

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCSO
COMPLEXO FÁBRICA SANTA AMÉLIA
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHAREL EM HOTELARIA**

ELISÂNGELA SOUZA AROUCHE

**OS CONTROLES INTERNOS NAS OPERAÇÕES DO SETOR DE
GOVERNANÇA:** estudo de caso de um Hotel de médio porte, em São Luís - MA

SÃO LUÍS

2019

ELISÂNGELA SOUZA AROUCHE

**OS CONTROLES INTERNOS NAS OPERAÇÕES DO SETOR DE
GOVERNANÇA:** estudo de caso de um Hotel de médio porte, em São Luís - MA

Trabalho de conclusão de curso submetido a banca examinadora designada pelo Departamento de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do grau de Bacharel em Hotelaria.

Orientadora: Profa. Ma. Ângela Roberta Lucas Leite.

SÃO LUÍS

2019

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Souza Arouche, Elisângela. Os controles internos nas operações do setor de governança: : estudo de caso de um hotel de médio porte em São Luís-MA / Elisângela Souza Arouche. - 2019.

63 f.

Orientador(a): Ângela Roberta Lucas Leite.

Curso de Hotelaria, Universidade Federal do Maranhão, Centro de Ciências Sociais, 2019.

1. Controles internos. 2. Governança. 3. Hotel. 4. Processos. I. Roberta Lucas Leite, Ângela. II. Título.

ELISÂNGELA SOUZA AROUCHE

**OS CONTROLES INTERNOS NAS OPERAÇÕES DO SETOR DE
GOVERNANÇA:** estudo de caso de um Hotel de médio porte, em São Luís-MA

Trabalho de conclusão de curso submetido a banca examinadora designada pelo Departamento de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do grau de Bacharel em Hotelaria.

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ma. Ângela Roberta Lucas Leite (orientadora)
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Cairo Cezar Braga de Souza
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho ao meu irmão, Moisaníel, pelo carinho e amizade que sempre me dedicou, por sempre conversar comigo sobre o futuro que queríamos conquistar, por ter sido um excelente filho, pai, irmão e amigo, por ter aproveitado a vida e alcançado todos os seus sonhos. Hoje, mesmo ausente tenho você como minha inspiração.

AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar por ter me escolhido para esta aqui nesse mundo, por sua infinita graça e misericórdia, sei que, sem Ele nada disso seria possível.

A minha família pelo apoio e incentivo, por nunca me deixarem desistir e sempre me consolarem nos dias difíceis. Em especial, meu pai José Olímpio por seu amor e cuidado para comigo; a minha mãe Maria de Lourdes por me dá a oportunidade de crescer e estudar; os meus irmãos José Domingos, Moisaníel (*in memoriam*), Adriana e Fernando, por me apoiarem de todas as formas e as minhas sobrinhas Evelin e Safira por me mostrarem que o futuro é possível.

Aos meus amigos e irmãos em Cristo, que sempre estiveram comigo orando e intercedendo por mim, a todos da IBN Boas Novas em especial, Renata minha amiga irmã que sempre esteve ao meu lado mesmo distante, Júlio por ser um paizão para mim além de amigo e pastor, Rosa minha mãe em São Luís que me dá conselhos e broncas, Luciana amiga para todas as horas, Joana que nunca me deixa desistir, a Davi, Lucas e João Vitor.

Ao centro acadêmico Mobiliza Hotelaria que me proporcionou momentos memoráveis e desafiador. Através do mesmo pude me aprimorar e saber que trabalho em equipe é possível mesmo com as diferenças, em especial a Kelly, Yasmin, Aline, Cris, Lorena, Juliana, Jorge, Jackson e Frank, por me proporcionarem fazer parte da equipe mais problemática e incrível que já tive a oportunidade de conviver.

Aos meus professores e coordenadores por me darem a base e por tirar um pouco do seu tempo para dedicar ao ensino, principalmente a minha orientadora Ângela Roberta Lucas que fez com que eu me apaixonasse por controladoria. Obrigada professora por embaralhar minha cabeça e me fazer enxergar algo novo, vou sempre levar teus ensinamentos comigo.

Aos meus amigos que sempre me deram forças em especial Ana Shellida, Jaciara, Camila, Alexandre, Ewerton, Alana, Nizete, Nailde, Hildene, a Fabio Henrique o qual a coordenação de hotelaria não vive sem ele.

Há um momento para tudo e um tempo para todo propósito debaixo do céu. Tempo de nascer, tempo de morrer; tempo de plantar, tempo de arrancar a planta. Tempo de matar, tempo de curar; tempo de destruir, e tempo de construir. Tempo chorar e tempo de rir; tempo de gemer, e tempo de bailar. Tempo de atirar pedras e tempo de recolher pedras; tempo de abraçar, e tempo de se separar. Tempo de buscar, e tempo de perder; tempo de guardar e tempo de jogar fora. Tempo de rasgar, e tempo de costurar; tempo de calar, e tempo de falar. Tempo de amar, e tempo de odiar; tempo de guerra, e tempo de paz.

ECLESIASTES 3, 1-8

RESUMO

Os controles internos são essenciais para que as operações realizadas em um estabelecimento sigam os mesmos padrões e para que a execução aconteça conforme estabelecimento nos planejamentos estratégico e operacional. Dessa forma, a discussão acerca da importância dos controles internos para os processos operacionais dentro do setor de governança de um hotel, leva a questionar de que forma eles (os controles) são pensados e como são desenvolvidos, se estão ou não de acordo com a missão, visão e valores da empresa. O intuito dessa pesquisa é diagnosticar se os controles internos adotados pelo setor de governança para mensurar a efetividade dos processos estão (ou não) em consonância com a missão, visão e valores do hotel de médio porte, em São Luís - MA. A metodologia adotada foi um estudo de caso com abordagem quanti-qualitativa, nas fases exploratória, de trabalho de campo e tratamento do material empírico e documental, realizada no período de agosto de 2019 a novembro de 2019, em um hotel de médio porte de São Luís – Ma. Para isso, iniciei com a pesquisa exploratória através do levantamento bibliográfico acerca dos controles internos e o setor de governança dos hotéis, buscando compreender o funcionamento dos controles neste setor, sendo fundamentada por autores e pesquisadores, como: Castelli (2003), Almeida (1996), Chiavenato (2007), Powers (2004), Lunkes e Rosa (2006). Na fase de trabalho de campo foram utilizadas, como fonte de coleta de dados, a pesquisa documental e a observação direta. Por se tratar de uma pesquisa observacional, acompanhei a rotina neste setor a partir das atividades desenvolvidas pela governanta, bem com as documentações utilizadas para controlar os processos. Na fase tratamento do material empírico e documental, após a coleta dos dados, foi identificar os controles e os pops utilizados pela governanta nas suas tarefas diárias, além da utilização dos indicadores de quantidade, qualidade, tempo e custo para mensurar e comparar se as atividades do setor estão em consonância com a missão, visão e valores do hotel. Concluo, portanto, que os controles da governança do hotel ao serem cruzados com os dados colhidos a partir da observação estão em consonância com a missão, visão e valores do hotel em questão, mostrando que os planejamentos estratégico e operacional são colocados em prática, além disso, as documentações utilizadas para controlar os procedimentos seguem todos os padrões estabelecidos pela gestão estratégica.

Palavras-chave: Processos. Controles internos. Hotel. Governança.

ABSTRACT

Internal controls are essential for operations performed at an establishment to follow the same standards and for execution to be performed as set out in strategic and operational planning. In this way, a discussion of the importance of internal controls for operational processes within a hotel's governance sector leads to a questionnaire on how they (controls) are thought and how they are displayed, whether or not they are according to a company mission, vision and values. The purpose of this research is to diagnose the internal controls adopted by the governance sector to measure the effectiveness of the processes (or not) in line with the mission, vision and values of the medium sized hotel in São Luís - MA. The methodology adopted was a case study with a quantitative and qualitative approach, in the exploratory phases, fieldwork and treatment of empirical and documentary material, conducted from August 2019 to November 2019, in a medium-sized hotel in São Luís. - Ma. To do this, start an exploratory research on bibliographic survey on internal controls and the hotel governance sector, seeking to understand the operation of controls in this sector, based on authors and researchers, such as: Castelli (2003), Almeida (1996), Chiavenato (2007), Powers (2004), Lunkes and Rosa (2006). During the fieldwork phase, a documentary research and direct observation were used as a source of data collection. Because it is an observational research, follow the routine in this sector from the activities developed by governance, as well as the documents used to control the processes. In the treatment phase of empirical and documentary material, after data collection, the identification of controls and pops used by the government in the following tasks, as well as the use of quantity, quality, time and cost indicators to measure and compare Industry activities are in keeping with the hotel's mission, vision and values. Concluded, therefore, that hotel governance controls, when cross-referenced with data gathered from observation, are in line with the mission, vision and values of the hotel in question, show that strategic and operational planning is carried out in practice, and as well as documentation used to control procedures followed by all standards set by strategic management.

Keywords: Processes. Internal controls. Hotel. Governance

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Processos hoteleiros.....	29
Figura 2 - Padrões de desempenho	30
Figura 3 - Organograma do setor de governança	32
Figura 4 - Organograma do hotel pesquisado	37
Figura 5 - Relatório de discrepância por andar	40
Figura 6 - Rol da lavanderia / enxoval do hotel	43
Figura 7 - Modelo de planilha de controle da governança / lavanderia (MODELO NOSSO)	44
Figura 8 - Relatório das camareiras	46
Figura 9 - Relatório de frigobar.....	47
Figura 10 - Rol de frigobar	48
Figura 11 - Rol de passagem de roupa	49

QUADROS

Quadro 1 - Níveis de planejamento	25
Quadro 2 - Controles internos	26
Quadro 3 – Comparativo dos controles internos do hotel pesquisado x Lunkes; Rosa (2006)	51
Quadro 4 – Comparativo padrões de desempenho governança	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUDIBRA – Instituição de Auditoria Interna do Brasil

OTA's – Online Travel Agency

Pax – Hospede

POP – Procedimento operacional padrão

UH – Unidade Habitacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 A ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	14
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
2.1 O LOCUS DA PESQUISA	19
3 OS CONTROLES INTERNOS E A PADRONIZAÇÃO DOS SERVIÇOS HOTELEIROS	21
3.1 OS CONTROLES INTERNOS NA HOTELARIA	22
3.2 AS FASES DOS PROCESSOS DE CONTROLE DOS SERVIÇOS HOTELEIROS	28
4 O SETOR DE GOVERNANÇA: DAS ROTINAS AOS PROCESSOS HOTELEIROS	32
5 RESULTADOS DA PESQUISA	36
5.1 O SETOR DE GOVERNANÇA DO HOTEL PESQUISADO	36
5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS E AS DOCUMENTAÇÕES BÁSICAS DO SETOR DA GOVERNANÇA	39
5.3 OS INDICADORES UTILIZADOS PARA MENSURAR A EFETIVIDADE DOS CONTROLES INTERNOS A PARTIR DOS PADRÕES ESTABELECIDOS	50
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	57
GLOSSÁRIO	59
ANEXO	60
ANEXO A	61
ANEXO B	62
ANEXO C	63

1 INTRODUÇÃO

Compreendo que a implantação de controles internos é de fundamental importância para que as empresas atinjam seus resultados, já que são eles que indicam desde uma falha nos processos para que possa ser solucionada em tempo preciso até acertos quanto aos procedimentos executados durante a realização de uma tarefa. Com isso, a utilização de controles internos é fator vital para o sucesso de qualquer empresa, sendo primordiais à obtenção de dados precisos de cada área /setor.

Assim, os controles internos podem ser entendidos como o conjunto de procedimentos adotados para assegurar a proteção dos bens e valores da empresa, garantindo a adequação das informações e promovendo a eficácia operacional. Os controles internos, para Crepaldi (1998), correspondem a um sistema que compreende o plano de organização, os deveres e responsabilidades e todos os métodos e medidas adotados com a finalidade: salvaguardar os ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados e relatórios contábeis e de outros dados operacionais, trazer maior eficiência às operações, comunicar e estimular o cumprimento das políticas, normas e procedimentos administrativos adotados. Ainda, nesta linha de pensamento, Almeida (2007, p. 63) destaca que “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”. Esse conjunto ou sistema de Controles Internos existente em uma empresa tem como propósito controlar as operações e servir como ferramenta de gestão eficaz na obtenção de informações gerenciais seguras e úteis aos gestores para a tomada de decisão.

Toda empresa, independentemente de seu tamanho ou segmento, deve ter um sistema de controles internos como principal ferramenta de gestão de seus negócios, capaz de auxiliar seus gestores na tomada de decisões, agregando confiabilidade aos resultados gerados pelo fluxo de operações das empresas. Com a implementação de um sistema de controles internos eficiente, as empresas podem garantir uma margem de segurança capaz de evitar possíveis erros e fraudes que possam ocasionar prejuízos futuros.

