



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS DE SÃO BERNARDO
COORDENAÇÃO DO CURSO DE BACHARELADO EM TURISMO

Geovana Alves Almeida

**ESTRATÉGIAS PARA POTENCIALIZAR A GESTÃO DA QUALIDADE
HOTELEIRA EM UM CONTEXTO PERIFÉRICO.**

SÃO BERNARDO/MA
2025

Geovana Alves Almeida

**ESTRATÉGIAS PARA POTENCIALIZAR A GESTÃO DA QUALIDADE
HOTELEIRA EM UM CONTEXTO PERIFÉRICO.**

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado ao curso de Bacharelado em Turismo da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Centro de Ciências de São Bernardo (CCSB), como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Profa. Dra. Jussara Danielle Martins Aires

SÃO BERNARDO/MA

2025

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Almeida, Geovana Alves.

Estratégias para potencializar a gestão da qualidade
hoteleira em um contexto periférico / Geovana Alves

Almeida. - 2025.

32 p.

Orientador(a): Jussara Danielle Martins Aires.

Curso de Turismo, Universidade Federal do Maranhão, São
Bernardo - Ma, 2025.

1. Turismo. 2. Hortelaria. 3. Percepção de
Qualidade. 4. Diretores. 5. Colaboradores. I. Aires,
Jussara Danielle Martins. II. Título.

Geovana Alves Almeida

**ESTRATÉGIAS PARA POTENCIALIZAR A GESTÃO DA QUALIDADE
HOTELEIRA EM UM CONTEXTO PERIFÉRICO.**

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado ao curso de Bacharelado em Turismo da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Centro de Ciências de São Bernardo (CCSB), como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Profa. Dra. Jussara Danielle Martins Aires

Aprovado em: 29/08/2025

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Jussara Danielle Martins Aires (Presidenta/Orientadora)

Universidade Federal do Maranhão/Centro de Ciências de São Bernardo
(UFMA/CCSB)

Profa. Dra. Rita de Cássia Pereira de Carvalho (Membro interno)

Universidade Federal do Maranhão/Centro de Ciências de São Bernardo
(UFMA/CCSB)

Profa. Dra. Helena Maria de Castro (Membro interno)

Universidade Federal do Maranhão/Centro de Ciências de São Bernardo
(UFMA/CCSB)

Dedico à minha mãe, Cleonice Almeida

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por chegar até aqui.

Também queria agradecer a toda a minha família, em especial à minha mãe, Cleonice dos Santos Alves Almeida, pois, sem ela, não teria chegado até aqui.

Agradeço aos meus amigos que a universidade me deu e também contribuiu para esse conhecimento. Juntos, partilhamos experiências incríveis ao longo desses quatro anos de faculdade. Agradeço também à instituição por proporcionar esse aprendizado, viabilizar visitas técnicas e trabalhos de campo, uma verdadeira riqueza todo o conhecimento gerado, a partir dessas experiências.

Agradeço à minha orientadora, professora Dra Jussara Danielle Martins Aires, por todo o apoio e parceria na construção deste trabalho. Sou imensamente grata e feliz por sua dedicação, por sua amigável compreensão e conselhos, por seus ensinamentos, pelos conhecimentos partilhados. Eu não poderia ter tido melhor orientadora. Gratidão!

Aos diretores e colaboradores do Hotel ESA, onde tive a oportunidade de estagiar, aprender e partilhar saberes e vivências.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho e importante etapa da minha vida acadêmica. A vocês, o meu muito obrigada!

“A qualidade não é um ato, é um hábito.”

Aristóteles

RESUMO

A hotelaria constitui um dos principais ramos de atividade do setor turístico e desempenha um papel fundamental na economia de muitos territórios, inclusive daqueles considerados periféricos. O crescimento da atividade turística é impulsionado pela capacidade dos empreendimentos hoteleiros de oferecer produtos e serviços novos ou significativamente melhorados continuamente, em resposta a preferências e necessidades captadas junto aos consumidores. Assim, oferecer e potencializar a gestão da qualidade são imperativos para a sobrevivência empresarial, que envolvem análises de perspectivas e processos de sensibilizações e diálogos junto a diretores e colaboradores backstage e frontstage. No entanto, ainda há escassez de iniciativas e trabalhos sobre o tema. A fim de se preencher tal lacuna, o objetivo geral deste artigo é analisar estratégias empreendidas junto a diretores e colaboradores de um hotel em São Bernardo/MA para potencializar a gestão da qualidade. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo desenvolvido sob a abordagem qualitativa, valendo-se da aplicação de dois tipos de roteiros semiestruturados de entrevista, sendo um com dois diretores; outro, com duas colaboradoras. As entrevistas (gravadas) ocorreram de 22/02 a 24/07/2025. O conteúdo foi transcrito, analisado e confrontado com a literatura. A partir das análises e sensibilizações, apreendeu-se que tanto colaboradores quanto diretores concebem a qualidade no hotel como a capacidade necessária de se estabelecer comunicação eficaz e continuada para a satisfação de interesses mútuos empresa-cliente. Elaborou-se uma matriz de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças em conjunto com os participantes e finalmente, lhes foi proposto um formulário digital para avaliação e monitoramento contínuo da satisfação dos clientes.

Palavras-chaves: Turismo; hotelaria; percepção de qualidade; diretores; colaboradores.

ABSTRACT

The hotel industry is one of the main branches of activity in the tourism sector and plays a fundamental role in the economy of many territories, including those considered peripheral. The growth of tourism is driven by the ability of hotel businesses to offer new or significantly improved products and services on an ongoing basis, in response to consumer preferences and needs. Thus, offering and enhancing quality management are imperative for business survival, involving analyses of perspectives and processes of awareness-raising and dialogue with directors and backstage and frontstage employees. However, there is still a shortage of initiatives and work on the subject. In order to fill this gap, the general objective of this article is to analyse strategies undertaken with directors and employees of a hotel in São Bernardo/MA to enhance quality management. This is an exploratory-descriptive study developed using a qualitative approach, employing two types of semi-structured interview scripts, one with two directors and the other with two employees. The interviews (recorded) took place from 22 February to 24 July 2025. The content was transcribed, analysed and compared with the literature. Based on the analyses and insights, it was found that both employees and managers conceive quality in the hotel as the necessary ability to establish effective and continuous communication for the satisfaction of mutual company-customer interests. A matrix of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats was developed together with the participants and, finally, they were given a digital form for continuous assessment and monitoring of customer satisfaction.

Keywords: Tourism; hospitality; perception of quality; managers; employees.

NOTA DE ESCLARECIMENTO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, em formato de artigo científico, intitulado **"ESTRATÉGIAS PARA POTENCIALIZAR A GESTÃO DA QUALIDADE HOTELEIRA EM UM CONTEXTO PERIFÉRICO"** foi defendido por Geovana Alves Almeida, sob orientação da Professora Dra. Jussara Danielle Martins Aires, e aprovado por membros da Comissão Examinadora de Defesa Pública, realizada no dia 29/09/2025. Acatando-se algumas das principais considerações feitas pela referida comissão, o trabalho sofreu ajustes, de tal sorte que integrantes da banca foram convidadas a atuarem como coautoras.

Finalmente, o artigo foi submetido a Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade (ISSN: 2178-9061) em 01/09/2025, seguindo as próprias regras de formatação, estabelecidas em template fornecido pelo próprio periódico. Importa destacar que a Revista estabelece como uma de suas normas de submissão que pesquisadores, na condição de graduandos(as), não podem se figurar como primeiro(a) autor(a) dos artigos submetidos. Em virtude dessa norma e dadas as contribuições para a concepção, desenvolvimento, revisão e correções do artigo, passa a ser primeira autora e autora correspondente do trabalho, a orientadora, Jussara Danielle Martins Aires. Respectivamente, como segunda, terceira e quarta autoras, ficam: Geovana Alves Almeida, Rita de Cássia Pereira de Carvalho e Helena Maria de Castro.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
3	METODOLOGIA	18
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
5	CONCLUSÃO.....	27
	REFERÊNCIAS	29

ESTRATÉGIAS PARA POTENCIALIZAR A GESTÃO DA QUALIDADE HOTELEIRA EM UM CONTEXTO PERIFÉRICO.

