e, para completar, as toalhas eram brancas, porém tinham furos e eram encardidas. E é porque só passei uma noite lá, um dia a mais e podia ser pior –, finalizou Levina.

Um dos amigos de Levina, Ronaldo, que ouvia atentamente toda a "resenha" e era formado em Turismo, logo percebeu que a estrutura, de fato, precisava de reparos, mas, sobretudo, que os fatos ocorridos poderiam ter relação direta com o desconhecimento total de gerenciamento hoteleiro e que não era preciso muito para corrigi-los. Era importante procurar os pontos positivos, que com certeza deveriam existir.

Contudo, diante do que ouviu, Ronaldo ficou sensibilizado e sabia que não podia fazer muito, mas disse à Levina que faria uma lista com sugestões de melhorias a um custo baixo, e que era presente de um turismólogo para a Pousada Linda Flor. Alguns dias passaram, Ronaldo enviou a tal lista para a amiga e pediu que ela entregasse ao gerente do negócio.

Assim, dias depois, a empresa em que Levina trabalha a enviou para a região onde está localizada a Pousada e, aproveitando, realizou uma passagem pela cidade, para fazer o que o amigo pediu. Pensou em desistir mil vezes. Mas, apesar da enxaqueca e do cansaço de um dia exaustivo de trabalho, resolveu seguir porque reconheceu que Ronaldo teve uma atitude legal, dedicando tempo e seus conhecimentos para escrever a lista, por isso, não poderia voltar para casa com ela.

Então, Levina seguiu, e chegando na pousada, se apresentou e pediu para falar com o gerente do lugar. Mal sabia ela que Dona Margarida, a senhorinha da recepção, a mesma que fazia o café da manhã, era a proprietária do lugar. Não demorou muito para ela perceber, pois Dona Margarida foi logo dando-lhe boas-vindas, ofereceu-lhe um chá e biscoitinhos caseiros (o que aliviou sua enxaqueca), além de uma cadeira confortável para se sentar. Em seguida, parou tudo o que estava fazendo para ouvir o que aquela moça, de rosto familiar, tinha a dizer.

Levina, comovida pela recepção que acabara de ter, se perguntou: *"como eu não percebi a gentileza e a doçura dessa senhora antes? Isso, com certeza, teria amenizado a má impressão que tive quando me hospedei aqui."*

Porém, Levina sabia que, apesar do bom gesto de Ronaldo, ela precisava ser muito cuidadosa em como iria entregar as sugestões de melhorias para a pousada, sem ofender aquela senhora. Afinal, como ela ia dizer que, dias atrás, estava rindo da pousada pelas costas? Ainda, não sabia se ela aceitaria as sugestões, e se aceitasse, *"será que isso mudaria alguma coisa?".*

Levina, novamente, pensou em desistir e dar uma desculpa qualquer, mas, já estava muito envolvida com toda a situação e, por isso, não podia sair daquele lugar sem tomar uma decisão. O que ela sabia é que, certamente, independentemente do que fizesse, a sua atitude em estar ali já mudou a forma como via algumas coisas em sua vida. Mas, e quanto à Dona Margarida? Ela não fazia ideia.

Sugestões de perguntas:

1- Como turismólogo(a) ouvindo os problemas relatados por Levina, se atuasse como consultor em turismo, quais sugestões você daria para resolver cada um dos problemas relatados?

2- Elabore uma lista similar à que Ronaldo entregou a Levina e considere dar sugestões para melhorar a gestão do negócio, que tenham baixo custo e praticidade.

3-Se você fosse Levina, entregaria as sugestões de melhorias para a pousada à Dona Margarida? Descreva como você agiria nessa situação.

4- Quais atitudes de Dona Margarida evidenciam sua hospitalidade? Como valorizar essa característica da proprietária e aprimorar para o dia a dia no empreendimento?

5- Seria Dona Margarida o próprio diferencial do empreendimento? Justifique sua resposta.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. 3. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2017.