Contudo, percebe-se que o maior desafio do gestor está em criar e manter um sistema de controle interno, pois envolve desde ao estabelecimento de padrões, avaliação de desempenho, comparação entre o idealizado no planejamento estratégico e o realizado, executado e a prevenção e correção de possíveis falhas. Quando direciona para a prestação de serviços, os processos se tornam mais difíceis de controlar, pois envolvem o fator humano. Não obstante, os profissionais influenciam decisivamente na produção e rendimento de um empreendimento. Em um hotel, por exemplo, a maioria dos serviços e produtos envolvem o esforço, a dedicação e a capacidade de seus funcionários em desenvolver o trabalho, impactando no êxito funcional e comercial do empreendimento que servem.

O setor de governança é o mais complexo dentro de um hotel, é a própria essência da empresa hoteleira (CASTELLI,2003, p. 205), pois se ocupa além da arrumação dos quartos e da lavanderia/rouparia, da manutenção e limpeza de todo o empreendimento. Outro ponto a destacar é que neste setor se concentra o maior número de funcionários, maior custo e maior utilização dos recursos do hotel. Assim, parte-se do pressuposto de que o setor de governança de hotel necessita-se de um esforço maior do gestor em criar e manter um sistema de controle interno.

Diante do exposto, surgem os seguintes questionamentos: quais os controles internos adotados pelo setor de governança de um hotel de médio porte, em São Luis-MA para mensurar a efetividade dos processos? Eles estão (ou não) em consonância com a missão, visão e valores da empresa hoteleira pesquisada?

Assim, objetiva-se com esta pesquisa diagnosticar se os controles internos adotados pelo setor de governança para mensurar a efetividade dos processos estão (ou não) em consonância com a missão, visão e valores do hotel pesquisado.

Os controles internos, apesar de fazer parte da rotina das empresas hoteleiras, muitas vezes, tornam-se incipientes quanto se classifica por setores, em especial o setor de governança. Assim, enquanto pesquisadora, desperta-me a necessidade de investigar sobre o assunto, já que a governança é o setor de maior esforço em um hotel e como tal carece que tais controles internos sejam eficientes, seguros e confiáveis.

1.1 A ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Para melhor compreensão do fenômeno em estudo, o trabalho aqui apresentado estrutura-se em seis partes:

Na primeira seção, a **Introdução**, procuro justificar a escolha da temática, apresentando as informações que me levaram a problematizar e a pesquisar meu objeto de estudo – os controles internos do setor de governança de um hotel.

Na segunda seção, os **Procedimentos Metodológicos**, relato o interesse em pesquisar sobre os controles, demarcando posteriormente a minha escolha metodológica e o percurso da construção da pesquisa. Explicitarei ainda o referencial teórico-metodológico através das contribuições de Castelli (2003) a respeito dos processos utilizados no setor de governança, assim como Almeida (1996), Crepaldi (1998) e Lunkes e Rosa (2006) abordando o controle interno, bem como suas categorias e importância para o empreendimento.

A terceira seção, denominada de: **Os controles internos e a padronização dos serviços hoteleiros**, abordo sobre os controles internos na hotelaria. Neste tópico, almejo mostrar o que são controles na visão de autores como Castelli (2003), Almeida (1996), Chiavenato (2007), Powers (2004), Lunkes e Rosa (2006), entre outros, demonstrando como o controle interno é crucial para a gestão hoteleira, bem como seu custo-benefício para o empreendimento. Além disso, trago à tona as fases dos processos dos serviços na hotelaria, enfatizando a importância dos controles para garantir sua padronização e qualidade.

Na quarta seção, **O setor de governança: das rotinas aos processos hoteleiros**, destaco os setores que estão ligados a governança, os cargos e a função de cada funcionário deste setor, bem como as rotinas atreladas aos processos da governança, com a exposição das principais documentações necessárias para se manter o controle.

Na quinta seção, **Resultados da pesquisa**, serão apresentados os resultados da pesquisa. Na análise e tratamento dos dados, utilizo da comprovação através de documentos que os controles utilizados pela governanta servem para monitorar cada ação realizada por seus colaboradores. Essa seção tem como eixos: a comparação dos dados dos controles com a missão, visão e valores e a

mensuração dos padrões de desempenho como quantidade, qualidade, tempo e custo para análise do que foi observado na governança do hotel.

Na última seção, **Considerações Finais**, encontram-se as principais conclusões deste trabalho. Nela busco sintetizar os principais debates estabelecidos no decorrer do trabalho, mostrando o meu posicionamento sobre as questões discutidas. Dessa maneira, sabendo que os controles internos são essências para o funcionamento correto dos processos exercidos dentro do setor de governança do hotel, concluo que, embora haja a necessidade de otimizar alguns processos, na sua grande maioria, há consonância entre os controles internos e a missão, visão e valores do hotel.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de diagnosticar se os controles internos adotados pelo setor de governança para mensurar a efetividade dos processos estão (ou não) em consonância com a missão, visão e valores do hotel de médio porte, do município de São Luís - MA, a presente pesquisa traz um estudo de caso com abordagem quanti-qualitativa, nas fases exploratória, de trabalho de campo e tratamento do material empírico e documental.

Justifico a escolha dessa abordagem por acreditar que são complementares: a quantitativa mostra o tamanho da amostragem, mede ou mensura a amostradas atividades concernentes a função da governanta do hotel de médio porte (MARCONI; LAKATOS, 2003). Enquanto a qualitativa deixa busca apresentar as percepções, deixa transparecer as subjetividades até então camufladas nos processos, nas rotinas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A escolha pelo local da pesquisa se deu a priori pela oportunidade de campo de estágio supervisionado, do qual o curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão exige como prática de formação. Assim iniciei a pesquisa pela fase exploratória. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória encontra-se na fase preliminar e tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir novo tipo de enfoque do assunto. O levantamento bibliográfico foi realizado através de consultas em diversas fontes, como livros, revistas, dissertações, teses e artigos científicos para compreender melhor os controles utilizados dentro da governança do hotel de médio porte localizado em São Luís do Maranhão. Além disso, realizei também a pesquisa documental, com o levantamento de documentos concernentes ao funcionamento do hotel pesquisado, os registros do setor de governança e os procedimentos operacionais padrões (POP).

Optei pela utilização do estudo de caso no setor da governança do referido hotel, pois se pretende “retratar o idiossincrático e o particular como legítimos em si mesmos” (ANDRE, 1984, p. 52), ou seja, enfatiza a compreensão

de um evento particular, representado como único de uma realidade, sendo esta multidimensional e historicamente situada. Dessa forma, Gil citando Yin afirma que;

“O estudo de caso é encarado como o delineamento mais importante para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e contexto não são claramente percebidos” (GIL, 2010, *apud* YIN, 2001)

Neste sentido, após a delimitação e definição do objeto de estudo, aconteceu o trabalho de campo, com a observação direta *in loco*, no período de 19 a 28 de outubro de 2019 a fim de identificar os processos e procedimentos desenvolvidos no setor da governança do hotel selecionado. Durante este período, iniciei a observação direta dentro do setor da governança, acompanhando as atividades da governanta, a fim de conhecer tudo que a cercava e que viria a compor o cenário da pesquisa. Marconi e Lakatos (2003, p. 190-191) atentam para a questão da observação direta, em que a define como uma:

Técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar [...]. A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social. (MARCONI; LAKATOS 2003, p. 190-191)

Ainda continuou a ser feito o levantamento das documentações utilizadas pela governanta para controlar os procedimentos durante a realização de suas tarefas, no intuito de verificar os indicadores de padrões como de qualidade, de quantidade, de custos e de desempenho, através dos processos relacionados as atividades da governanta e se tais atividades possuíam procedimentos operacionais padrões (pops) registrados. A finalidade desta etapa consistiu em examinar as documentações utilizadas pela governanta para controlar os procedimentos durante a realização de suas tarefas e verificar os indicadores utilizados para mensurar a efetividade dos controles internos a partir dos padrões estabelecidos pela empresa pesquisada.

Com relação ao tratamento dos materiais recolhidos em campo e na fase exploratória, os dados e informações foram ordenados, classificados e analisados, em que busquei conduzir, enquanto pesquisadora “à teorização sobre os dados,

produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aporta de singular como contribuição” (MINAYO, 2010, p. 26). Assim, os dados coletados das conversas informais, do diário de campo, da observação direta e da pesquisa documental compuseram o escopo da pesquisa. O material advindo da revisão bibliográfica, foi também classificado e analisado, possibilitando, assim, uma tessitura entre a teoria e a empiria.

2.1 O LOCUS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em um hotel de médio porte, localizado no bairro Ponta D'Areia, na cidade de São Luís MA. O mesmo se localiza na faixa de areia, em uma área nobre da cidade com acesso próximo a shopping e praias da cidade, possui acomodações, garagem, restaurante, área de bar e piscina para atender as necessidades dos hóspedes. Não pertence a nenhuma rede hoteleira, pois é um hotel familiar, presente no mercado ludovicense desde 1999.

O hotel é classificado como 4 estrelas, possui três andares com o térreo, sendo composto de 113 UHs em funcionamento e 6 em construção, possui cerca de 50 funcionários, onde cada funcionário tem suas responsabilidades definidas. A taxa de ocupação varia entre 75% e 100%, é composto pelo front-office (recepção, portaria social e concierge), a reserva (que faz o recebimento das reservas e lança no sistema, o comercial que faz a captação dessas reservas através de empresas e OTA's entre outros canais) Eventos (que faz a captação para o aluguel dos salões do hotel), Financeiro (responsável por recebimentos, pagamentos, e todos os assuntos referentes ao financeiro do empreendimento) Almoxarifado (responsável pelas compras e guarda de todos os materiais inclusive as ordens de serviços que são para retirada de material) Manutenção (é responsável pela manutenção preventiva e corretiva qualquer problema técnico é resolvido prontamente, assim como a jardinagem é responsabilidade do setor, como a limpeza da piscina) Gerencial Geral (responsável por todos os outros gerentes e por coordenar toda a equipe do hotel) e, por fim, a governança que é o objeto de estudo desta pesquisa.

O setor de governança, foco da pesquisa, possui 15 funcionários sendo 1 governanta, 1 assistente de governança, 1 repositora de frigobar e assistente de lavanderia, 1 um valete, 2 auxiliares de serviço geral e 9 camareiras (responsável

pela limpeza do hotel, lavanderia e toda a higienização das unidades habitacionais - UHs), todos os funcionários desse setor são geridos pela Governanta que determina o que cada funcionário irá executar.

O hotel possui visão, missão e valores definidos, sendo que:

a. Visão: ser o melhor hotel de sua categoria, com foco no público de lazer e negócios, referência de mercado no atendimento de qualidade e excelência, com atuação nos polos mais competitivos do Maranhão;

b. Missão: prestar serviços de hospedagem, alimentação e eventos, com conforto e segurança, através de ações deliberadas e contínuas para atender e superar as necessidades e expectativas dos seus clientes, acionistas, equipe e fornecedores, com responsabilidade social.

c. Valores: o cliente em 1º lugar, qualidade, eficiência, competitividade, profissionalismo, comprometimento, pró-atividade, espírito de equipe, transparência, comunicação, foco nos resultados.

Os valores devem permear a missão e visão de uma empresa, no caso do hotel estudado ele possui esses valores claros, e com a nova gestão do hotel pretende colocar em prática os valores discriminados no planejamento estratégico. A governança utiliza da missão, visão e valores quando, oferece ao *pax* conforto e segurança de uma UH bem limpa e de acordo com o desejo do cliente buscando sempre superar as expectativas dos clientes.

3 OS CONTROLES INTERNOS E A PADRONIZAÇÃO DOS SERVIÇOS HOTELEIROS

Este tópico traz a discussão teórica acerca dos controles internos e sua importância para a padronização dos serviços na hotelaria.

Os controles internos são essenciais para que o planejamento estratégico possa funcionar, pois é através dele que cada atividade desenvolvida dentro da empresa é mensurada, sendo assim possível saber se o que é executado está realmente funcionando (ou não) em consonância com o planejamento estratégico da empresa, ou seja, é através dos controles que a gerência mede o desempenho e o rendimento dos setores e dos funcionários, proporcionando informações necessárias para o bom funcionamento da empresa. Fischmann e Almeida (2007), definem o planejamento estratégico de uma empresa como uma técnica administrativa que coloca em prática a implementação da missão, visão e valores. Tavares (2005) salienta que o planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa. Assim, o planejamento estratégico corresponde a elaboração das diretrizes organizacionais, como a missão (razão de ser da empresa), a visão (direcionamento) e os valores (padrões para o comportamento das pessoas na organização).