Strategies to enhance Hotel Quality Management in a Peripheral context.

Jussara Danielle Martins Aires¹, Geovana Alves Almeida², Rita de Cassia Pereira de Carvalho³ & Helena Maria de Castro⁴

RESUMO

A hotelaria constitui um dos principais ramos de atividade do setor turístico e desempenha um papel fundamental na economia de muitos territórios, inclusive daqueles considerados periféricos. O crescimento da atividade turística é impulsionado pela capacidade dos empreendimentos hoteleiros de oferecer produtos e serviços novos ou significativamente melhorados continuamente, em resposta a preferências e necessidades captadas junto aos consumidores. Assim, oferecer e potencializar a gestão da qualidade são imperativos para a sobrevivência empresarial, que envolvem análises de perspectivas e processos de sensibilizações e diálogos junto a diretores e colaboradores *backstage* e *frontstage*. No entanto, ainda há escassez de iniciativas e trabalhos sobre o tema. A fim de se preencher tal lacuna, o objetivo geral deste artigo é analisar estratégias empreendidas junto a diretores e colaboradores de um hotel em São Bernardo/MA para potencializar a gestão da qualidade. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo desenvolvido sob a abordagem qualitativa, valendo-se da aplicação de dois tipos de roteiros semiestruturados de entrevista, sendo um com dois diretores; outro, com duas colaboradoras. As entrevistas (gravadas) ocorreram de 22/02 a 24/07/2025. O conteúdo foi transcrito, analisado e confrontado com a literatura. A partir das análises e sensibilizações, apreendeu-se que tanto colaboradores quanto diretores concebem a qualidade no hotel como a capacidade necessária de se estabelecer comunicação eficaz e continuada para a satisfação de interesses mútuos empresa-cliente. Elaborou-se uma matriz de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças em conjunto com os participantes e finalmente, lhes foi proposto um formulário digital para avaliação e monitoramento contínuo da satisfação dos clientes.

PALAVRAS-CHAVE

Hotelaria; Gestão da qualidade; Perspectivas; Diretores; Colaboradores.

¹ **Jussara Danielle Martins Aires** – Doutora em Turismo. Docente do Curso de Bacharelado em Turismo, Universidade Federal do Maranhão, São Bernardo, Maranhão, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5271545240817342>. E- mail: jussara.aires@ufma.br.

² **Geovana Alves Almeida** – Bacharelanda em Turismo. Universidade Federal do Maranhão, São Bernardo, Maranhão, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7622992300642170>. E- mail: ga.almeida@discente.ufma.br

³ **Rita de Cassia Pereira de Carvalho** – Doutora em Sociedade, Cultura e Fronteira. Docente do Curso de Bacharelado em Turismo, Universidade Federal do Maranhão, São Bernardo, Maranhão, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3194397855750259>. E- mail: . E-mail: carvalho.rita@ufma.br

⁴ **Helena Maria de Castro** – Doutora em História Cultural do Social. Docente do Curso de Bacharelado em Turismo, Universidade Federal do Maranhão, São Bernardo, Maranhão, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4806230281479965>. E- mail: helena.castro@ufma.br

ABSTRACT

The hotel industry is one of the main branches of activity in the tourism sector and plays a fundamental role in the economy of many territories, including those considered peripheral. The growth of tourism is driven by the ability of hotel businesses to offer new or significantly improved products and services on an ongoing basis, in response to consumer preferences and needs. Thus, offering and enhancing quality management are imperative for business survival, involving analyses of perspectives and processes of awareness-raising and dialogue with directors and backstage and frontstage employees. However, there is still a shortage of initiatives and work on the subject. In order to fill this gap, the general objective of this article is to analyse strategies undertaken with directors and employees of a hotel in São Bernardo/MA to enhance quality management. This is an exploratory-descriptive study developed using a qualitative approach, employing two types of semi-structured interview scripts, one with two directors and the other with two employees. The interviews (recorded) took place from 22 February to 24 July 2025. The content was transcribed, analysed and compared with the literature. Based on the analyses and insights, it was found that both employees and managers conceive quality in the hotel as the necessary ability to establish effective and continuous communication for the satisfaction of mutual company-customer interests. A matrix of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats was developed together with the participants and, finally, they were given a digital form for continuous assessment and monitoring of customer satisfaction.

KEYWORDS

Hospitality; Quality Management; Perspectives; Managers; Employees.

INTRODUÇÃO

O turismo é um setor complexo e envolve uma variada cadeia de empreendimentos interligados. Dentro dessa cadeia, os hotéis têm sido apontados como *sine qua non* [sem os quais, não existe turismo] ou como o ramo de atividade econômica mais importante que integra o setor (Aires & Varum, 2018; Aires & Sousa, 2024). Eles podem desempenhar um papel fundamental na dinamização econômica de muitos territórios, inclusive daqueles considerados periféricos, abrindo caminhos para o crescimento da atividade turística.

Para fins deste estudo, a noção de território periférico no contexto do turismo se apoia em Yázigi (2017), ou seja, contempla uma localidade não dotada de densidade, evidências (como estatísticas oficiais, por exemplo) de frequência turística expressiva, nem de equipamentos, infraestrutura e serviços da mesma natureza. Geralmente, são municípios localizados às margens ou próximos de destinos turísticos consolidados, desprovidos de uma imagem pública que o caracterize como tal, mas que podem ser influenciados e influenciar dinâmicas de crescimento e desenvolvimento turístico em âmbito regional (Yázigi, 2017).

Também nos contextos periféricos, o crescimento da atividade turística é impulsionado pela capacidade dos empreendimentos hoteleiros desenvolverem fluidez comunicacional e usarem

eficazmente o conhecimento a sua volta, para oferecer, de forma contínua, produtos e serviços novos ou significativamente melhorados, em resposta a análises de variados perfis, necessidades e preferências captadas junto aos consumidores (Aires, 2017; Zaragoza-Sáez et al., 2024). Essa capacidade define a essência da qualidade, como imperativo e premissa à sobrevivência dos hotéis (independentemente de seu porte) no mercado (Araújo, 2013). Mercado este, que se encontra cada vez mais competitivo, em virtude das exigências, gostos e preferências dos clientes, os quais mudam muito velozmente influenciados pela mídia e outros fatores (Aires, 2021). Esses consumidores, face às inúmeras facilidades impostas pela globalização e às tendências de personalização de serviços, buscam ter suas expectativas, necessidades e interesses alcançados, ou até mesmo superados enquanto vivem suas experiências de consumo.

A qualidade costuma ser percebida, gerida e monitorada constantemente, a partir de um conjunto de critérios subjetivos e objetivos (Aires; Souza, 2024). No geral, a sua essência está centrada na análise de percepções, no cumprimento de critérios objetivos, na apreensão de perfis e subjetividades e na conciliação de interesses e necessidades entre quem oferta e quem consome. A qualidade está relacionada com o atendimento percebido e o esperado/desejado pelos clientes, com a capacidade de atender ou superar expectativas desses consumidores, a partir de práticas estrategicamente planejadas e orientadas (Ayhun, Kara, & Kose, 2024).

Uma busca exploratória inicial analisando artigos sobre a qualidade na hotelaria publicados ao longo das últimas décadas, identificou uma escassez de estudos a demonstrar a percepção de qualidade junto a gestores e colaboradores em hotéis, sobretudo, nos de pequeno porte. Grande parte das pesquisas existentes privilegiam hotéis de rede e se restringem a discutir aspectos da qualidade junto a consumidores (Nascimento, Barbosa, & Ferreira, 2025), a partir de abordagens quantitativas. São exemplos, os estudos de Araújo (2013), de Bridi, Paladini, Andersson e Wehrle (2020) e de Rodrigues e Nunes (2023).