MARQUES, R.; YAMASHITA, A.; STEFANINI, C. Um encontro da hospitalidade com a cocriação de valor na hotelaria. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, Aveiro, n. 27/28, p. 239-249, 2017.

QUADROS, A. H. de. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. VIII, n. 1, p. 43-57, jan./jun. 2011.

UM FECHAMENTO

Durante muito tempo, os casos de ensino eram padronizados, estereotipados e fora do contexto brasileiro. Os livros apresentavam casos prontos de realidade norte-americana, com empresas de grande porte e distantes dos problemas reais vivenciados no Brasil.

Não é de hoje o uso dos casos de ensino para ensinar Turismo e Gestão, mas este livro inova na medida em que agrega casos variados produzidos por professores para serem aplicados na nossa dinâmica de sala de aula. A intencionalidade aqui é organizar casos relacionados a gestão de meios de hospedagem no Nordeste brasileiro e evidenciar diferentes problemáticas da realidade do nosso mercado hoteleiro.

Espera-se que estes casos e minicasos possam despertar reflexões sobre tomada de decisões, além de orientar e sensibilizar alunos e professores na condução de um ambiente universitário de maior participação, entrosamento e proatividade. Os casos têm a dinamicidade da atuação conjunta e tal formato deve ser levado em consideração. Não se resolvem problemas organizacionais isoladamente, mas na partilha.

Esperamos, também, que a leitura do livro possa estimular os leitores, inclusive, na feitura de seus próprios casos.

Professor Dr. Esdras Matheus Matias
João Pessoa, 25 de novembro de 2025


editoraifrn

SOBRE OS AUTORES



MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO

Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e do Programa de Pós-graduação em Administração da UFRN; doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB).



REGINA FERREIRA DE ARAÚJO

Professora do Departamento de Turismo da UFRN e doutoranda em Turismo pela UFRN.



ESDRAS MATHEUS MATIAS

Professor do Departamento de Turismo e Hotelaria da UFPB e do Programa de Pós-graduação em Administração da UFRN; doutor em Ambiente e Sociedade pela Universidade de Campinas (Unicamp) e pós-doutor em Política Científica e Tecnológica pela Unicamp.

A Editora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) já publicou livros em todas as áreas do conhecimento, ultrapassando a marca de 250 títulos. Atualmente, a edição de suas obras está direcionada a cinco linhas editoriais, quais sejam: acadêmica, técnico-científica, de apoio didáticopedagógico, artístico-literária ou cultural potiguar.

Ao articular-se à função social do IFRN, a Editora destaca seu compromisso com a formação humana integral, o exercício da cidadania, a produção e a socialização do conhecimento.

Nesse sentido, a Editora IFRN visa promover a publicação da produção de servidores e estudantes deste Instituto, bem como da comunidade externa, nas várias áreas do saber, abrangendo edição, difusão e distribuição dos seus produtos editoriais, buscando, sempre, consolidar a sua política editorial, que prioriza a qualidade.

editoraifrn

Este livro é uma ferramenta didática inovadora, essencial para a formação de futuros turismólogos nas áreas de Hospitalidade e Hotelaria. Com uma coleção de casos de ensino e minicasos reais, a obra transforma o aprendizado passivo em uma experiência ativa e envolvente. O foco é desenvolver o pensamento crítico e a capacidade de tomada de decisão dos alunos, preparando-os para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos do setor.

Os casos e minicasos que compõem a obra são reais e construídos com outros docentes e/ou alunos que vivenciaram a experiência de uma imersão nesse novo formato de ensino e aprendizagem. Alguns nomes dos empreendimentos, das pessoas envolvidas e locais foram trocados para garantir o anonimato, mas sem interferir no objetivo do conjunto.

Por fim, o material visa proporcionar uma formação mais completa e alinhada com as exigências do mercado, tornando-se leitura obrigatória para disciplinas que priorizam as metodologias ativas em cursos de Turismo, Hotelaria e Administração.

9 788583 333562

editoraifrn

EDITORA ASSOCIADA À ABEU
abeu.org.br

INSTITUTO FEDERAL
Rio Grande do Norte