A missão de uma empresa, segundo Cobra (1992, p.35):

[...] deve ser estabelecida em algumas crenças que são a base da filosofia gerencial de tal forma que permita a perpetuação do seu negócio, tais como: a crença da filosofia gerencial resultará numa imagem pública favorável e proporcionar recompensas psicológicas e financeiras para aqueles que desejam investir seu trabalho e dinheiro no negócio. (COBRA, 1992, p.35).

Assim, a missão deve ir de encontro ao que a empresa se propõe a fazer e para quem. A participação da equipe no desenvolvimento da missão visa discutir os processos e procedimentos que serão usados, bem como a contribuição de cada funcionário ao executá-los.

A visão é o que a empresa almeja para o futuro onde ela deseja chegar. Collins e Porras (1999) afirmam que a visão deve retratar um estado futuro desejado, que contemple um espaço ente 10 e 30 anos. Chiavenato (2008, p. 65) A visão “é a imagem que a organização tem respeito de si mesma e do seu futuro. É

o ato de ver a si própria projetada no espaço e tempo”. A imagem da empresa é refletida através da visão, projetada no tempo e no espaço futuros e deve ser percebida pelos clientes externos e internos.

Assim, a visão está voltada para aquilo que a empresa pretende ser com aquilo que ela realmente é, buscando apontar o caminho e os esforços.

Os valores são crenças que guiam os princípios, comportamentos e atitudes das pessoas na empresa. Para Tomayo e Godim (1996, p.63) os valores são “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a comportamentos desejáveis para orientar a vida da empresa e estão a serviços individuais, coletivos ou mistos”. Os valores norteiam a missão e visão, ajudando a determinar a cultura organizacional a ser socializada entre seus membros e o público externo.

Assim, os valores definem a regra do jogo, buscando orientar os comportamentos e as atitudes que os funcionários devem assumir entre si e com seus clientes.

A construção da missão, visão e valores da empresa é primordial para o sucesso de uma empresa, pois traz como benefícios informações do ambiente interno e externo do negócio. Contudo, faz-se necessário a adoção de ferramentas de controle e de acompanhamento que as ajudem a decidir qual tipo de administração adotar.

3.1 OS CONTROLES INTERNOS NA HOTELARIA

Em um mundo globalizado e com avanços tecnológicos notáveis, as empresas tendem a se modernizar para continuar no mercado global competitivo e manter seu espaço. Na indústria hoteleira não é diferente, os grandes hotéis estão se modernizando em virtude do cliente que passou a ser mais exigente, e a tecnologia facilitou essa aproximação, promovendo uma gama de opções na palma das mãos, por exemplo. No entanto, a tecnologia não dispensa o lado humano nesse tipo de empreendimento, conforme ressalta Castelli (2004, p. 36).

Embora o processo tecnológico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos no seio da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo uma peça fundamental, por isso uma empresa que pensa em crescer deve investir em educação e treinamento, pois é dele que vai depender todo o processo de acolhimento do hóspede, resultando diretamente nos lucros da empresa, logo a formação da imagem positiva

ou negativa do hotel, está diretamente ao tratamento recebido. (CASTELLI, 2004, p. 36)

Tendo em vista que as pessoas são peças fundamentais na prestação serviços hoteleiros, é necessário haver um controle para que se mantenha um sistema padronizado e que corresponda (ou surpreenda) o cliente. Dessa forma, os controles internos se tornam uma ferramenta capaz de auxiliar na obtenção de informações fidedignas, através de exames em documentos, livros, registros contábeis e inventários físicos (exames físicos) com a finalidade de controle e guarda dos ativos do patrimônio. Para Almeida (1996, p.50), “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”. Assim, ao se falar em prestação de serviços na hotelaria, reforça-se a necessidade de se adotar um sistema de padronização de processos, envolvendo a mão de obra, a gestão utilizada na condução desse segmento, os procedimentos e as rotinas.

A adoção de práticas de controles internos nos processos operacionais, administrativos e financeiros precisa ser implantada e reavaliada com o objetivo de garantir a produtividade e a efetividade dos serviços em todos os níveis administrativos da empresa. É através de um sistema de padronização que se cria e controla padrões de desempenho e de procedimentos, dando suporte à execução, controle e melhoria das operações. Assim, o hotel deve investir cada vez mais na padronização dos seus serviços, criando padrões relacionados a qualidade, quantidade, custos, tempo, ou seja, é necessário estabelecer critérios capazes de quantificar, qualificar e custear os serviços em função do tempo-espço e o controle vem para que esse padrão seja seguido, aperfeiçoado e corrigido quando for necessário.

O controle interno possibilita alinhar os processos, procedimentos, das rotinas à visão, missão e valores da empresa. Segundo Chiavenato (2007) ele serve como meio de prevenção para o alcance dos objetivos organizacionais: pela articulação de objetivos em um planejamento, pois os objetivos ajudam a definir o escopo apropriado e a direção do comportamento das pessoas para o alcance dos resultados desejados. Sendo uma ferramenta de gestão, o controle especifica em consonância com o planejamento de cada nível. Para o Instituto de Auditores

Internos do Brasil-AUDIBRA (1992, p. 48) o controle interno deve ser entendido como

Qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. A Alta Administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização. (AUDIBRA, 1992, p. 48)

Como fala Powers (2004, p.378), o controle faz parte integrante do trabalho de qualquer gerente e supervisor: “controle é o trabalho que gerentes e supervisores fazem para mensurar o desempenho em relação aos padrões, detectar e analisar as variâncias do desempenho-alvo e iniciar a ação corretiva”. Portanto o controle é uma ferramenta essencial para o auxílio dos gestores no cumprimento das tarefas diárias dos colaboradores.

O controle do processo consta em três etapas ou ações fundamentais, que ajudam os gestores na tomada de decisão e a ter controle de todos os processos, sendo eles (FALCONI, 2001, apud CASTELLI, 2003, p.88):

(1) **Planejamento da qualidade**: estabelecimentos de novos padrões novos produtos e novos processos) para atingir metas referentes às dimensões da qualidade (qualidade, custo, entrega, moral e segurança, (2) **manutenção da qualidade**: manutenção dos padrões estabelecidos para que a meta seja atingida. Toda vez que isso não ocorre (anomalias), deve-se atuar nas causas para repor o processo em ordem. (3) **melhoria da qualidade**: melhoria dos padrões. Toda vez que for preciso adequar-se às novas exigências dos clientes para atingir novas metas e garantir a sobrevivência da empresa, deve-se alterar os padrões estabelecidos quando do planejamento da qualidade. Ou seja, deve-se definir uma outa meta e alterar os procedimentos-padrão para melhorar a qualidade inicialmente planejada (**grifo nosso**). (FALCONI, 2001, apud CASTELLI, 2003, p.88)

No Brasil, o controle interno foi criado pela Lei Federal 4.320/64 para controlar a execução orçamentária sem entrar no mérito da avaliação de resultados e é vista como um órgão fiscalizador, conforme ressalta Gaspar (1998, p.38):

Os controles internos foram institucionalizados pela Lei 4.320, de 17 de março de 1964, e apresenta as normas gerais de direitos financeiros para elaboração, controle dos orçamentos e balanços da União dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, definindo seu título de controle de Execução Orçamentária. (GASPAR 1998, p.38)

Controle interno abrange duas esferas essenciais dentro de uma organização: controle interno administrativo e o controle interno contábil. Ambos são utilizados nos processos e nas operações, sabendo que o administrativo é utilizado

no auxílio na tomada de decisões no nível estratégico da empresa e o contábil utilizada pelo setor contábil da organização.

Nesse caso Chiavenato (1993) afirma que os controles administrativos envolvem os procedimentos e os métodos acerca das operações, relacionando-se indiretamente com as demonstrações financeiras, ou seja, é parte do processo administrativo, assim como o planejamento, organização e a direção, que estão atrelados a tomada de decisão do setor estratégico do empreendimento. Eles se encontram desde o nível estratégico, passando pelo nível tático, até o nível operacional (QUADRO 1).

Quadro 1 - Níveis de planejamento

Níveis de planejamento	Prazo	Características
Planejamento estratégico	Longo	Processos decisórios e organizacionais Controla o desempenho de resultados da organização como um todo
Planejamento tático	Médio	Processo permanente e contínuo Aproxima o estratégico do operacional É executado pelos níveis intermediários da organização Produz planos mais bem direcionados às atividades organizacionais.
Planejamento operacional	Curto	Processo mais operacional Envolve a disciplina através da execução de processos

Fonte: adaptado (CHIAVENATO, 2003, p. 654)

Na hotelaria, por exemplo, podemos ver esses controles, no momento em que a camareira arruma um quarto, recepcionista realiza um atendimento ou o gerente cria metas para os funcionários atingir. Assim, são criados padrões para mensurar o desempenho dos serviços hoteleiros, enquanto os critérios são normas que guiam o processo decisório. Os controles internos servem para verificar se estes padrões estão ou não em conformidade com o que fora estabelecido como critério pelo hotel.

Já os controles contábeis estão voltados para o financeiro, os registros e demonstrações contábeis das empresas, visando proteger o patrimônio ativo das mesmas. Attie (1985) enfatiza que controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados a salvaguarda do patrimônio da propriedade dos registros contábeis.

Na hotelaria, é possível ver esses controles nas transações das diárias, nas vendas de refeições do restaurante, etc. São criados padrões para mensurar a receita financeira e os gastos, prevenir perdas e despesas desnecessárias, evitar fraudes e extravios.

Vale ressaltar que o custo-benefício da implementação dos controles internos (administrativos e financeiros) vem a médio e curto prazo, sendo não só o financeiro, mas relacionado a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços, o que acaba dando a contrapartida da fidelização do cliente.

Lunkes e Rosa (2006) classificam os controles internos a partir de três grandes categorias: organizacionais e estruturais, avaliação de riscos e sistema de informação e de métodos e procedimentos, conforme quadro 2.

Quadro 2 - Controles internos

Organizacionais e estruturais	Comportamentais Treinamento Segregar responsabilidades Estabelecer níveis de autorização Controles físicos Auditorias independentes
Avaliação de risco e sistema de informação	Registro completo e preciso Base de dados segura Relatórios gerenciais oportunos Fatores externos
Métodos e procedimentos	Regulamentos Manuais Rotinas de trabalho

Fonte: adaptado (LUNKES; ROSA, 2006, p. 50)

Os controles organizacionais e estruturais são a primeira categoria de controles internos, projetada para assegurar a definição clara de autoridade e designar responsabilidade aos que controlam ativos, operações e registros dos sistemas de informação segundo Lunkes e Rosa (2006, p 50). Sendo assim, os gestores são responsáveis por definir um padrão no atendimento.

O comportamento também pode ser influenciado pela adoção e uso de um conjunto de valores e por um código de ética. Os controles envolvem o estabelecimento de filosofias de gestão, políticas e diretrizes básicas, pelas quais, o empreendimento hoteleiro será guiado, como uns dos meios para alcançar os objetivos globais segundo (LUNKES; ROSA, 2006). Assim como a segregação de responsabilidades é um procedimento de controle interno crucial. A separação de deveres em determinadas áreas do Hotel é de extrema importância. Empregados que controlam recursos monetários, por exemplo, não devem ser responsáveis pelo registro da receita. Igualmente, empregados que compram as mercadorias não devem ter responsabilidade sobre o registro e o pagamento (LUNKES; ROSA 2006).

Os hotéis devem estabelecer níveis de resolução de problemas para que não haja conflito, os funcionários saibam a quem se reportar diante de determinada

situação por isso a importância de ter níveis de autorização. Os hotéis devem estabelecer também níveis de autoridade para evitar problemas sobre posição na tomada de decisão e definir eventuais limites de poder na organização. As políticas de pessoal e 05 procedimentos nesta categoria incluem regras e procedimentos para contratar, treinar, avaliar, promover e compensar os colaboradores de forma que uma equipe adequada esteja disponível e permita exercer as responsabilidades imbuídas, conforme afirmam Lunkes e Rosa (2006).

Os controles físicos são necessários pois através deles são colocados em práticas os processos, para que haja um controle sobre todas as ações que ocorrem no hotel para que não haja furto ou desperdício de recursos ou matérias como no caso do almoxarifado que trabalha com muitos produtos, se houver um controle físico de quem pode ter acesso a ele é provável que se evite os furtos ou fraudes, além que facilita os processos de pedidos, compras e armazenamento.

As auditorias servem para saber se todos os controles internos estão funcionando se os processos estão dando os resultados esperados assim LUNKES; ROSA (2006) fala que a função da auditoria interna no Hotel inclui a verificação e o funcionamento correto dos controles internos, que pode atingir desde a autoridade, a estrutura de organização, o pessoal correto ente qualificado e os recursos adequados.

Avaliação de risco e sistema de informação envolve a identificação de riscos potenciais para o Hotel e os modos de minimizar ou administrá-los. Todos os hotéis enfrentam riscos, eles podem vir de fontes internas ou externas. Por isso, a importância do registro preciso e completo como exemplifica LUNKES e ROSA (2006), a conferência e a precisão dos registros são especialmente importantes em hotéis que trabalham com grande volume de recursos, principalmente monetários. Por exemplo, o Hotel pode utilizar um cartão magnético para registrar o consumo do hóspede.