Apreender, em profundidade, a percepção de qualidade de diretores e colaboradores em hotéis, a partir de diálogos e sensibilizações é um passo estratégico e não há outro caminho mais viável para potencializar a gestão da qualidade nesses empreendimentos (Deming, 1990; Nethengwe, Nengovhela, & Shambare, 2018). Isso porque a gestão da qualidade perpassa por avaliações e mensurações e não se mede o que não se define, nem se define o que não se entende (Deming, 1990). Nesses termos, a pertinência de iniciativas como essa pode ser bem-sucedida e relevante no âmbito de ações práticas, de pesquisa e extensão, envolvendo sensibilizações dialogadas e trocas de conhecimento entre diretores, acadêmicos e colaboradores de hotéis. Estes últimos, incluindo tanto os que atuam na linha de frente de um serviço (*frontstage*), interagindo diretamente com os clientes, quanto aqueles, que trabalham nos bastidores, em funções de apoio não vistas pelos consumidores

(*backstage*).

Face a essas considerações iniciais e dado o realce a iniciativas de caráter extensionista, o objetivo geral deste artigo é analisar estratégias empreendidas junto a diretores e colaboradores *backstage* e *frontstage* para potencializar a gestão da qualidade em um hotel de pequeno porte situado num contexto tido como periférico, nomeadamente, o município de São Bernardo, no Maranhão.

Para alcançar o objetivo geral, são delimitados os seguintes objetivos específicos: a) analisar o conceito e a importância da qualidade para o hotel na visão dos seus diretores e colaboradores; b) analisar como esses diretores e colaboradores compreendem a qualidade de produtos e serviços oferecidos pelo hotel, que pontos identificam como forças, fraquezas, oportunidades prioritárias de investimento e ameaças e c) propor um formulário digital para avaliação e monitoramento contínuo da satisfação dos clientes.

O artigo contém cinco seções. Além desta introdução, contempla referencial teórico, metodologia, discussão de resultados e conclusão. No Referencial teórico, são apresentados o conceito, evolução conceitual e antecedentes históricos da qualidade e gestão da qualidade, realçando a sua importância para os empreendimentos hoteleiros. Na seção “Metodologia”, faz-se uma caracterização do estudo, apresentando sua tipologia, locus de investigação empírica, participantes, instrumento e técnicas de coleta e análise dos dados e os princípios éticos norteadores da pesquisa. Na seção “Resultados e Discussão”, são analisadas e discutidas as estratégias adotadas para o cumprimento dos objetivos específicos, buscando trazer o confronto dos dados empíricos com o referencial teórico apresentado. Finalmente, a “Conclusão” destaca as contribuições do estudo, suas limitações e direcionamentos para pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito da qualidade aplicado ao turismo é diverso e complexo e vem sendo estudado por diversos autores e perspectivas ao longo das últimas décadas. Originalmente, a noção de qualidade esteve associada ao Controle Estatístico de Processos (CEP). O CEP, foi criado no ano de 1920 por Walter A. Shewhart, engenheiro da *Bell Telephone Laboratories* (EUA). Em 1924, Shewhart criou o primeiro gráfico de controle, ferramenta central do CEP. Em 1931, publicou o livro “*Economic Control of Quality of Manufactured Product*”, sistematizando as ideias de monitoramento da variação nos processos. Nas décadas de 1930 a 1940 consolida-se as ideias de Shewhart e essas começam a serem aplicadas na indústria americana.

Durante a Segunda Guerra Mundial, o governo dos EUA incentivou fortemente o uso do CEP para garantir a qualidade em larga escala, principalmente na produção de armamentos e equipamentos

militares. Nas décadas seguintes, de 1950-1960, o CEP é difundido pelo mundo, tendo W. Edwards Deming e Joseph Juran como discípulos e divulgadores das ideias de Shewhart, que levaram a estatística aplicada à qualidade para o Japão, tornando-se um dos pilares do milagre econômico japonês e influenciando sistemas como o *Toyota Production System* e a filosofia de Qualidade Total (TQM).

Nas décadas de 1970 a 1980, o CEP passou a ser incorporado a programas de Qualidade Total e ISO (*International Organization for Standardization* - Organização Internacional de Normalização) 9000, tornando-se não apenas um conjunto de técnicas estatísticas, mas uma filosofia de gestão da qualidade, integrando-se ao controle da produção, manutenção preventiva e melhoria contínua. Em suma, desde sua origem, pode-se afirmar que o CEP esteve voltado para as grandes corporações industriais e com um direcionamento mais objetivo e orientado pela definição de padrões para evitar retrabalhos, desperdícios e para potencializar a adequação ao uso de bens produzidos (Deming, 1990).

Ainda a partir da década de 1980, quando o setor de serviços ganha maior notoriedade em nível mundial, a filosofia do CEP passou a ser incorporada de forma pontual e adaptativa no setor de turismo, a partir de corporações hoteleiras de grande porte. Apesar dessa incorporação relativamente recente não ser bem documentada, em termos históricos, na literatura, é consenso que ela contribuiu para a evolução conceitual da qualidade. O conceito de qualidade passou por novas reformulações, abarcando também a análise de critérios subjetivos, que são inerentes à avaliação de desempenho inovador de setores de serviços, como o turismo e a hotelaria (Nethengwe, Nengovhela, & Shambare, 2018). Setores estes, em que a necessidade de implementação da melhoria significativa, tecnológica e contínua de produtos, serviços e processos desempenha um papel imprescindível para a diferenciação, competitividade e sobrevivência dos empreendimentos turísticos no mercado (Araújo, 2013; Aires, 2017; Paladini, Andersson & Wehrle, 2020; Aires, 2021; Rodrigues & Nunes, 2023; Souza & Assis, 2024).

Para Deming, considerado um dos autores pioneiros a se debruçar sobre a definição e importância da qualidade no mundo empresarial, a qualidade pode ser definida como a capacidade de “atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar” (Deming, 1990, p. 125).

A qualidade em turismo dialoga com a chamada “economia de experiências”, que é um modelo coerentemente cabível à hotelaria, constitui um modelo e conceito popularizado por Joseph Pine e James Gilmore, no qual as organizações buscam vender experiências, personalizadas, memoráveis e únicas em vez de meramente oferecer produtos ou serviços tradicionais, focando na capacidade de despertar emoções, sensações e memórias diferenciadas nos consumidores (Pine & Gilmore,

2020). Concebe-se que a qualidade só pode ser reconhecida por meio da experiência (Yarimoglu, 2014).

Em 2003, a qualidade foi definida pela Organização Mundial do Turismo (OMT) como o conjunto de determinantes, que sustentam todas as necessidades legítimas de produtos e serviços, expectativas dos clientes-consumidores e requisitos a preços razoáveis. Para Ayhun, Kara e Kose (2024), isso inclui aspectos como limpeza, segurança, higiene, conforto, bem-estar, transporte, empatia e zelo no trato humano, personalização da experiência de consumo (que deve ser considerada como única), autenticidade e harmonia das atividades turísticas relacionadas ao ambiente natural, sociocultural, ambiental e a necessidades humanas (Ayhun, Kara & Kose, 2024;)

A gestão da qualidade pode ser definida como a soma ou o conjunto de processos, técnicas e estratégias com o intuito de garantir que serviços e produtos sejam entregues aos consumidores em conformidade com as suas expectativas, gostos e necessidades e de forma conciliada com a racionalização de custos e recursos (Souza; Assis, 2024; Yhun, Kara, & Kose, 2024; Santa, Victoria & Tegethoff, 2025). No setor hoteleiro, por exemplo, a qualidade pode ser entendida como um dos sinônimos da inovação, que é fortemente influenciada pela mentalidade de gestores e diz respeito à implementação de melhorias significativas e constantes, que vão desde pequenas reformas infraestruturais até a adoção de novas tecnologias, softwares e procedimentos para aprimorar a experiência personalizada do cliente, contribuindo ao mesmo tempo para aumentar a eficácia, eficiência e desempenho organizacional (Aires, 2017; Coelho & Viana, 2018; Aires, 2021; Costa & Aires, 2023)

Apreender, em profundidade, a percepção de qualidade de diretores e colaboradores em hotéis, a partir de diálogos e sensibilizações é um passo estratégico e não há outro caminho mais viável para potencializar a gestão da qualidade nesses empreendimentos (Deming, 1990; Nethengwe, Nengovhela, & Shambare, 2018). Nesse sentido, a preocupação com a satisfação do consumidor reflete na busca por certificações, na qualificação dos colaboradores e na adaptação dos serviços às exigências do mercado (Santa, Victoria & Tegethoff, 2025).