O controle físico é importante para fazer a comparação entre os dados contábeis e o não contábil de uma empresa o que gera a importância de uma base de dados seguras para fazer estas comparações sempre que os controles acharem necessários os controles dos sistemas de informação são projetados para assegurar procedimentos adequados no processamento dos registros, como também, na geração de relatórios gerenciais oportunos como fala LUNKES e ROSA

(2006) por isso a importância de relatórios com muita precisão e informações fidedignas e com riqueza de detalhes para que haja uma conferência confiável e sem erros.

Apesar de tudo isso fatores externos não estão sob o controle dos gestores são desde a mudança da economia do país a um evento que está acontecendo a cidade o que cabe ao gestor é se preparar da melhor forma para essas situações.

Os métodos e procedimentos de controle interno também são afetados pelos registros e até pela forma como são comunicados aos colaboradores e tomadores de decisão. Assim, os procedimentos do Hotel são usados para monitorar o sistema de controle interno e para assegurar que esteja funcionando corretamente, os regulamentos, manuais ajudam no controle dos processos ocorridos no hotel e a rotina de trabalho não pode afetar na operacionalização dos processos para que haja um controle mais eficiente.

Assim, os processos de um hotel necessitam ser controlados visando a consecução de metas, tornando-se uma prática rotineira a ser adotada por todos os funcionários. Para que se possa ter uma visão mais detalhada desses processos, optei por descrevê-los para um melhor entendimento do contexto.

3.2 AS FASES DOS PROCESSOS DE CONTROLE DOS SERVIÇOS HOTELEIROS

Na hotelaria, os processos consistem em uma série de atividades conectadas, que resultam em qualidade e excelência das prestações de serviços. Dessa forma, os processos podem ser classificados em administrativo, reservas, alimentos e bebidas, compras, limpeza e manutenção (ANJOS, 2004), conforme figura 1.

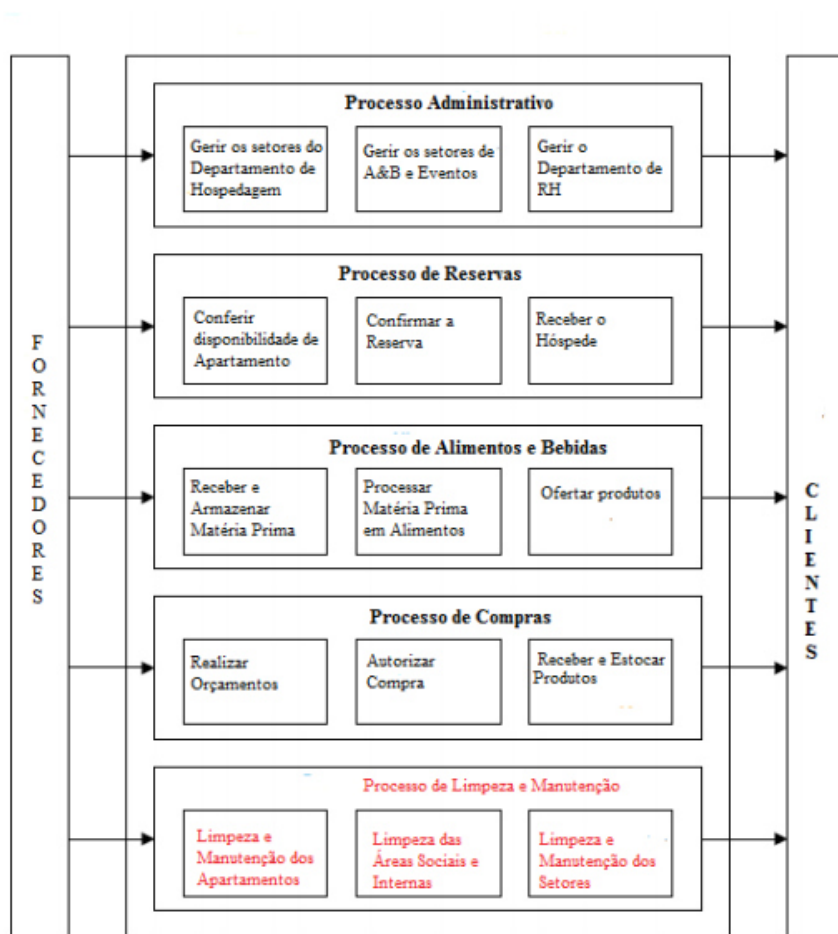


Figura 1 - Processos hotelieiros
 Fonte: Adaptado (ANJOS, 2004, p. 54).

Observa-se que os processos administrativos verificam os indicadores financeiros e contábeis da organização, gerindo todos os relatórios e documentos de acordo como: auditoria noturna, cotação de compras e contas a pagar e a receber. O processo de reservas garante uma comunicação assertiva entre o hotel e cliente, necessitando ser documentado todas as solicitações para que não ocorra nenhum transtorno no momento da sua chegada ou durante sua estadia. Já o processo de alimentos e bebidas envolve desde o momento do recebimento e armazenamento da matéria-prima, passando pela produção, venda e consumo final pelo cliente. O processo de compras obedece a critérios que levam em consideração a real necessidade dos produtos a serem consumidos pelos setores do hotel. Por fim, o processo de limpeza e manutenção envolve as áreas sociais, internas e externas, como também das unidades habitacionais, equipamentos elétricos e eletrônicos, com o objetivo de manter as instalações em pleno funcionamento, sempre primando pela qualidade e excelência do serviço ofertado ao hóspede (ANJOS, 2004).

Vale ressaltar que a execução dos processos na hotelaria deve ser produtiva e eficaz, de modo que garanta a satisfação dos clientes em primeiro lugar. Por isso, a padronização é primordial para manter a qualidade dos serviços hoteleiros, bem como para que os funcionários consigam visualizar se o que realmente estão fazendo condiz com o esperado. Portanto, a partir da adoção de padrões, os gestores conseguem conceber com maior objetividade as atividades a serem executadas e as documentações a serem utilizadas para controlar e assegurar a realização de tais atividades.

Assim, o controle dos processos em empresas hoteleiras possibilita verificar se o trabalho do funcionário está sendo (ou não) executado conforme as normas estabelecidas pela empresa. A esse respeito, Chiavenato e Sapiro (2004) ressaltam que o controle consiste em verificar se a execução está de acordo com o planejado, apresentando-se em quatro etapas:

- a. Estabelecimento de objetivos e padrões de desempenho;
- b. Avaliação e mensuração do desempenho atual;
- c. Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos;
- d. Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

Segundo Andrade e Amboni (2019, p. 234) controlar significa “estabelecer padrões e medidas de desempenho para assegurar a máxima compatibilidade do executado em relação ao planejado”, sendo possível otimizar os processos, conforme as regras estabelecidas. Os padrões de desempenho podem ser medidos em relação a qualidade, quantidade, custos e tempo (figura 2).

Padrões de quantidade	Número de empregados, volume de produção, de vendas e giro financeiro
Padrões de qualidade	Índice de defeitos, índices de manutenção dos equipamentos, índice de satisfação dos clientes
Padrões de tempo	Tempo médio de produção, tempo médio de permanência do empregado na empresa, tempo médio de criação de novos produtos
Padrões de custos	Custo de estoque de matéria-prima, custos diretos e indiretos de produção, relação custo-benefício

Figura 2 - Padrões de desempenho
Fonte: Adaptado (ANDRADE; AMBRONI, 2019, p. 250)

Dessa forma, são os padrões que definem o que podem ser medidos em relação a quantidade, qualidade, tempo e custo e que instrumentos (controles) serão utilizados. Na hotelaria, a padronização dos serviços já é algo intrínseco, os procedimentos operacionais padrões (pops) fazem parte da rotina uma vez que todos os serviços devem ser padronizados para que haja continuidade do serviço.

As funções exercidas em um hotel seguem um Procedimento Operacional Padrão (POP), documento este que norteia as responsabilidades de cada atividade. Os processos operacionais padrões consistem segundo Yanes (2014, p. 39) em uma:

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

Conforme Martin (2004), o POP é um documento desenvolvido a partir das atividades, turnos e características de cada função, sendo necessário adaptá-lo com a realidade de cada meio de hospedagem. No setor de governança, por exemplo, a função de camareira é orientada por um POP na limpeza de um quarto. O procedimento direciona e auxilia a camareira a atingir seus objetivos, garantindo homogeneidade e eficácia na execução e apresentação dos serviços oferecidos (CASTELLI, 2005). Além disso, o POP propicia a comunicação entre o líder e o liderado sobre o processo da atividade a ser executada.

4 O SETOR DE GOVERNANÇA: DAS ROTINAS AOS PROCESSOS HOTELEIROS

Como um dos setores que lida diretamente com a satisfação do cliente está a governança que é considerado o coração do hotel como fala Castelli (2006)

O hotel tem como missão primordial acolher o viajante, isso significa alojá-lo, acomodá-lo, oferecendo serviços de acomodação, alimentação e de lazer. Portanto, ao se abordar o setor da governança, irá se tratar, sem dúvidas, da própria essência da empresa hoteleira. Pensando nisso, este setor tem a responsabilidade de deixar cliente o mais confortável possível fazendo do aconchego da UH um pedaço da sua casa.

Segundo Câmara (2012, p. 19) o serviço de governança surgiu no século XVII na França com as grandes mansões.

A atividade de governança em hotelaria teve origem na França no século XVII. Trazida das grandes mansões das famílias nobres, a governanta chefiava toda a criadagem da casa, cuidando para que nada faltasse na arrumação, limpeza e administração da residência, sempre com muita discrição e requinte. Na hotelaria essa atividade cresceu, se desenvolveu e se profissionalizou através do tempo sem, contudo, perder o charme de outrora. Afinal, é a governanta quem cuida de uma das coisas mais íntimas de uma pessoa: o quarto, seu local de dormir. (CÂMARA 2012, p. 19)

A governança é um departamento que se ocupa basicamente com a arrumação dos apartamentos, a lavadeira/rouparia e a limpeza geral, como mostra a figura 1.

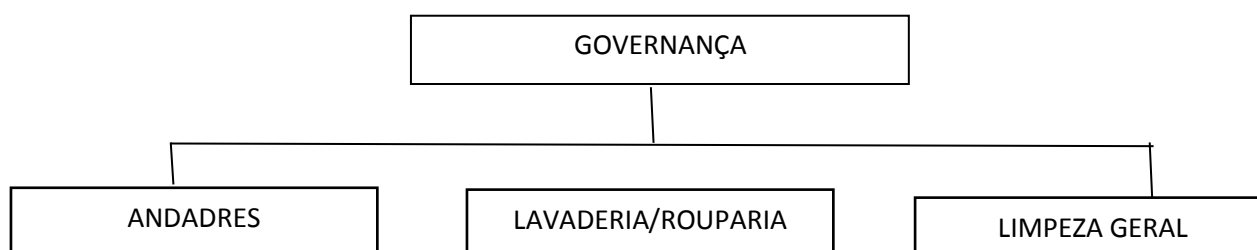


Figura 3 - Organograma do setor de governança
Fonte: Adaptado (CASTELLI, 2003, p 205).

A Governanta é a responsável por todos os colaboradores que atuam nesse setor. É ela que faz a divisão das tarefas, distribuindo as camareiras pelos andares e informando em quantas UHs cada uma delas vai fazer a limpeza (CASTELLI, 2003). Candido (2001) descreve que a governanta é responsável pela maior área

física do hotel que abrange os quartos, corredores e algumas áreas sociais e de serviço, a lavanderia e as rouparias, além de atuar as pessoas de higiene e limpeza. Martin (2004) vai além e descreve que atualmente a governanta executiva e outros funcionários da supervisão da governança não só estão aprendendo a fazer tal serviço, como também planejar, organizar e lidar com o pessoal, dirigir e controlar as operações de governança, o que vai além do que o operacional, é necessárias habilidades gerenciais. A governança é um setor que demanda atenção e cuidado pois além de manusear uma grande quantidade de matérias tem impacto direto na satisfação do hospede.

Apesar de ser um departamento, como relata Castelli (2006), que se ocupa basicamente com a arrumação dos apartamentos, a lavanderia e a rouparia e a limpeza geral, a governança, representada pela figura da governanta, tem que saber gerir e gerenciar pessoas, além de fazer seu papel de nível tático de acordo com a exigência do cargo. A mesma precisa ter habilidades de gerenciamento além claro, de acompanhar tudo para que seja executado da forma adequada e mantido o mesmo padrão em todos os serviços.

Além das camareiras e supervisores de andares, a Governanta é responsável segundo Castelli (2003) por andares, lavanderia/rouparia e limpeza geral do hotel. Com toda essa responsabilidade é importante mapear todas as suas atribuições e os processos utilizados nesses ambientes, para que possa controlar as suas atividades e o padrão do hotel seja mantido.

Segundo Candido (2001) a assistente de andares é responsável direta pelas camareiras, limpadores de vidro, lavadora de carpetes. A chave mestra que dá acesso a todos os aposentos do andar é de sua responsabilidade, bem como a atividade operacional de seus colaboradores.

Sendo a UH o principal produto vendido no hotel é necessário um cuidado muito especial por esse motivo o profissional que faz a limpeza e a organização precisa ter destreza e atenção aos detalhes, pensando nisso Castelli (2003, p.217) fala que um hotel pode até passar algum tempo sem gerente, mas não passa sem a camareira. Daí a importância do serviço. Além disso, o hóspede, que vai ao hotel, deseja encontrar um excelente apartamento para poder repousar. Daí a importância do trabalho da camareira, pois é ela quem faz a “embalagem” final do produto chamado apartamento.

A assistente de lavanderia é encarregada do pessoal de lavadeira e todo trabalho de lavagem e higienização de roupas, tanto do hotel quanto dos hóspedes. Existem hotéis (como é o caso do hotel que será estudado), que por medida de economia ou condições técnicas preferem "terceirizar" totalmente ou em partes a lavagem de roupas (CANDIDO, 2001).

A chefe de limpeza é subordinada a governanta geral ou executiva, será responsável pelo pessoal da limpeza, pelas limpadores e auxiliares de serviços gerais. Coordenará o serviço dos seus colaboradores, zelando pela higiene e limpeza das áreas que estão sobre sua responsabilidade. (Candido,2001). Relata também, que deverá ser um conhecedor de produtos, técnicas e normas de trabalho, para poder orientar e supervisionar o trabalho de seus colaboradores, obtendo bons resultados.

Com relação ao controle dos processos, alguns documentos são usados pelos profissionais da Governança para controlar os procedimentos e mensurar as tarefas. Segundo Martin (2004), algumas dessas documentações são básicas, como:

- O formulário de inspeção de unidade habitacional que serve para a supervisora anotar tudo que esteja fora de conformidade que deve ser levado para a manutenção ou para a governanta.
- O formulário de rodizio permanente da governança que mostra as folgas do setor;
- A requisição de funcionários este é utilizada para requerer mais funcionários para um cargo específico, quando são necessários mais funcionários em determinado setor esta requisição é feita para a governanta que pode encaminhar um funcionário da casa ou contratar outro.
- A ficha de funcionários que é um formulário de processos usado para coletar e armazenar informações do funcionário como o currículo e informações adicionais como competências e habilidades entre outras
- Relatório noturno da recepção para a governança para indicar a situação das UHs,
- Relatório diário de supervisão serve para o controle das UHs, depois de limpos a supervisora passa por todas as UHs e checka se está tudo funcionando

e se as camareiras foram atentas aos detalhes, além de ver se a reposição do frigobar foi feita.

- O relatório diário das camareiras serve para as camareiras saber quais o status da UH se está limpo, sujo, com saída ou ocupado, através desse relatório ela dirige o tempo seu tempo entre outros.

Após a entrega do relatório que foi dividido por andar ou número de apartamentos que cada uma ficou responsável as camareiras se dirigem aos seus respectivos andares para dá início aos seus trabalhos, mas como o serviço do hotel é padronizado todas elas foram devidamente treinadas para fazer o trabalho da mesma maneira começando todas pelos mesmos processos para que não haja problemas e nem desperdício de recursos e de tempo.

Logo após as camareiras arrumarem seus carrinhos com o necessário para a limpeza a governanta entrega para elas o relatório que é chamado por Castelli (2006) de “status da governança” nele consta a situação de todos os apartamentos se estão arrumados, sendo arrumados, em manutenção com previa de check-in ou check-out, se está reservado ou livre, no final do dia as camareiras entregam o documento chamado informe da camareira devidamente preenchido. Para fazer a inspeção dos andares e das UHs os supervisores entram nos apartamentos para checar se tudo foi feito de acordo com os processos utilizados.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste tópico desenvolvo o diagnóstico dos controles internos adotados pelo setor de governança para mensurar a efetividade dos processos, verificando se estão (ou não) em consonância com a missão, visão e valores do hotel de médio porte. Dispus assim, o material obtido tanto na observação direta, quanto no acompanhamento das atividades da Governanta. Vale ressaltar que ao acompanhar a governanta do hotel pesquisado, a sua experiência no cargo reflete nas suas decisões e conseqüentemente, na organicidade de todos os processos desenvolvidos por ela e seus subordinados. Portanto, faz-se necessário apresentar o setor de governança, bem como os processos e documentações adotados por esse setor e os indicadores utilizados para mensurar a efetividade dos controles internos.

5.1 O SETOR DE GOVERNANÇA DO HOTEL PESQUISADO

Entende-se que a governanta de hotel ocupa cargo de chefia e de confiança. Em algumas organizações hoteleiras, ela se reporta diretamente à Gerência de Hospedagem e, em outras, reporta-se à Gerência Geral. Nas organizações menores, poderá reportar-se à direção como ressalta Câmara (2012, p.15). Em relação a Governanta do hotel em questão, reporta-se diretamente ao Gerente geral do empreendimento.

A governanta moderna como fala Câmara (2012, p.19) possui atributos gerencias e dirige a maior equipe de funcionários de um hotel,

A governanta moderna, com *status* gerencial nos grandes hotéis (governanta executiva ou gerente de governança), é responsável pela administração e gerenciamento, geralmente, do maior quadro de funcionários do hotel, estoque de materiais, compra de enxovais, equipamentos, artigos de decoração, lavanderia e serviços terceirizados. Para tudo isso funcionar bem, são requisitos básicos planejamento, logística, organização, metodologia e boa administração de pessoal. E, é claro, saber lidar com o público. (CÂMARA, 2012, p.19)

A Governanta, além de administradora, precisa ter um perfil apropriado. Segundo Câmara (2012, p.20) as vagas de governanta vêm sendo preenchidas por profissionais cada vez mais capacitadas. Vale lembrar que, embora seja uma

atividade ainda predominantemente feminina, o cargo também é exercido com competência por profissionais do sexo masculino.

Observa-se que a governanta do hotel pesquisado começou a trabalhar no estabelecimento aos 23 anos como estagiária, depois camareira, supervisora de andar e assumiu o cargo de governanta. Já possui 11 anos de empresa e com 34 anos de idade. Lidera uma equipe com 15 funcionários, nos quais ela determina as atividades de cada. No organograma abaixo, fica evidente quantitativo de funcionários distribuídos por cargos (figura 4).

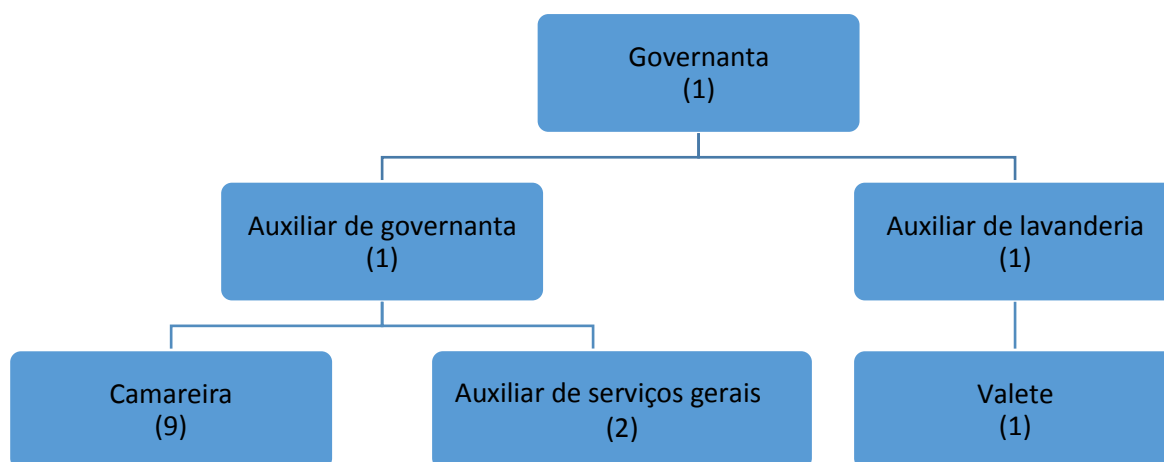


Figura 4 - Organograma do hotel pesquisado
Fonte: acervo da pesquisa

A Governanta, como fala Câmara (2012), é responsável pelo gerenciamento da maior equipe do hotel, o que necessita de habilidades gerenciais já que a mesma terá que trabalhar com estoque de materiais, comprar enxoval, divide tarefas, planejar suas ações. No hotel pesquisado a governanta é responsável por fazer a divisão de todo o trabalho do dia de cada funcionário do seu setor, responsável por todas as documentações como troca de folga, troca de horário escala de funcionários em relação as folgas, supervisiona as áreas comuns do hotel, supervisionar os funcionários que estão sobre sua responsabilidade, ela faz o pedido do enxoval, ela faz o pedido do matéria que será usado no dia a dia na limpeza das UHs e das áreas comuns, responsável por conferir as roupas que vão para a lavanderia para ter controle de todas as peças que saem do hotel, pela contratação e treinamento dos funcionários da governança, além de planejar as ações a serem adotadas diariamente.

A Auxiliar de Governança segundo Castelli (2003), é responsável pelas camareiras e faz a vistoria nas UHs depois da limpeza dos paxs diariamente.

A auxiliar de lavanderia é responsável pelo recolhimento das roupas dos hóspedes tanto para mandar para a lavanderia (que no caso do hotel pesquisado é terceirizado) como para passagem da roupa (este sendo de responsabilidade do hotel), fazendo também a ponte na entrega das roupas a lavanderia. Como Candido (2001) fala que a maioria dos hotéis opta por terceirizar a lavanderia por medida econômica ou mesmo por comodidade.

As camareiras são de suprema importância dentro de um hotel, como menciona Castelli (2003). Um hotel pode passar um tempo sem o gerente, mas não passa um dia sem uma camareira, e para essa função é necessário que o colaborador tenha destreza e seja atento aos detalhes, pois o hóspede espera que ao entrar na UH ela estará higienizada e pronta para seu uso. No hotel em questão as camareiras são orientadas a ver os detalhes e a recepcionar o pax da maneira mais educada possível, a governanta tem uma preocupação especial com a com o uniforme e asseio das camareiras para que quando tenha contato com o hospede até o porte das camareiras esteja de acordo com o padrão do hotel.

Os auxiliares de serviços gerais também são de responsabilidade da governanta como fala Candido (2001). A mesma precisa possuir conhecimento em relação aos produtos utilizados na limpeza além de conhecer os equipamentos necessários para que ocorra a limpeza. No hotel em questão os auxiliares de serviços gerais são responsáveis pela limpeza das áreas comuns do hotel, da área da piscina, da limpeza dos vidros e lavagens programadas em geral, assim como a limpeza da garagem.

O valete do hotel pesquisado é responsável por recolher as roupas sujas dos andares e levar até a governança a fazer a contagem das mesmas discriminando e separando por tipo de roupa. Depois que ele faz essa contagem, fala para a auxiliar de lavanderia ou governanta o total de peças e a discriminação da mesma e elas fazem as devidas anotações no rol. O valete é responsável também lá no hotel pesquisado por repor as roupas limpas nos andares ou no armário de cada camareira.

5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS E AS DOCUMENTAÇÕES BÁSICAS DO SETOR DA GOVERNANÇA

Como a responsabilidade de delegar todas as tarefas do setor de governança é da governanta, ela possui todos os controles para realização de cada POP, embora estes não estejam expostos para que cada funcionário acompanhe suas atividades, somente a governanta tem acesso a esses documentos, permitindo que apenas ela saiba como anda o desempenho de cada funcionário e o (funcionário) não possui a oportunidade de saber como anda suas atividades. Para começar ela entrega o relatório de discrepância para as camareiras que vão limpar as UHs e os corredores de acordo com o treinamento prévio que cada uma recebeu. Percebe-se que os padrões de desempenho estão inseridos nesse processo, uma vez que todos os apartamentos necessitam manter o mesmo nível de limpeza, não importando se é um single ou uma suíte nupcial. Assim, os processos do hotel estão de acordo com as fases do processo que Chiavenato e Sapiro (2004) relatam sobre o estabelecimento de padrões de desempenho que no caso é o treinamento e o pop que todos têm que utilizar fazendo com que o hotel tenha o mesmo padrão para todos os clientes.