Na contemporaneidade, a gestão da qualidade hoteleira tornou-se complexa, por envolver o cumprimento de uma série de critérios objetivos e subjetivos, que apresentam limites difusos entre si. A gestão da qualidade envolve análises subjetivas, processamentos sistemáticos e uso eficaz da informação, também por meio de adoções tecnológicas em prol do aumento de produtividade (Santa, Victoria & Tegethoff, 2025). Em outras palavras, gerir a qualidade em hotéis envolve a apreensão, o registro, estudos para a conciliação equilibrada de interesses diversos e a capacidade de atendimento de necessidades de quem oferta e quem consome os produtos e serviços. Basicamente, a qualidade

está relacionada com o atendimento percebido e o esperado/desejado pelos clientes, com a capacidade de atender ou superar expectativas desses consumidores, a partir de práticas estrategicamente planejadas e orientadas para a inovação e sustentabilidade, respeitando dimensões básicas – econômica, social e ambiental, por exemplo (Ayhun, Kara, & Kose, 2024). Também pode envolver a capacidade de atender pressões globais com a adoção de padrões universalmente aceitos que satisfaça interesses de outras partes interessadas nos negócios hoteleiros (Aires, Costa, Brandão & Flores, 2025; Santa, Victoria & Tegethoff, 2025).

Em empreendimentos de micro e pequeno porte do ramo de hospedagem, nos quais, a estrutura organizacional é relativamente frágil, a gestão é intuitiva, com o processo de tomada de decisões orientado com base na intuição dos gestores e não em evidências e registros formais, os passos iniciais e cruciais para se conceber, planejar e implementar a Qualidade Total, de forma a geri-la continuamente abrangem a criação de mecanismos para potencializar diálogos entre quem oferta e quem consome (Nethengwe, Nengovhela, & Shambare, 2018; Costa & Aires, 2023; Aires, Costa, Brandão & Flores, 2025). Nesse sentido, adoção de estratégias para coletar dados e *feedbacks* dos clientes, viabilizando diálogos deles com o empreendimento são condições básicas e imprescindíveis para potencializar a gestão da qualidade em hotéis, sobretudo aqueles com a estrutura gerencial relativamente fragilizadas (Araújo, 2013; Nethengwe, Nengovhela, & Shambare, 2018; Bridi, Paladini, Andersson & Wehrle, 2020; Rodrigues & Nunes, 2023; Ayhun, Kara, & Kose, 2024; Santa, Victoria & Tegethoff, 2025).

Consta em Souza e Assis (2024) que a satisfação do consumidor pode ser buscada de duas formas, defensiva e ofensiva. A primeira se preocupa em eliminar fatores desagradáveis ao consumidor, por meio da retro alimentação das informações do mercado, já a satisfação na forma ofensiva, procura antecipar as necessidades do consumidor e incorporar esses fatores no produto ou serviço. A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia. Esses autores citam o próprio Deming como o idealizador de uma ferramenta crucial para a implantação da qualidade: o ciclo PDCA, acrônimo para *Plan/planejar, Do/fazer, Control/controlar e Action/ação*.

O ciclo PDCA orienta que todos os processos devem ser continuamente estudados e planejados, com suas mudanças implementadas e controladas. Depois desses passos, deve-se realizar uma avaliação dos resultados obtidos. Enquanto o conceito de qualidade relaciona-se mais enfaticamente à satisfação do cliente, ou melhor, eficiência e eficácia no relacionamento com o cliente, o conceito de qualidade total expande a precisão de se ter eficácia e eficiência no relacionamento de todos os elementos que compõem o modelo da empresa inserida em um contexto mais amplo (Souza, & Assis, 2024).

De acordo com essa abordagem, a qualidade é um instrumento estratégico, pelo qual todos trabalhadores devem ser e se sentir responsáveis, é uma busca, um ideal, um compromisso com a excelência. A interpretação da qualidade, em geral, pode se remeter a trabalho, prestação de serviço, uso da informação, execução e agilidade de processos, à disposição e organização de recursos e estrutura, à gestão de pessoal e de sistemas, abordagens organizacionais, à definição, comunicação e monitoramento de objetivos e metas (Souza & Assis, 2024).

METODOLOGIA

Esta pesquisa teórico-empírica se caracteriza como um estudo de caso do tipo exploratório e descritivo desenvolvido sob a lógica da abordagem qualitativa. A escolha do tema –“percepção da qualidade em hotéis segundo seus diretores e colaboradores”, se deu em função da escassez de trabalhos sobre o tema na literatura, na qual se observa uma predominância de estudos quantitativos e/ou de abordagem mista, analisando atributos e/ou buscando aferir o nível de satisfação da qualidade de serviços em hotéis sob a perspectiva da demanda.

Há componentes de subjetividade por parte de quem oferta (ou deva idealmente ofertar) a qualidade, que precisam ser apreendidas em profundidade para, a partir de diálogos e sensibilizações, potencializar a gestão da qualidade em hotéis. Perceber essa lacuna exigiu leituras prévias, consultas a materiais científicos como livros, artigos e textos em jornais, blogs e páginas da internet. Some-se a isso, a oportunidade de acompanhar de perto a dinâmica de funcionamento de um meio de hospedagem, auto classificado como hotel, de pequeno porte, situado no município de São Bernardo-MA.

O hotel, que aqui se figura como estudo de caso, é uma Micro Empresa, fundada no ano de 2016, sendo de gestão familiar e pertencente a um grupo empresarial. Atualmente, possui três colaboradores formais, contratados sob o regime de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Está situado no município de São Bernardo-MA, próximo a destinos turísticos consolidados, que compõem a chamada Rota das Emoções – Os Lençóis Maranhenses, em Barreirinhas (MA), o Delta do Parnaíba, em Parnaíba (PI) e Jericoacoara em Jijoca de Jericoacoara (CE).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), São Bernardo - MA apresenta extensão territorial de 1.006,920 km², uma população de 26.943 habitantes e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,572, que se mantém crescente nos últimos anos (IBGE, 2022). Ao longo do ano, o município recebe um fluxo significativo de visitantes e turistas atraídos sobretudo por dinâmicas de negócios e eventos religiosos e/ou culturais (Costa, Aires, Chaves & Brussio, 2023). Ademais, dada as suas condições históricas, culturais e naturais, o município reúne potencial para

melhoria das condições de vida populacional através do fomento da atividade turística (Aires & Aires, 2025).

Um inventário elaborado por Coutinho e Lima (2019) identificou apenas cinco alojamentos (incluindo hotéis e pousadas locais). A escolha do hotel como locus de investigação desta pesquisa se deveu sobretudo, por ser este, considerado o mais procurado pelos visitantes e turistas, que circulam pela microrregião do Baixo Parnaíba Maranhense a negócios e/ou lazer. No ano de 2024, a gestão do hotel firmou parceria com a Universidade Federal do Maranhão, Centro de Ciências de São Bernardo e coordenação do curso de Bacharelado em Turismo, permitindo diálogos e intervenções acadêmicas, a partir de acordos de cooperação técnico-científica, parcerias para a realização de estágio supervisionado dos discentes, ações de ensino, pesquisa e extensão.

A partir da revisão da literatura, foram elaborados, os instrumentos de coleta de dados aplicados com quatro participantes da pesquisa empírica. Esses participantes foram divididos em dois grupos: 1. Direção e 2. Colaboradores. Ambos foram sensibilizados e devidamente esclarecidos sobre os objetivos, benefícios, riscos e cuidados da pesquisa. Critérios de seleção foram previamente definidos comumente aos dois grupos: a) consentir participar por livre e espontânea vontade; b) consentir gravação da entrevista. Particularmente aos colaboradores, estabeleceu-se que deveriam cumprir os seguintes requisitos: a) atuar como colaborador formal sob o regime CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) no hotel há pelo menos um ano; b) Desempenhar funções do *backstage* e/ou *frontstage*. Seguindo esses critérios, uma colaboradora a desempenhar atividades exclusivamente do *backstage* e duas a desempenhar funções do *backstage* e *frontstage* participaram.