Diariamente, a governanta imprime esse relatório andar, conforme figura 03 que mostram a situação de cada UH (vago limpo, vago sujo, ocupado, bloqueado), assim como a data de chegada e previsão de saída de cada hóspede. O sistema utilizado pela empresa é o Silbek, em que todos os setores estão conectados por ele (reservas, recepção, governança, restaurante e administrativo)

Lista de Apartamentos para a Governanta								
Apto	Situação	Entrada	Saída	P	C	F	Trocar	Observações
104	Ocupado	18/10	21/10	3	0	0		
105	(R) Limpez							
106	Ocupado	13/10	08/11	1	0	0		
107	Ocupado	13/10	08/11	1	0	0		
108	Ocupado	13/10	08/11	1	0	0		
109	Ocupado	16/10	19/10	1	0	0	X	
110	Ocupado	14/10	24/10	2	0	0	X	
111	Manutençã							
114	Manutençã							
115	(R) Livre							
116	Livre							
117	(R) Ocupat	15/10	18/10	1	0	0		
118	Ocupado	15/10	19/10	1	0	0	X	
119	Ocupado	14/10	21/10	1	0	0	X	
120	Ocupado	08/09	31/10	1	0	0	X	
121	Limpeza							
122	Ocupado	15/10	18/10	1	0	0		
123	Ocupado	13/10	08/11	1	0	0		
124	Ocupado	14/10	19/10	1	0	0	X	
125	(R) Limpez							
126	Limpeza							
127	(R) Limpez							
128	(R) Livre							
129	Ocupado	14/10	01/11	1	0	0	X	
130	Limpeza							
201	Ocupado	16/10	19/10	1	0	0		
202	(R) Ocupat	16/10	18/10	1	0	0		
203	Ocupado	16/10	19/10	1	0	0	X	
204	Ocupado	18/10	20/10	2	0	0		
205	Ocupado	14/10	18/10	1	0	0		
206	(R) Livre							
207	Ocupado	13/10	18/10	1	0	0		
208	Manutençã							
209	(R) Ocupat	17/10	18/10	1	0	0		
210	Ocupado	15/10	20/10	1	0	0		
211	Ocupado	05/10	02/11	1	0	0		

Gerado por: Silbeck - SB Hotel em 18/10/2019 07:59:07 Usuário: DANIL

Figura 5 - Relatório de discrepância por andar

Fonte: pesquisa documental

Ele é dividido em laterais para que seja feita o rateio dos mesmos entre as camareiras que estão na casa. Para esta função a governanta conta com a auxílio da assistente de governança.

As UHs possuem os status de ocupado, limpeza, livre e manutenção. O ocupado indica que o hóspede se encontra na casa e que não vai sair nesse dia. Nos casos dessas UHs, a limpeza feita pela camareira vai ser mais rápida ou não haverá limpeza se o pax assim desejar. Nesses quartos, as camareiras não fazem a limpeza detalha ou completa como é feita em um que o hospede já saiu. A limpeza indica que o hóspede já saiu da UH e é necessária uma higienização completa, feita com muito mais atenção. As camareiras devem ter cuidado aos detalhes, tirando a mobília de lugar para limpar, limpando as varandas, vendo se não há traças ou algum inseto, para que o próximo cliente encontre o apartamento em perfeitas condições. Quando a UH apresenta o status livre, mostra que está desocupada e limpa e é necessário somente fazer a revisão, que consiste em olhar se não possui

nenhuma desconformidade como: se não sujou, se está tudo conforme foi deixado na limpeza, se tiver algo desconforme deve ser reparado. Por fim a manutenção que existe algo de errado na UH como: ar condicionado com defeito, tv sem funcionamento, pintura do ambiente que está sendo feita, arrumação do banheiro, troca de lâmpadas entre outros, ficando bloqueado até a situação ser resolvida.

Assim, a governanta, através desta documentação, consegue distribuir e coordenar a equipe de camareiras, conforme os andares estabelecidos. A quantidade dos apartamentos por camareira varia entre 18 e 20 sendo que são divididos em quantidade igual entre elas, inclusive os que estão em limpeza (vago-sujo). A previsão que uma arrumação leve varia de 15 a 20 minutos e em um check-out entre 20 a 30 minutos, dependendo do tamanho e da sujeira da UH.

Depois da entrega dos relatórios as camareiras, a governanta observa se tem alguma documentação pendente como relatórios de diversas atividades que serão abordados mais adiante. Ela passa por todas as áreas comuns verificando o que precisa ser limpo, começa olhando a frente do hotel, passa para os vidros da entrada do hotel, a recepção, os espelhos do hall, os moveis e balcão. Em seguida, verifica a área da piscina conferindo, os banheiros, a academia e a quantidade de toalhas usadas na piscina, os vidros estão limpos, e se o pôr do sol¹ está arrumado. Depois de verificado, ela passa para o estacionamento se ele está sem folhas ou lixo, observa se é necessário alguma manutenção e etc. Passa também pelos corredores dos andares, verificando se os mesmos já foram limpos pelas camareiras e em ordem. Depois de terminar sua vistoria a mesma passa as tarefas aos auxiliares dos serviços gerais o que eles têm que fazer e em que área precisa ser limpa primeiro e qual requer uma maior atenção por parte dos funcionários, se os corredores não estiverem limpos as camareiras são acionadas para que cada uma limpe os corredores do andar que está em sua responsabilidade.

Esta vistoria está de acordo com o mencionado nas fases do processo descrito por Chiavenato e Sapiro (2004) como a avaliação e mensuração do desempenho atual, observando como se encontra o desempenho dos funcionários que auxiliam nos serviços gerais que são responsáveis pela limpeza das áreas comuns do hotel, e observa se é necessária sua intervenção, se estiver algo de

¹ Este é um espaço que fica sobre o bar da piscina que é utilizado na maioria das vezes para festas de casamento, aniversários, entre outros

errado para ser corrigido, o que vai de encontro com a fala de Chiavenato e Sapiro (2004) sobre a tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anomalias existentes na realização dos processos.

Contudo, percebe-se que nem todos os processos que a governanta faz de vistoria tem documentação. Apenas verificou-se que a governanta segue um passo-a-passo apreendido de suas atividades rotineiras, sem um checklist de conformidades e não-conformidades. Além disso, consta uma planilha que fica atrás das portas dos banheiros e refeitório onde o funcionário que limpou o local assina e coloca a hora que a limpeza ocorreu.

Assim, o passo-a-passo é um POP que ensina como os mesmos tem que proceder com a limpeza, como: por onde começar, qual a melhor forma de usar cada produto ou instrumento. Com esse controle em mão a governanta faz a verificação ou auditoria de todos os ambientes do hotel neste caso das áreas comuns e das áreas que precisam de limpeza regulares como os vidros e a área da piscina, assim como o pôr do sol, somente após essa vistoria a governanta programa os dias de lavagem das áreas comuns e dos vidros do hotel para este procedimento de programar a lavagem das áreas em comum não existe um controle ou planilha a mesma só observa, se ela notar que a área precisa de limpeza ela designa um funcionário ou dois para realizar tal tarefa. Sem sentido, corrigir

A governanta desenvolve várias atividades, sendo uma delas o controle de documentos de troca de folga, onde a mesma informa o dia em que as folgas seriam trocadas e com quem seriam essas trocas. Existe também a troca de horário quando um funcionário que precisa sair mais cedo ou chegar atrasado. Essa documentação é exposta em um mural na governança onde todos os funcionários tem acesso.

A supervisão das roupas de hóspede e o enxoval do hotel que vão para a lavanderia, que é terceirizada, também é de competência da governanta. Cada uma das ações é discriminada separadamente: para a roupa do pax é usado o rol

Este documento é usado em quatro vias, em que é preenchido pelo hóspede e deixado na UH a assistente de lavanderia recolhe as roupas dos pax que já fizeram a solicitação e lavam para a governança, essa via pode ser preenchida pelo pax ou pela assistente de lavanderia ou governanta.

Controle por Data de Vencimento										
Empresa:									Ano:	2010
Data do Venc.	Credor	Descrição	Nº do Doc	Nº de Parc.	Vlr. em R\$	Data do Pagtº	Juros	Descontos	Vlr. Pago	
01/01/10	Dias e Dias Parados & Cia	Mat. Expediente	3296	1/2	R\$ 300,00	05/01/10	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ 302,00	
01/02/10	Dias e Dias Parados & Cia	Mat. Expediente	3296	2/2	R\$ 300,00	28/01/10	R\$ -	R\$ 3,00	R\$ 297,00	
05/02/10	Paraná Supermercados	Mat. Limpeza	1224	1/1	R\$ 85,00	05/02/10	R\$ -	R\$ -	R\$ 85,00	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
					R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	

Figura 7 - Modelo de planilha de controle da governança / lavanderia (MODELO NOSSO)

Fonte: adaptado (pesquisa documental)

Esta planilha é alimentada diariamente com a quantidade de roupas que vai para a lavanderia, auxilia a governanta sabe se houve desvio da roupa e se a lavanderia mandou todas as peças. Caso aconteça algum desvio, a governanta entra em contato com a prestadora de serviço e informa que estão faltando peças do lote que foi enviado. Vale ressaltar que a governanta mantém um diálogo com a lavanderia contratada em relação a lavagem das roupas do hotel para que as mesmas não se desgastem antes do tempo estabelecido pelo fabricante. A lavanderia por sua vez, ressarcir o hotel caso haja algum extravio. Quando acontece de peças ficarem mal lavadas, a governanta preenche um rol de roupa separado com o a discriminação de relavagem e reencaminha a lavanderia, sem ônus para o hotel.

A lavanderia no fim de cada mês manda um relatório para conferência da governanta. Nesse relatório vem discriminado todos os valores praticados e acordados entre ambas as empresas, se houver algum valor errado em alguma das partes é feito uma comparação para saber em qual das partes encontra-se o erro, depois de identificado e corrigido a lavanderia envia o boleto para o hotel proceder com o pagamento A roupa do setor de eventos, como toalhas, saiotos, guardanapos entre outras também é de responsabilidade da governança, que é pesada e discriminada no rol e então é mandada a lavanderia.

A governanta é responsável por fazer a contagem de todo o enxoval do hotel, chamada de inventário. É realizada a cada dois meses, onde é contado todas as peças existentes no hotel, as que estão no estoque, que estão em uso, na lavanderia todas as peças são discriminadas e todos esses dados são colocados em uma planilha que fica de posse da governanta. Pela planilha é possível ver quantas peças é necessário compra o tempo de uso de cada lote, quantas peças estão fora de uso, se foram danificadas pelo pax.

A governanta recebe auxílio da assistente de governança, ambas em posse do inventário anterior fazem a contagem de todas as peças comparando e vendo se houve baixa, se saíram mais peças de uso ou foram compradas novas peças. A governanta só é responsável por pelas roupas do hotel e os móveis de dentro das UHs. Assim, ela não faz conferência dos demais equipamentos e móveis do hotel.

Outro procedimento realizado pela governanta é a vistoria das UHs. Com o auxílio da assistente de governança, a governanta utiliza um documento (chamado checklist) para checar as conformidades e não-conformidades. Nele contém os pops que as camareiras devem realizar ao fazer a limpeza do apartamento. Caso não esteja conforme, a governanta pede a camareira que refaça ou arrume o que for necessário. Nesta ação a governanta utiliza a avaliação e mensuração do desempenho atual e aplica a tomada de ação corretiva para sanar possíveis desvios ou possíveis anomalias.

Para que a camareira não esqueça dos procedimentos e de relatar a governança todos os ocorridos dentro da UH, elas utilizam o relatório de discrepância. A medida que vão arrumando os apartamentos elas vão preenchendo, relatando o que estiver em desconforme com o padrão do hotel e se algo vai precisar de reparos. No final do dia esse relatório é entregue a governanta que fará as ações necessárias caso tenha alguma discrepância.

Nesse relatório também vai discriminado a quantidade de *amenities* que é levado por cada camareira e a quantidade que elas trazem de volta. Em posse desse relatório o a governanta preenche uma planilha denominada controle de *amenities* e nela são lançadas a quantidade de uso diário do produto e ao fim de cada mês é possível ver a quantidade que foi consumido pelo hotel.

Sabendo assim se está havendo desperdício ou não, sendo possível controlar a quantidade que deve ser adquirida pelo hotel (figura 8).

RELATÓRIO DAS CAMAREIRAS			
DATA		PISO	
APTO.	SITUAÇÃO	CONFIRM.	OBSERVAÇÕES
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

CÓDIGO	SIGNIFICADO	CAMAREIRA	
		HORA ENTRADA	HORA SAÍDA
O	APTO. OCUPADO		
V	APTO. VAGO		
S	SAÍDA		
1-2-3	Nº DE CAMAS		
CE	CAMA EXTRA		
OK	APTO. LIMPO		
DF	HÓSPEDE DORMIU FORA		
SB	HÓSPEDE SEM BAGAGEM		
BE	BERÇO EXTRA		
VIP	HOSPEDAGEM VIP		
CNP	CARTÃO NÃO PERTURBE		
FD	FECHADO DUPLAMENTE		
D	APTO. DESATIVADO		
OOO	APTO. INTERDITADO		

Figura 8 - Relatório das camareiras

Fonte: pesquisa documental

No caso do pax esquecer algo na UH é feito o procedimento chamado de achados e perdidos ele se encontra no sistema do hotel e é discriminado em uma aba chamado achados e perdidos. Nesse espaço é preenchido os dados com o número da UH, o nome da camareira que encontrou, horário, dia, mês e ano do ocorrido. Em seguida este objeto é identificado e colocado em um armário, depois de seis meses se o pax não procurar o objeto ele é descartado. O hotel só fica em posse do mesmo por esse período de tempo, sabendo que matérias perecíveis não são guardados e são imediatamente descartados.