Dois tipos de roteiros semiestruturados de entrevista foram aplicados. Um, com a direção do hotel; outro, com os três colaboradores do *backstage* e *frontstage*. As entrevistas, como técnicas de coleta de dados, ocorreram em períodos distintos. A entrevista aplicada com a direção foi realizada em 22/02/2025. Já as com os colaboradores se deram em 24/07/2025. O conteúdo foi transcrito, analisado e confrontado com a literatura.

Importa dizer que logo após cada entrevista, houve diálogo com os participantes, a fim de sensibilizá-los sobre a importância de se manter mecanismos para se estabelecer e fortalecer a comunicação efetiva e contínua do hotel com os seus clientes, possibilitando-lhes a partilha de *feedbacks* e avaliações quanto ao consumo de experiências de produtos e serviços oferecidos. Ainda, posteriormente às entrevistas, foi esboçada, em conjunto com os participantes (direção e colaboradores), a matriz de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA) como requisito ao planejamento estratégico para potencializar a gestão da qualidade no hotel. Como produto desse diálogo envolvendo a direção, os colaboradores, pesquisadores acadêmicos e extensionistas, foi

entregue ao hotel uma proposta de formulário digital de avaliação e controle da qualidade a ser aplicado junto a clientes. Esse instrumento foi apreciado pela direção, sendo de uso exclusivo deles para o monitoramento interno da qualidade.

Relativamente à técnica de análise dos dados, esta foi feita pela apreciação do conteúdo das respostas às questões do roteiro semiestruturado de entrevista. O conteúdo das entrevistas gravadas foi transcrito e analisado, a partir de diferentes etapas envolvendo: a pré-análise de dados, exploração do material, agrupamento e realce de trechos de fala similares, tratamento dos resultados, inferência, interpretação e confronto com a literatura.

Quanto à ética da pesquisa, a investigação seguiu as recomendações éticas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Saúde - CNS, em respeito pelas pessoas, beneficência e justiça, tomando como referência a Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na prática, o primeiro passo estratégico para potencializar a gestão da qualidade no hotel foi a promoção de um diálogo com seus diretores e colaboradores para levantar informações sobre o histórico e seu perfil, apreender como eles concebem e o quão importante consideram a qualidade para o empreendimento.

Em outras palavras, buscou-se analisar, principalmente, como esses diretores e colaboradores (tanto do *frontstage* quanto do *backstage*) compreendem a qualidade de produtos e serviços oferecidos pelo hotel; e, considerando as diretrizes rumo a um planejamento estratégico para a implementação e gestão da qualidade hoteleira, que pontos identificam como forças, fraquezas, oportunidades prioritárias de investimento e ameaças ao estabelecimento analisado. Estratégias essas, necessárias à proposta de um formulário digital para avaliação e monitoramento contínuo da satisfação dos clientes do hotel.

Quanto às informações principais do hotel analisado, apreendeu-se que se trata de um uma micro empresa, que juntamente com mais duas empresas – um posto de gasolina e um escritório de contabilidade - constituem um grupo gerido por uma família, sendo os cônjuges, diretores do hotel e sócios majoritários do grupo. O hotel, localizado próximo a Rodovia MA-034, é uma micro empresa registrada na Junta do Comércio do estado do Maranhão – JUCEMA e atuando sob o regime do Simples Nacional. As atividades foram iniciadas em 2016 com apenas seis apartamentos com banheiros privativos, com o objetivo de oferecer serviços de hospedagem a hóspedes, sobretudo em contexto de viagens a negócios.

Com o passar dos anos, devido ao aumento da demanda de hóspedes, a empresa ampliou sua estrutura física e de equipamentos, passando a possuir até então, onze apartamentos suítes (do tipo individual, duplo, triplo e familiar). Uma filial com mais seis suítes, funcionando como anexo do hotel, foi aberta, totalizando dezessete apartamentos. Segundo os diretores, essa ampliação ocorreu no intervalo de três anos (2022 a 2025) e foi acompanhada de modernização na infraestrutura, de enxoval, utensílios e equipamentos como um todo. Ainda no período mencionado, foram firmadas parcerias com outros empreendimentos locais, a fim de se oferecer serviços e produtos integrados e de forma mais completa, respeitando-se tendências de mercado orientadas à inovação (Aires, 2017; 2021). Para além dos serviços obrigatórios de recepção, passou a oferecer café da manhã e estacionamento gratuito para clientes.

Em decorrência das parcerias e adoção de medidas promocionais, os preços médios das diárias, que variam de R\$ 80 a R\$ 110, atualmente, acabaram por se tornar mais competitivos em relação aos concorrentes na cidade e região. Apesar dos avanços, reconhecidos pelos diretores, o hotel não oferece ainda estrutura adequada para recepção de pessoas com deficiência visual, auditiva e/ou física.

Segundo os relatos, a maioria dos hóspedes são turistas de negócios (representantes comerciais) provenientes principalmente das capitais São Luís e Fortaleza, que refletem na ocupação durante a semana, especificamente no período de segunda a quinta-feira. Essas informações foram apresentadas através de relatos, uma vez que o empreendimento não realiza o preenchimento da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes (FNRH). Conta atualmente, com três colaboradores contratados formalmente sob o regime CLT.

Quanto a características de perfil, os diretores apresentam faixa etária entre 39 e 55 anos, são administradores, com Pós-graduação também na área de Administração. São naturais de São Bernardo/MA, mas atualmente, não residem no município. Possuem experiência no cargo de gestão (de outros empreendimentos) há mais de dez anos.

Por sua vez, a faixa etária das duas colaboradoras entrevistadas varia de 27 a 40 anos. Não são naturais de São Bernardo/MA, mas residem no município atualmente. Unanimemente, as colaboradoras manifestaram desinteresse em cursar uma faculdade, apesar de ter concluído o Ensino Médio e sentir satisfação em trabalhar na área de Turismo/Hotelaria, desempenhando funções como camareira, recepcionista, cozinheira, lavadeira e engomadeira há mais de cinco anos. Importa dizer que todas elas declararam exercer essas funções no hotel há pelo menos dezoito meses (um ano e meio).

Em linhas gerais, diretores e colaboradores concordaram que a qualidade no hotel se traduz como um conceito importante relacionado à capacidade de oferecer produtos e serviços novos ou melhorados

cada vez mais, sem que isso acarrete perdas e/ou prejuízos às partes (quem oferta e quem consome). Isso é evidenciado nos trechos de fala da diretora e de duas colaboradoras, respectivamente:

Acho que qualidade é **inovação**, quer dizer, estamos falando de **oferecer novidades, um bom atendimento, um café da manhã bem diversificado com produtos frescos, entregar um ambiente limpo, higiênico, com as coisas funcionando devidamente** aos nossos hóspedes [...] **é estar sempre buscando e conseguindo melhorar as coisas**, não é? E como é que a gente sabe que melhorou? Quando a gente **conversa diretamente com o cliente e ele mesmo se diz estar satisfeito** ou **quando** esses clientes **voltam e indicam o hotel para outras pessoas**. Agora, claro, às vezes, **tem cliente que reclama ou se queixa de coisas**, que estão faltando **ou que não lhes são agradáveis**, mas essas coisas, **muitas vezes, são inviáveis de se implantar aqui e eu falo do ponto de vista financeiro**, principalmente, sabe? [...] porque nem sempre quem está exigindo algo “melhor”, está em condições ou disposto a pagar mais [...]. O nosso grande desafio é **equilibrar os interesses dos clientes com os nossos**. **A relação nossa com os clientes tem que ser do tipo ganha-ganha**, sempre (Entrevistada 1, diretora do hotel, grifo nosso).