Para conferencia do frigobar é tirado um relatório da situação de todos as UHs com o status de cada um conforme (figura 9).

Lista de Apartamentos para a Govern								
Apto	Situação	Entrada	Saída	P	C	F	Trocar	Observações
104	Ocupado	18/10	21/10	3	0	0		
105	(R) Limpez							
106	Ocupado	13/10	08/11	1	0	0		
107	Ocupado	13/10	08/11	1	0	0		
108	Ocupado	13/10	08/11	1	0	0		
109	Ocupado	16/10	19/10	1	0	0	X	
110	Ocupado	14/10	24/10	2	0	0	X	
111	Manutençã							
114	Manutençã							
115	(R) Livre							
116	Livre							
117	(R) Ocupa	15/10	18/10	1	0	0		
118	Ocupado	15/10	19/10	1	0	0	X	
119	Ocupado	14/10	21/10	1	0	0	X	
120	Ocupado	08/09	31/10	1	0	0	X	
121	Limpeza							
122	Ocupado	15/10	18/10	1	0	0		
123	Ocupado	13/10	08/11	1	0	0		
124	Ocupado	14/10	19/10	1	0	0	X	
125	(R) Limpez							
126	Limpeza							
127	(R) Limpez							
128	(R) Livre							
129	Ocupado	14/10	01/11	1	0	0	X	
130	Limpeza							
201	Ocupado	16/10	19/10	1	0	0		
202	(R) Ocupa	16/10	18/10	1	0	0		
203	Ocupado	16/10	19/10	1	0	0	X	
204	Ocupado	18/10	20/10	2	0	0		
205	Ocupado	14/10	18/10	1	0	0		
206	(R) Livre							
207	Ocupado	13/10	18/10	1	0	0		
208	Manutençã							
209	(R) Ocupa	17/10	18/10	1	0	0		
210	Ocupado	15/10	20/10	1	0	0		
211	Ocupado	05/10	02/11	1	0	0		

Gerado por: Silbeck - SB Hotel em 18/10/2019 07:59:07 Horário: DAX

Figura 9 - Relatório de frigobar

Fonte: pesquisa documental

Em posse desse relatório a repositora do frigobar vai a todas as HUs para fazer a reposição do mesmo. A medida que ela repõe é lançado no rol de frigobar (figura 10), que possui duas vias onde uma fica com o hóspede e a outra vai para a recepção para lançar na conta do mesmo.

Consumo	Item	
	ÁGUA MINERAL COM GÁS	
	ÁGUA MINERAL SEM GÁS	
	AMENDOIM SALGADO	
	BATATA	
	BARRA DE CEREAL	
	BOMBOM	
	CASTANHA	
	CERVEJA 350ML	
	CHICLETE TRIDENT	
	CHOCOLATE BARRA <input type="checkbox"/> BRANCO <input type="checkbox"/> AO LEITE	
	ENERGÉTICO LT	
	REFRIGERANTE <input type="checkbox"/> COCA <input type="checkbox"/> JESUS <input type="checkbox"/> GUARANA	
	SUCO LATA	
	ACHOCOLATADO	

Conferente: _____

Na coluna "consumo" estão os itens repostos hoje.

Figura 10 - rol de frigobar

Fonte: pesquisa documental

Ao serem lançados no rol, é discriminado quantos produtos e quais foram repostos. Já no relatório é discriminado quantos foram utilizados pelo pax. Em posse desse relatório a governanta lança em uma planilha quantos produtos foram utilizados em cada dia, fazendo assim o controle dos produtos. É especificada na planilha a data de validade de cada produto e quando estiver faltando um mês para o vencimento os produtos são trocados com o restaurante.

Quando a governanta faz esse processo ela está utilizando a fases dos processos descritos por Chiavenato e Sapiro (2003) tanto para estabelecer objetivos e padrões, neste é ofertado produtos de qualidade no frigobar do hotel.

Outra responsabilidade da governanta é pedir os uniformes de sua equipe e dos novos funcionários do hotel. Assim, como a mesma precisa zelar pela boa aparência ou asseio de seus funcionários, os cuidados para que os uniformes não estejam sujos ou rasgados são primordiais, dando sempre um ar de zelo para aqueles funcionários que estão em contato com o pax.

É de responsabilidade da governanta a requisição dos materiais que são utilizados no dia a dia da governança, como material de limpeza tanto das áreas comuns, das UHs, enxoval que esteja faltando, material de escritório entre outros.

A governanta preenche uma área dentro do sistema do hotel e encaminha para o almoxarifado, sabendo que as requisições só são feitas na quartas e sextas feiras.

A governança também é responsável por passar a roupa do pax, que solicita o serviço entrando em contato com a recepção ou diretamente com a governança. Quando é solicitada a passagem de roupa é utilizado um rol figura 11 para controle da governança e para que a recepção lance na conta do pax.

Data de Recebimento: ____ / ____ / ____ Data de Entrega: ____ / ____ / ____
 Hora de Entrega: _____ : _____
 Hóspede: _____
 Telefone: (_____) _____

PASSAR ROUPAS

ITEM	QUANT.	R\$	TOTAL
<input type="checkbox"/> CALÇA JEANS		15,00	
<input type="checkbox"/> CALÇA SOCIAL		19,00	
<input type="checkbox"/> SAIA JEANS		13,00	
<input type="checkbox"/> SHORT		15,00	
<input type="checkbox"/> MACACÃO		21,00	
<input type="checkbox"/> BLUSA		14,00	
<input type="checkbox"/> CAMISA SOCIAL		15,00	
<input type="checkbox"/> CAMISETA		13,00	
<input type="checkbox"/> VESTIDO		20,00	
PEÇAS		VALOR TOTAL R\$:	

Figura 11 - Rol de passagem de roupa

Fonte: pesquisa documental

A Governanta ao utilizar os controles e colocar em funcionamento os processos dentro do setor de governança utiliza de documentações básicas com base nos padrões de qualidade, de quantidade, de custo e de desempenho. É estabelecido por ela os padrões para cada processo para que as atividades sejam avaliadas e mesuradas, bem como para que haja a comparação do desempenho atual e se estão de acordo com as diretrizes organizacionais do hotel. Se houver alguma variação ou anomalia nos processos ela toma medidas de ação corretiva e preventiva para que as anomalias sejam corrigidas ou que não venham acontecer.

Contudo, percebe-se que alguns processos não estão em consonância com o padrão adequado. Uma delas é o fato de ser utilizadas muitas planilhas em Excel, o que deveria ser lançado no próprio sistema do hotel e facilitaria o controle e evitaria alguns erros, tais como precisão na quantidade de enxoval presentes no inventário, rapidez na liberação da UHs podendo ter mais rapidez e não deixar o cliente esperar tanto, além da diminuição do retrabalho da governanta ao alimentar tantas planilhas,

5.3 OS INDICADORES UTILIZADOS PARA MENSURAR A EFETIVIDADE DOS CONTROLES INTERNOS A PARTIR DOS PADRÕES ESTABELECIDOS

A necessidade da adoção de controles dentro de uma empresa é intrínseca, pois somente através do controle é possível colocar em funcionamento o planejamento estratégico e como tal é necessário mensurar se esses controles são eficazes e fazem com que os processos funcionem corretamente.

O hotel pesquisado utiliza dos controles internos, que são inseridos através das documentações, implantados em várias etapas no setor da governança. Assim, o controle do processo acontece em três etapas, que auxiliam os gestores na tomada de decisão e seguem as recomendações de Castelli (2003) como o planejamento da qualidade, manutenção da qualidade e a melhoria da qualidade.

Com relação ao planejamento da qualidade dos serviços da governança do hotel melhorias na melhoria dos POPs para oferecer um serviço com uma padronização perfeita e panejar caso haja anomalias com relação ao hospede encontrar algo fora do comum na UH.

No âmbito de manutenção da qualidade dos seus produtos, o hotel estudado está passando por reformas para melhorar e manter um padrão de qualidade esperado ou exigido pelo cliente. Assim, o hotel está ampliando a quantidade de Uhs e fazendo reparos da antiga gestão que ocasionava insatisfações por parte do cliente. Além disso, no âmbito da manutenção da qualidade é realizado treinamentos com os funcionários da governança, as camareiras e auxiliares de serviços gerais recebem treinamento apenas no momento da contratação o treinamento de maneira continua não acontece

Para a melhoria da qualidade o hotel está renovando seu estoque de enxoval comprando novas peças e *amenities* personalizados com a logomarca do

hotel. Toda essa mudança influencia na imagem do hotel, e conseqüente na visão que o mesmo pretende repassar aos seus clientes. Assim, os controles e melhorias da qualidade vieram de exigências de clientes que não estavam mais aprovando a qualidade dos serviços ofertados.

No caso do setor da governança, por ser o departamento que mais dispende recursos do hotel, a governanta do hotel estudado agrega no seu planejamento treinamentos com o pessoal recém-contratado. Esses treinamentos são para mostra como são realizados os trabalhos, e os procedimentos padrões utilizados no setor.

Com relação a quantidade de produtos que deve ser usado nos procedimentos, mesmo com o treinamento e com os controles de amenities e de material de limpeza, foi presenciado que os funcionários não respeitam o padrão estipulado para uso e acabam pegando mais do que devem ou utilizando de forma errada.

Ainda sobre os indicadores utilizados para mensurar a afetividade dos controles internos, o hotel pesquisado pode ser classificado a partir de três grandes categorias: organizacionais e estruturais, avaliação de riscos e sistema de informação e de métodos e procedimentos, conforme quadro 4, propostos por Lunkes e Rosa (2006).

Quadro 3 – Comparativo dos controles internos do hotel pesquisado x Lunkes; Rosa (2006)

Organizacionais e estruturais	Comportamentais Treinamento Segregar responsabilidades Estabelecer níveis de autorização Controles físicos Auditorias independentes	A governanta treina os funcionários somente na contratação A governanta segrega as responsabilidades Nem sempre é respeitado o nível de autoridade, muitos funcionários de outros setores se envolvem na governança A governanta tem o controle dos documentos da governança Alguns processos não possuem documentação a programação da lavagem dos vidros do hotel e áreas da piscina. Auditorias realizadas periodicamente A governanta fiscaliza os trabalhos dos seus subordinados
Avaliação de risco e sistema de informação	Registro completo e preciso Base de dados segura Relatórios gerenciais oportunos Fatores externos	Não possui um registro preciso dos fatos ocorridos nas UHs O sistema é acessado somente pela governanta e por qualquer pessoa que tenha a senha da mesma. O próprio sistema gera relatório A governanta entrega sempre relatórios à gerência para acompanhamento das situações que ocorrem no setor.

Métodos e procedimentos	Regulamentos Manuais Rotinas de trabalho	Os manuais, regulamentos e rotinas de trabalho são incipientes
--------------------------------	--	--

Fonte: adaptado (LUNKES; ROSA, 2006, p. 50)

Assim, os controles organizacionais e estruturais vistos no hotel pesquisado enfatizam o papel da governanta, embora em certas situações a sua autoridade é desrespeitada por funcionários de outros setores. No seu setor, a governanta distribui as tarefas e atividades por função, acompanhando o desenvolvimento dos processos realizados por seus subordinados. Vale ressaltar que a governanta tem o controle dos documentos, mas alguns deles não possuem documentação. Como salienta Lunkes e Rosa (2006) os hotéis devem estabelecer níveis de resolução de problemas para que não haja conflito, principalmente entre setores. Os funcionários necessitam saber a quem se reportar diante de determinada situação, por isso a importância de ter níveis de autoridade.

Avaliação de risco e sistema de informação envolve a identificação de riscos potenciais para o Hotel e os modos de minimizar ou administrá-los. No hotel pesquisado, observa-se que o setor de governança não possui um registro preciso dos fatos ocorridos nas UHs, o que acarreta em mais ações corretivas do que preventivas. Outro ponto, é o sistema acessado pela governanta, apesar de ter sua senha, outras pessoas têm acesso o que põe em risco o registro das informações. Todos os hotéis enfrentam riscos, por isso, a importância do registro preciso e completo como exemplifica LUNKES e ROSA (2006). A conferência e a precisão dos registros são especialmente importantes em hotéis que trabalham com grande volume de recursos, principalmente monetários. Apesar de tudo isso, fatores externos não estão sob o controle dos gestores são desde a mudança da economia do país a um evento que está acontecendo a cidade o que cabe ao gestor se preparar da melhor forma para essas situações.