Qualidade é **ter respeito e simpatia com as pessoas, saber se colocar no lugar delas**, mesmo que algumas delas não tenham educação, **cada um dá o que tem** [...]. Tem cliente ignorante, tolerância zero, autoritário [...] quando acontece um mal-entendido ou quando vem reclamar e a gente não consegue solucionar o problema, aí quer falar mais alto e ofender a gente com palavras [...] então, nessas horas, a gente **não pode sair da formalidade**, tem que **focar que estamos aqui para servir e dar o nosso melhor para tornar o cliente satisfeito** (Entrevistada 3, colaboradora frontstage do hotel, grifo nosso)

Qualidade é **fazer as coisas direito, com propósito e com sentido** [...] quer dizer, **não é só fazer as coisas, é saber o que está fazendo e por que está fazendo** [...], é **fazer coisas bem feitas**, como tem que ser, né? se eu trabalho aqui, preciso **reconhecer** o meu lugar, o meu papel [...] **eu vou receber ordens e procurar obedecer a essas ordens, desde que elas também não me prejudiquem**. [...] **Se eu sinto que me valorizam** como pessoa e profissional, **eu me sinto mais motivada a dar o meu melhor cada vez mais** no que faço (Entrevistada 4, colaboradora *backstage* do hotel, grifo nosso).

O modo de como a qualidade é definida e entendida em um hotel reflete a forma como é direcionada e executada, a produção de seus bens e serviços (Souza & Assis, 2024). Assim, os trechos de fala da diretora e colaboradoras do hotel se complementam, trazem atributos da qualidade, que estão alinhados entre si e com a literatura. Por exemplo, a qualidade foi realçada como sinônimo ou parte constituinte da inovação, na forma de novidades e/ou de melhorias significativas e contínuas capazes de atender necessidades humanas e proporcionar retornos financeiros e/ou realização a quem oferta (Aires, 2017;

2021).

Também realça a complexidade e variedade do conceito por envolver aspectos objetivos (limpeza, higiene, disponibilidade/funcionalidade adequada ao uso de equipamentos, diversidade de produtos) e subjetivos, abstratos (percepções, julgamentos e outros atributos) a depender de quem avalia (Deming, 1990; Araújo, 2013; Aires, 2017; Paladini, Andersson & Wehrle, 2020; Aires 2021; Rodrigues & Nunes, 2023; Souza & Assis, 2024; Ayhun, Kara & Kose, 2024).

Em suma, a qualidade, tanto para os diretores como colaboradores, essencialmente se remete à necessidade de se ter inteligência emocional para potencializar o trato humano e experiências de consumo. Remete-se ainda à capacidade de flexibilização, ao desafio da conciliação, do alinhamento de interesses e necessidades da oferta e da demanda. Se, no turismo, as pessoas (consumidores e profissionais) são consideradas o elemento central, e elas reproduzem os estímulos que sentem, a partir das relações interpessoais estabelecidas, qualidade na hotelaria, muito dialoga com a necessidade de gestão humana e “mais humanizada” dos recursos (tecnologia, coisas, ambiente, pessoas).

A inovação, que ocorre no setor de turismo e hotelaria costuma ser predominantemente do tipo incremental e fácil de ser copiada, imitada ou adaptada por concorrentes no *trade* (Aires, 2021), tal como confirmado no fragmento da fala da diretora

“A gente viaja muito e quando se hospeda nos hotéis bons espalhados pelo Brasil, a gente observa, analisa as coisas que acha legal [...] cada caso é um caso [...], tem coisas que até dá para ajustar e trazer para cá, já trouxemos muitas ideias e novidades assim” (Entrevistada 1, diretora do hotel, grifo nosso).

Ainda que o processo de tomada de decisões no hotel seja orientado por uma gestão do tipo intuitiva, com poucas formalizações, evidências e registros, diretores e colaboradores reconhecem a importância da qualidade principalmente como um diferencial competitivo, uma condição de sobrevivência no mercado, um caminho, que proporciona (auto)realização, para além de retornos financeiros.

Tal como a inovação, a qualidade é capacidade de resposta, requer a sensibilidade de perceber para atender; é troca, reciprocidade, valorização, personalização, conformidade, adequação e justiça, requisitos necessários para a sobrevivência, visibilidade e credibilidade das organizações, tornando-as sustentáveis e competitivas (Coelho & Viana, 2018; Aires, 2021; Costa & Aires, 2023; Souza; Assis, 2024) Complementarmente, essas concepções, em sintonia com a literatura (Yarimoglu, 2014; Pine &

Gilmore, 2020; Yhun, Kara, & Kose, 2024; Aires et al., 2025; Santa, Victoria & Tegethoff, 2025), são evidenciadas no trecho de fala a seguir, contemplando a concordância unânime dos participantes do estudo.

“Então, o que eu quero dizer é que a gente procura tratar os nossos clientes como a gente gosta de ser tratado quando se hospeda lá fora, com muito zelo, atenção [...] As **peessoas são únicas** e querem viver **experiências** também únicas, **agradáveis, para recordar**, não é assim? Eu viajei a negócios, tive um dia estressante demais naquela cidade e depois tudo que eu mais quero é relaxar, descansar [...] **chego no hotel e encontro uma cama com colchão confortável, um quarto limpo, cheiroso, silencioso, com iluminação boa para eu dormir, se eu paguei um preço que considero justo por tudo isso, claro que eu voltarei e indicarei o lugar**”(Entrevistada 1, diretora do hotel, grifo nosso).

Em conformidade com a literatura (Santa, Victoria & Tegethoff, 2025) e diálogos estabelecidos, diretores também reconheceram que a preocupação com a satisfação dos hóspedes-consumidores se reflete na busca por certificações, na qualificação dos colaboradores e na adaptação dos serviços às exigências do mercado). Contudo, ressaltaram os dilemas para a implantação de normas e padrões universais, a exemplo das normas ISO. Se por um lado, a obtenção dessas certificações poderia conferir mais notoriedade, aceitação e agregação de valor ao empreendimento, de forma a atender a pressões globais; por outro, acabaria por demandar aumento de preços nas diárias, que os consumidores provavelmente não estariam dispostos a pagar.

No momento da sensibilização com diretores e colaboradores, foi reforçado que a qualidade é um instrumento estratégico, pelo qual a direção e todos trabalhadores devem ser e se sentir responsáveis pela busca e implantação da melhoria planejada e monitorada continuamente. A interpretação da qualidade em geral pode se remeter a trabalho, prestação de serviço, uso da informação, execução e agilidade de processos, à disposição e organização de recursos e estrutura, à gestão de pessoal e de sistemas, abordagens organizacionais, à definição, comunicação e revisão (ou redefinição) de objetivos e metas (Souza & Assis, 2024).

Esses diálogos e sensibilizações permitiram a realização de um diagnóstico, capaz de revelar, em síntese, a situação atual do empreendimento quanto à capacidade de inovar e oferecer produtos e serviços de qualidade aos clientes. Essas interações com os participantes foram também importantes para lhes sugerir caminhos para a realização constante do planejamento estratégico em busca da melhoria contínua no hotel.

Elaborou-se, em conjunto com diretores e colaboradores do hotel, uma matriz de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA), sinalizando necessidades (ações, objetivos e metas) prioritárias de investimento para curto, médio e longo prazo.

Figura 1 – Matriz FOFA do hotel.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	Forças • Localização Estratégica • Estrutura moderna e reformada • Produtos e serviços integrados ou personalizados a preços acessíveis • Gestão aberta e democrática • Parcerias firmadas • Qualidade e inovação como ideais perseguidos pela direção e colaboradores • Prêmios e certificações	Fraquezas • Falta mão-de-obra no município • Escassez de pessoal qualificado • Gestão intuitiva • Ausência de planejamento e de registros para a tomada de decisões • Não obtenção de normas de padronização internacionais para certos processos • Ausência de canais formais para estreitar o relacionamento com os clientes e monitorar a qualidade de produtos e serviços
Ambiente Externo	Oportunidades • Realização de Grandes Eventos no município e região • Implantação de empreendimentos de grande porte próximos ao hotel • Valorização do real • Tendências sobre o aumento de demanda para áreas verdes e afastadas dos grandes centros • Certificação ISO	Ameaças • Ausência ou precariedade do Transporte Público no Município • Alta carga de impostos e tributos • Más condições de acesso das rodovias de acesso • Ausência de uma secretaria de Turismo e de incentivos ao fomento turístico local • Aumento da demanda interessada em hospedagem alternativa (Airbnb) • Burocracia para o acesso ao conhecimento, tecnologia especializada e capital para a inovação no hotel

Fonte: Elaboração própria (2025)

Como pontos fortes, foram destacados, a localização estratégica, a oferta integrada de produtos e serviços a preços acessíveis alinhadas às condições da demandas e tendências, a formação e fortalecimento de parcerias com instituições públicas e privadas, a abertura, gestão democrática, nível de intrusão e formação dos diretores e a importância que atribuem à gestão do conhecimento, inovação e qualidade para o desempenho do hotel. Por sua vez, como Oportunidades, foram destacadas: a realização de (mais) eventos de grande porte no município com chances atração de novos nichos de mercado; o surgimento de novas atrações e empreendimentos surgindo próximo ao hotel; as tendências apontando o aumento da procura e interesse de visitantes e turistas nacionais e

estrangeiros em conhecer localidades com áreas verdes e mais distantes do estresse dos grandes centros, o que favorece o município de São Bernardo/MA.

Como pontos fracos, que coincidem como principais oportunidades de melhoria, destacaram-se: a pouca qualificação técnica operacional de alguns colaboradores; a ausência de registros, canais e procedimentos formais oficiais para gerir, monitorar e usar eficazmente a informação (dentro e fora do hotel) capaz de facilitar a tomada de decisões para a inovação e melhoria de seu desempenho; a própria má gestão do conhecimento para a implantação da Qualidade Total, a não padronização de certos processos, respeitando padrões e exigências internacionais relacionadas sobretudo à proteção, higiene, saúde e segurança de clientes e colaboradores, à ausência de práticas de sustentabilidade ambiental e financeira, incluindo a adoção de medidas para a redução de custos e desperdícios no hotel.

Os participantes reconheceram como principais Ameaças ao hotel, a concorrência desleal de outros hotéis e meios de hospedagens alternativos locais, a alta carga de impostos e tributos pagos no Brasil, o aumento e pressões para a implantação de regras burocráticas sem a devida cobertura de incentivos financeiros por parte do Governo, bem como o aumento expressivo e crescente da adesão de consumidores às hospedagem em domicílios, a exemplo da Airbnb. Considerando essas ameaças e relacionando-as às necessidades de investimentos prioritários do hotel em curto prazo, foi enfatizada a necessidade de se melhorar a fluidez da comunicação interna e externa do hotel, isto é, estreitar canais de relacionamento e troca de *feedbacks* com clientes e entre colaboradores e direção do hotel. Foram sugeridas em médio de longo prazo, ações: a adoção de novas abordagens de gestão organizacional, como reuniões periódicas mais frequentes com a formalização de registros, criação e alimentação contínua de banco de dados de clientes; a contratação de profissionais especializados para a gestão de marketing especializado e de redes do hotel, a adoção de métricas para avaliar a satisfação dos clientes sobre produtos e serviços oferecidos, a implementação de normas para a padronização e cumprimento de medidas universalmente aceitas sob pressões globais; a consultoria e ou realização de formações para o aumento da qualificação de colaboradores e a adoção de estratégias para reter e aproveitar melhor o conhecimento adquirido.

Em suma, considerando-se as ações prioritárias, que demandam custos, foram principalmente sugeridas, as realizações de treinamentos e capacitações (interna ou externa) junto a consultores para a gestão de marketing, de processos e de pessoas no hotel, entendendo que são dimensões essenciais para potencializar a qualidade. Considerando-se as estratégias gratuitas para potencializar a gestão da melhoria contínua no hotel, foi principalmente elaborado e proposto aos colaboradores e diretores um formulário digital para a identificação de perfil e monitoramento da satisfação dos clientes. Ferramenta esta, que possibilitará a coleta de *feedbacks* e sugestões para a implementação da

qualidade.

A proposta de um formulário digital para avaliação e monitoramento contínuo da satisfação dos clientes do hotel, levou em conta a análise da Matriz FOFA e as recomendações da literatura sobre Qualidade na Hotelaria. Foi criada uma versão no Google Forms, com a geração e repasse de link de acesso para a apreciação dos diretores e colaboradores. Uma versão impressa também lhes foi entregue. O formulário contemplou vinte e sete questões com o objetivo de analisar perfis e nutrir um banco de dados sistematizado dos clientes, ao mesmo tempo em que sugere questões para se avaliar e monitorar o nível da satisfação e colher seus *feedbacks* em relação a disposição e funcionalidade de recursos, produtos e serviços oferecidos pelo hotel.

Atendendo a recomendações da literatura e de profissionais especializados na gestão da qualidade hoteleira, o formulário digital contemplou questões como: gênero, faixa etária, estado civil, grau de instrução, profissão/ocupação atual, cidade de nascimento e residência, precedência e procedência do hóspede, renda média mensal, se viajava só ou na companhia de alguém; o motivo/interesse/contexto de organização da viagem; frequência da hospedagem e tempo de permanência no hotel, meio de transporte utilizado na viagem, como ficou sabendo sobre o hotel, como avalia o atendimento, o nível de conforto experimentado, o café da manhã, a limpeza, a higiene e segurança, os canais de relacionamento e a comunicação, a iluminação e disposição de recursos e infraestrutura no/do hotel, bem como sua localização. As questões finais, remeteram-se à avaliação geral do hotel e um espaço (questão aberta) para os hóspedes deixar comentários (críticas/elogios) e sugestões para a melhoria dos serviços oferecidos pelo hotel. Foi sugerido aos diretores o uso de *QR codes* para facilitar o acesso dos clientes ao formulário. Da mesma forma, recomendou-se o uso de mensagens padronizadas com o link para lhes serem enviadas via mensagens ou por e-mail.

CONCLUSÃO

Este artigo cumpriu o objetivo de analisar estratégias empreendidas junto a diretores e colaboradores de um hotel em São Bernardo/MA para potencializar a gestão da qualidade. Para tanto, primeiro, foi necessário revisar a literatura e apreender como a qualidade tem sido definida no campo da hotelaria e principalmente, considerando circunstâncias dos territórios tidos como periféricos. Depois, foi fundamental dialogar com a direção do hotel e com seus colaboradores para entender como concebiam a qualidade e que importância atribuíam a ela no contexto da oferta de produtos e prestação de serviços. Para além dessa compreensão, foram realizadas sensibilizações com esses participantes no sentido de desmitificar ideias sobre a qualidade e estratégias viáveis e realizáveis em curto e médio prazo, que não necessariamente demandassem custos financeiros.

A partir das análises e sensibilizações, apreendeu-se que tanto colaboradores quanto diretores concebem a qualidade no hotel como a capacidade necessária de se estabelecer comunicação eficaz e continuada para a satisfação de interesses mútuos empresa-cliente. Para o grupo pesquisado a qualidade, tal como a inovação, é vital para o alcance de maior visibilidade, competitividade e desempenho do hotel, sendo, portanto, um ideal perseguido continuamente. Dessa forma, pode-se dizer que a concepção da qualidade segundo a perspectiva desses participantes se mostra alinhada com a literatura nacional e internacional sobre o assunto.

Os diálogos e sensibilizações com diretores e colaboradores permitiram a realização de um diagnóstico, capaz de relevar em síntese a situação atual do empreendimento quanto à capacidade de inovar e oferecer produtos e serviços de qualidade aos clientes. Essas interações com os participantes foram também importantes para lhes sugerir caminhos para a realização constante do planejamento estratégico em busca da melhoria contínua no hotel. Elaborou-se, em conjunto com diretores e colaboradores do hotel, uma matriz de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA), sinalizando necessidades (ações, objetivos e metas) prioritárias de investimento para curto, médio e longo prazo.

Face aos resultados apresentados, entende-se que alcançar um melhor desempenho e uma vantagem competitiva sustentável é essencial para a sobrevivência do hotel, sobretudo situado em um contexto periférico. Uma estratégia viável dentro das limitações do empreendimento analisado e que se mostra alinhada à literatura sobre a qualidade em turismo seria explorar e analisar os efeitos das estratégias e esforços para a promoção dos diálogos mais aproximados com os clientes e das práticas implementadas a fim de atender suas necessidades, gostos e preferências.