Os métodos e procedimentos de controle interno também são afetados pela forma como são comunicados aos funcionários pelos gestores. Assim, os procedimentos desse hotel são usados para monitorar o sistema de controle interno e assegurar que esteja funcionando corretamente. Contudo, o setor de governança não possui um registro preciso dos fatos ocorridos nas UHs, como já referido. Assim, há necessidade de criar novos regulamentos e manuais que ajudam no controle dos processos ocorridos no hotel, conforme destaca Rosa e Lunkes (2006).

Ainda, vale destacar que o hotel pesquisado utiliza padrões para mensurar e controlar os processos. Segundo Andrade e Amboni (2019), controlar significa estabelecer padrões e medidas de desempenho para assegurar a compatibilidade entre o executado e o planejado, sendo possível otimizar os processos, conforme as regras estabelecidas. Assim, os padrões de desempenho observados no hotel pesquisado são medidos em relação a qualidade, quantidade, custos e tempo (quadro 5).

Quadro 4 – comparativo padrões de desempenho governança

Padrão de quantidade	Número de empregados, volume de produção, de vendas e giro financeiro	O número de funcionários corresponde a quantidade de atividades desenvolvidas pelo setor. A produção do setor de governança varia conforme os períodos de alta e baixa ocupação
Padrão de qualidade	Índice de defeitos, índices de manutenção dos equipamentos, índice de satisfação dos clientes	Houve a troca do enxoval e dos amenities com a logomarca do hotel A reforma das UHs e das áreas comuns
Padrão de tempo	Tempo médio de produção, tempo médio de permanência do empregado na empresa, tempo médio de criação de novos produtos	Tempo de limpeza das UHs e das áreas comuns A governanta está no hotel há mais de 20 anos
Padrão de custo	Custo de estoque de matéria-prima, custos diretos e indiretos de produção, relação custo-benefício	O custo dos materiais de limpeza, a dosagem correta para evitar desperdício

Fonte: Adaptado (ANDRADE; AMBRONI, 2019, p. 250)

Os padrões são necessários para controlar o que foi desempenhado com a fase do planejamento, tanto no estratégico como no operacional. Assim, para tal execução busca-se refletir o que o hotel possui de visão, missão e valores.

Como já referenciado, a construção da missão, visão e valores da empresa é primordial para o sucesso de uma empresa, pois traz como benefícios informações do ambiente interno e externo do negócio. Em uma empresa hoteleira não é diferente, faz-se necessário a adoção de ferramentas de controle e de acompanhamento das atividades desempenhadas pelos funcionários.

Vale destacar que a missão deve ir de encontro ao que a empresa se propõe a fazer e para quem. No hotel pesquisado, a **missão** é prestar serviços de hospedagem, alimentação e eventos, com conforto e segurança, através de ações deliberadas e contínuas para atender e superar as necessidades e expectativas dos seus clientes, acionistas, equipe e fornecedores, com responsabilidade social. Prestar serviços de hospedagem, alimentação e eventos, com conforto e

segurança, através de ações deliberadas e contínuas para atender e superar as necessidades e expectativas dos seus clientes, acionistas, equipe e fornecedores, com responsabilidade social.

Assim, verifica-se que o setor de governança busca atender as necessidades e expectativas dos clientes, ofertando conforto e segurança, com ações contínuas e melhorias dos produtos e serviços ofertados.

Por sua vez, a visão representa aquilo que a empresa pretende ser, apontando o caminho e os esforços a ser percorrido. A **visão** desse hotel é ser o melhor hotel de sua categoria, com foco no público de lazer e negócios, referência de mercado no atendimento de qualidade e excelência, com atuação nos polos mais competitivos do Maranhão. As ações de melhoria que o hotel vem realizando afeta diretamente na imagem do hotel, como a troca do enxoval, a ampliação das áreas comuns, das UHs e amenities personalizados com a logomarca do hotel. Portanto, verifica-se que o hotel busca melhorar sua imagem para ser percebido (e bem percebido) pelos clientes externos e internos.

Já os valores correspondem as crenças que guiam os comportamentos e atitudes dos funcionários na empresa. Os **valores** disseminados pelo hotel pesquisado são: cliente em 1º lugar, qualidade, eficiência, competitividade, profissionalismo, comprometimento, pró-atividade, espírito de equipe, transparência, comunicação, foco nos resultados. Assim, os 15 funcionários, sendo 1 governanta, 1 assistente de governança, 1 repositora de frigobar e assistente de lavanderia, 1 um valete, 2 auxiliares de serviço geral e 9 camareiras, são orientados por esses princípios. A governanta é responsável por disseminar esses valores e controlar os processos para garantir a qualidade e eficiência dos serviços prestados.

Contudo vale pontuar, que os valores devem nortear a missão e visão, ajudando a determinar a cultura organizacional a ser socializada entre seus membros e o público externo, o que deixa a desejar nesse hotel. Os funcionários do hotel não são instruídos a conhecer e absorver tais diretrizes organizacionais e não foi visualizado em documentações ou exposto para que estes tivessem acesso. Assim, a divulgação e exposição da missão, visão e valores do hotel devem contemplar a cultura organizacional do hotel.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi diagnosticar se os controles internos adotados pelo setor de governança para mensurar a efetividade dos processos estão (ou não) em consonância com a missão, visão e valores do hotel de médio porte, do município de São Luís – MA. A pesquisa demonstrou que os controles internos são de extrema importância dentro de uma empresa, pois é através deles que o nível estratégico pode mensurar a eficiência e eficácia dos seus planejamentos quando colocados em prática pelo empreendimento, o controle interno é feito através de documentos que controlam os processos.

A Governança de um hotel possui vários controles internos por ser o setor com mais funcionários e que dispense de materiais mais que o restante dos setores, e conseqüentemente, há necessidade de controles muito precisos e eficazes. Além do planejamento, é necessário adotar processos para colocar em funcionamento o planejamento estratégico. A governanta coloca em ação o que foi exigido no nível estratégico e tático e para que tudo ocorra sem falhas os controles são de extrema importância.

E como base para o planejamento estratégico encontra-se a missão, visão e valores da empresa que permeiam todas as áreas das mesmas, se entrelaçando com os planejamentos táticos e operacionais da empresa. Ao adentrar na pesquisa observacional foi possível enxergar o enlace da missão, visão e valores da empresa com as atividades, os processos, as funções e cargos do setor de governança.

O setor de governança do hotel estudado possui muitos controles e todos sobre a responsabilidade da governanta, que necessita dar conta de suas tarefas e alimentar muitas planilhas, sendo auxiliada por apenas uma assistente de governança que só possui habilidades operacionais e não possui habilidades gerenciais, causando assim uma sobrecarga de trabalho para a governanta.

Os funcionários da governança não possuem treinamentos periódicos o que acaba refletindo na manutenção da qualidade do trabalho e uma grande incidência de retrabalho por parte de quem está fazendo o controle dos processos.

Por não possuir um sistema operacional de qualidade a governanta é sobrecarregada de trabalho, sendo necessário preencher muitas planilhas, logo podendo ser suscetível a erros, por serem dados que um bom sistema conseguiria

catalogar com precisão. Um sistema que possuísse os campos como a liberação automática das UHs após a vistoria, um espaço para o controle do enxoval do hotel evitando lançamentos errados e contagem do enxoval com mais frequência.

Durante o meu estagio no hotel foi possível constatar que o inventário dos enxovais do hotel não acontece a cada dois meses, o que reforça a necessidade de um bom sistema em que a governanta teria mais tempo para se dedicar as atividades gerenciais e teria o maior controle sobre todos os processos operacionais que estão sobre sua responsabilidade.

Constatei ainda que com a nova gestão do hotel a missão, visão e valores do hotel estão sendo incorporados mesmo que os funcionários não tenham a menor ideia de sua existência.

Os controles internos são essenciais para o bom funcionamento do setor da governança, apesar de possuir alguns controles arcaicos e incipientes, o que leva a suscetíveis falhas e anomalias e provoca relatórios imprecisos.

Observei ainda a necessidade de treinamento do pessoal que faz parte do quadro de pessoal da governança para que haja manutenção da qualidade e os padrões do hotel relacionados a UH a lavanderia e a limpeza das áreas comuns do hotel.

Por fim, alguns processos devem ser otimizados e algumas documentações reavaliadas com o objetivo de garantir a produtividade e a efetividade dos serviços deste setor. Assim, sugiro que haja adaptações de um sistema do hotel que agregue mais funcionalidades a governanta a fim facilitar o gerenciamento dos processos da governança e proporcionar informações fidedignas através de relatórios que devem ser produzidos e enviados ao gerente geral

Vale ressaltar que embora haja a necessidade de otimizar alguns processos, na sua grande maioria, há consonância entre os controles internos e a missão, visão e valores do hotel.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANJOS, Sara Joana Gadotti dos. **Serviços Integrados no turismo**: um modelo de gestão para o setor de hotelaria. 2004. 211f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. São Paulo. Atlas, 1985.
- AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras Para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.
- CÂMARA, Cristiane da Silva Governança / Cristiane da Silva Câmara. - Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2012. 76 p.: il. tabs
- CASTELLI, Geraldo. **Gestão hoteleira**/ Gerald Castelli.- São Paulo: Saraiva, 2006.
- CASTELLI, Geraldo **Excelência na abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, ed.
- _____. **Administração Hoteleira**/ Geraldo Castelli. 9. Ed. – Caxias do Sul: EDUS, 2003.
- CANDIDO, Índio. **Governança em Hotelaria**/ Índio Candido. – 4. Ed. – Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e pratica**/ Idalberto Chiavenato.- 4. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 4ª reimpressão.
- CHIAVENATAO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações Rio de Janeiro. Elsevier, 2004
- CHIVEANATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 4. Ed. São Paulo. Markson Books, 1993.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil**: teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CREPALDI, Silvio A. **Contabilidade Gerencial**: Teoria e Pratica. São Paulo: atlas, 1998.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de Marketing**. São Paulo, Atlas, 1992.

DAVIES, Carlos Alberto. **Cargos em Hotelaria**/ Carlos Alberto Daveives. – 2. Ed. – Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

GIL, Antônio Carlos, 1946 – Como elaborar projetos de pesquisa) Antônio Carlos Gil. -5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliografia, projetor e relatórios, publicações e trabalhos científicos/ Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi. – 4, ed. – São Paulo: atlas, 1992.

TOMOYO, A, Gondim, M.G.G, **Escola de Valores Organizacionais**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, p. 62 – 72 abr/jun. 1996

TORRE, Francisco de la. **Administração hoteleira, parte I**: departamentos/; [tradução Dolores Martin Rodrigues Corner]. – São Paulo: Roca, 2001

MARTIN, Roberto J., 1927-1997 **Governança**: administração e operação de hotéis/ Roberto J. Martin; [tradução Gleice R. Guerra, Gleideis R. Guerra, Mariana A. Carvalho]. – São Paulo: Roca, 2004.

PROVANOVA, C, C; Freitas, E.C.D. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª. Ed. No Hamburgo: Universidade Freevalu, 2013.

POWERS, Tom. **Administração no setor de hospitalidade**: turismo, hotelaria, restaurante/ Tom Powers, Clayton W. Barrows; tradução Ailton Bomfim Bandão. – São Paulo: Atlas, 2004.

YANES, Adriana Figueiredo. **Governança em hospedagem**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ANDRE, Marli E. D. A. estudo de caso: seu potencial na educação. Caderno de pesquisa, (49), pp. 51-54, maio de 1984. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/1427/1425>. Acesso em: 22.10.2019.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento Estratégico na Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLOSSÁRIO

Amenities – Shampoo e sabonetes em miniatura disposto aos hospedes no banheiro.

Check-in – Momento em que o hospede da entrada no hotel e mostra seus documentos e assina a ficha do hospede.

Check-list – lista de afazeres ou auditoria no caso da governança

Check-out – Momento em que o hospede deixa o hotel e passa na recepção para acertar sua conta.

Rol – Documento usado para discriminar determinados produtos “recibo”

ANEXO

Visão

“Ser o melhor hotel de sua categoria, com foco no público de lazer e negócios, referência de mercado no atendimento de qualidade e excelência, com atuação nos pólos mais competitivos do maranhão”.

MISSÃ

“Prestar serviços de hospedagem, alimentação e eventos, com conforto e segurança, através de ações deliberadas e contínuas para atender e superar as necessidades e expectativas dos seus clientes, acionistas, equipe e fornecedores, com responsabilidade social”.

VALORES

- Cliente em 1º lugar
- Qualidade
- Eficiência
- Competitividade
- Profissionalismo
- Comprometimento
- Proatividade e
- Espírito de Equipe
- Transparência
- Comunicação
- Foco nos Resultados