Ao descrever estratégias para impulsionar a gestão da qualidade e inovação no setor hoteleiro, este artigo ofereceu *insights* e informações relevantes de utilidade à sociedade, acadêmicos, entidades governamentais, hoteleiros, outros profissionais e partes interessadas do setor turístico. Hotéis de pequeno porte, estrutura funcional e gerencial semelhantes a este, lócus da investigação, precisam continuamente revisar e quiçá, (re)definir o papel de suas estratégias, inovação de processos, política de relacionamento (interna e externa) e projetos de terceirização, adotando produtos e serviços integrados, com um toque de personalização, sem deixar de para tanto, adotar certos padrões internacionalmente aceitos, em conformidade com as pressões globais, tendências de mercado e gostos de consumidores. Em suma, constatou-se que a qualidade remete à inovação, é parte dela, enquanto capacidade de resposta e de atendimento a pressões globais e necessidades humanas. Envolve, pois, a adoção de padrões para o aumento da segurança, conforto e bem-estar das pessoas, de forma conciliada com o seu potencial de visibilidade, competitividade, lucratividade, sustentabilidade e desempenho.

Como limitações deste estudo, é realçado principalmente, o número de participantes da pesquisa. Os clientes-consumidores do hotel são partes interessadas no tema discutido e tanto a análise de seu perfil, quanto suas percepções e sugestões para a implantação da qualidade não puderam ser também contempladas na discussão dos resultados. Estudos futuros poderiam fazê-lo. Ademais, considerando o contexto periférico, São Bernardo/MA, diretores, clientes e colaboradores de outros dos cinco principais hotéis situados no município poderiam participar de investigações futuras, de forma a possibilitar comparações entre as dinâmicas de inovação e qualidade implementadas ao nível dos empreendimentos locais e destes com outros da região e/ou país, enriquecendo os insights apresentados.

REFERÊNCIAS

- Ayhun, S. E., Kara, I. U., & Kose, B. C. (2024). Quality Management Research in Tourism Literature: A Bibliometric Analysis Approach. *Marketing and Management of Innovations*, 15(2), 55–74. <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.2-05>
- Aires, J. D. M. (2017). A inovação na perspectiva de diretores de hotéis em Aveiro – Portugal. *Turismo - Visão e Ação*, 19(3), 487-512. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=261056114005>
- Aires, J. D. M. (2021). *Avaliação de dinâmicas e orientações para a medição da inovação empresarial no turismo*. Tese, Doutorado em Turismo, Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro, Portugal. <http://hdl.handle.net/10773/315084>.
- Aires, E. da S., Aires, J. D. M. (2025). A lógica da hospitalidade anfitriã ancorada na plataforma Airbnb: análise a partir da perspectiva de proprietários de imóveis. *Revista Hospitalidade*, 22, e1221. <https://doi.org/10.29147/revhosp.v22.1221>
- Aires, J., Costa, C., Brandão, F., & Flores, L. C. S. (2025). Conceived vs. Operationalised Innovation: A Study of Tourism Entrepreneurs. *Tourism & Management Studies*, 21(1), 57-74. <https://doi.org/10.18089/tms.20250104>
- Aires, J. D. M.; Jesus, A. C. L.; Gomes, F. C. R. (2025). Práticas extensionistas para potencializar a inovação e produtividade numa Pizzaria em São Bernardo, Maranhão. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 13(1), 114-127. <https://doi.org/10.32888/cge.v13i1.66037>.
- Aires, J. D. M., & Varum, C. A. (2018). La investigación sobre la medición de la innovación en las empresas de turismo: revisión de la literatura. *Estudios y perspectivas en Turismo*, 27(1), 102-120. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6322174>

- Aires, J. D. M., & Sousa, J. G. C. (2024). A Qualidade do sono de hóspedes em hotéis no contexto da experiência turística: Um estudo de revisão da literatura. *Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 16(3).
<https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/13087>
- Araujo, Vanessa Moreira Guedes de. (2013). Qualidade dos serviços na hotelaria: um estudo na rede de hotéis Alfa. *Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo*, 2(1), 131-154.
<https://portalidea.com.br/cursos/b419d9d41edd319a737c7d3954a64072.pdf>
- Bridi, E., Paladini, E. P., Andersson, R., & Wehrle, A. F. (2020). Avaliação da qualidade em serviços na indústria hoteleira por meio da aplicação da teoria de resposta ao item. *Turismo: Visão e Ação*, 21, 173-194. <https://doi.org/10.14210/rtva.v21n2.p173-194>
- Coelho, Júlio Alberto Silva; Viana, Ana Sofia Costa. (2018). A Aplicação do modelo SERVQUAL nos Hotéis de 3 Estrelas em Portugal: estudo de caso. *Marketing & Tourism Review*, 3(3), 1-34, 2018.
<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/mtr/article/view/4934>.
- Costa, G. S., Aires, J. D. M., Chaves, C. R. C., & Brussio, J. C. (2023). Empreendedorismo Informal a partir do contexto de Turismo Religioso: análise de perfil e perspectivas de vendedores ambulantes no Festejo de São Bernardo-MA. *Revista Turismo: Estudos & Práticas (RTEP)*, 12(2), 1-21.
- Costa, L. C. A.; Aires, J. D. M. (2023). A inovação como conceito e base de práticas de gestão: o caso de uma pousada no município de Luís Correa, Piauí, Brasil. *Revista Turismo em Análise*, São Paulo, Brasil, 34(1), 238–257. <https://revistas.usp.br/rt/article/view/215837>.
- Costa Júnior, J. F., Bezerra, D. de M. C., Cabral, E. L. dos S., Moreno, R. C. P., Pires, A. K. S. (2021). The SWOT Matrix and its Subdimensions: A Conceptual Innovation Proposal. *Research, Society and Development*, 10(2), <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12580>
- Coutinho, A. C. A., & Lima, M. V. V. (2019). *Inventário e diagnóstico turístico: microrregião do Baixo Parnaíba Maranhense*. São Bernardo: Novas Edições Acadêmicas.
- Deming, W. Edwards. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- Nascimento, A. P., Barbosa, J. W. de Q., & Ferreira, L. V. F. (2025). Fatores que determinam a qualidade do serviço de café da manhã em hotéis. *Revista Rosa Dos Ventos - Turismo E Hospitalidade*, 17(1), e170101. <https://doi.org/10.18226/21789061.v17ip170101>.
- Nethengwe, T., Nengovhela, M., & Shambare, R. (2018). Perception of service quality: voices of guests and lodge managers in Vhembe District Municipality of South Africa. *African Journal of*

Hospitality, Tourism and Leisure, 7(1), 1-17.

https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_4_vol_7_1_2018.pdf

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2020). *The experience economy : competing for customer time, attention, and money*. 16 ed. Harvard: Harvard Business Review Press.

Rodrigues, J., & Nunes, C. (2023). Avaliação dos atributos de qualidade dos serviços dos hotéis de Ilhéus nas plataformas dos serviços de hospedagem. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 9(10), 7045–7063.
<https://doi.org/10.51891/rease.v9i10.12331>

Santa, R., Victoria, O. E. R., Tegethoff, T. (2025). The role of quality in the hotel sector: the interplay between strategy, innovation and outsourcing to achieve performance. *The TQM Journal*, 37 (1), 199–221. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2023-0016>

Souza, P. S., & Assis, P. R. de. (2024). Os aspectos negativos e os positivos na gestão de qualidade na rede de hotelaria. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(5), 5182–5207. <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/14145>

Zaragoza-Sáez, P., Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., Manresa-Marhuenda, E. (2024). Exploratory and co-exploratory innovation. The mediating role of digitalization on competitiveness in the hotel industry, *Technological Forecasting and Social Change*, 199(1).
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123069>.

Yázigi, E. (2017). Periferias e Turismo: Mitos & Realidades / Periphery: Myths & Realities. *Revista Rosa Dos Ventos - Turismo E Hospitalidade*, 9(4).
<https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/56>.

