

**Gestão da qualidade de serviços: soluções para *hostels***

**Service quality management: solutions for *hostels***

**Gestión de la calidad del servicio: soluciones para los albergues**

Rodrigo Ribeiro de Oliveira<sup>1</sup>

Natalya Reis da Silva<sup>2</sup>

**Resumo:** São Paulo é um dos principais destinos turísticos do Brasil, reconhecido por oferecer serviços qualificados para atender os turistas. Nos últimos tempos, um tipo de meio de hospedagem que tem ganhado popularidade é o de *hostels*. Em função da Pandemia da COVID-19, porém, estas empresas foram afetadas negativamente. O objetivo deste trabalho foi descrever e analisar um grupo focal realizado com alunos do curso superior de Gestão de Turismo, utilizando o método de “sala de aula invertida”, no qual os alunos discutiram alternativas para solucionar alguns pontos que apresentaram baixa satisfação dos hóspedes, segundo o conteúdo gerado pelos usuários, observados em sete *hostels* da cidade de São Paulo, isso considerando os critérios de localização, limpeza, atendimento, custo-benefício, funcionários, comodidades, conforto e *wi-fi*, nas plataformas digitais “*TripAdvisor*” e “*Booking.com*”. Para a execução da atividade foi utilizada a técnica do *brainstorming*, que tornou possível elaborar treze propostas, das quais foram selecionadas e agrupadas as cinco potencialmente mais viáveis para que os alunos realizassem um plano de ação capaz de orientar a aplicação de tais proposições, no qual especificaram a atividade, o prazo, o responsável por realizá-la e as observações contendo o detalhamento das ações a serem desenvolvidas.

**Palavras-chave:** Turismo, hospitalidade, *hostels*, serviços, *brainstorming*.

**Abstract:** São Paulo is one of Brazil's main tourist destinations, recognized for offering qualified services to tourists. In recent times, one type of lodging facility that has been gaining popularity is that of hostels. Due to the COVID-19 Pandemic, however, these businesses have been negatively affected. The objective of this paper was to describe and analyze a focus group held with students from the Tourism Management college course, using the "flipped classroom" method, in which students discussed alternatives to solve some points that presented low guest satisfaction, according to user-generated content, observed in seven hostels in the city of São Paulo, considering the criteria of location, cleanliness, service, cost-effectiveness, employees, amenities, comfort and *wi-fi*, in the digital platforms "*TripAdvisor*" and "*Booking.com*". For the execution of the activity, the brainstorming technique was used, which made it possible to prepare thirteen proposals, from which the five potentially most viable were selected and grouped so that students could make an action plan capable of guiding the application of such propositions, in which they specified the activity, the deadline, the person responsible for carrying it out, and observations containing the details of the actions to be developed.

**Keywords:** Tourism, hospitality, hostels, services, brainstorming.

**Resumen:** São Paulo es uno de los principales destinos turísticos de Brasil, reconocido por ofrecer servicios cualificados para atender a los turistas. En los últimos tiempos, un tipo de alojamiento que ha ido ganando popularidad son los albergues. Sin embargo, debido a la pandemia de COVID-19, estos negocios se han visto afectados negativamente. El objetivo de este trabajo fue describir y analizar un grupo focal realizado con estudiantes del curso universitario de Gestión Turística, utilizando el método de "aula invertida", en el que los estudiantes discutieron alternativas para resolver algunos puntos que presentaban baja satisfacción de los huéspedes, según el contenido generado por los usuarios, observado en siete albergues de la ciudad de São Paulo, esto considerando los criterios de ubicación, limpieza, servicio, rentabilidad, empleados, amenidades, comodidad y *wi-fi*, en las

---

<sup>1</sup> Instituto Federal de São Paulo. E-mail: [rodrigo.oliveira@ifsp.edu.br](mailto:rodrigo.oliveira@ifsp.edu.br)

<sup>2</sup> Instituto Federal de São Paulo. E-mail: [natalya.reis@aluno.ifsp.edu.br](mailto:natalya.reis@aluno.ifsp.edu.br)

plataformas digitais "*TripAdvisor*" y "*Booking.com*". Para la realización de la actividad se utilizó la técnica de la lluvia de ideas, que permitió elaborar trece propuestas, de las cuales se seleccionaron las cinco potencialmente más viables y se agruparon para que los alumnos realizaran un plan de acción capaz de orientar la aplicación de dichas proposiciones, en el que se especificó la actividad, el plazo, el responsable de llevarla a cabo y las observaciones que contenían los detalles de las acciones a desarrollar.

**Palabras clave:** Turismo, hospitalidad, albergues, servicios, lluvia de ideas.

## 1 Introdução

O Brasil apresenta uma variedade de atrativos turísticos, apenas em 2019, o Ministério do Turismo catalogou 2.694 municípios, divididos em 333 regiões turísticas. Essa análise é realizada bienalmente e os dados obtidos constituem o Mapa do Turismo Brasileiro - instrumento instituído no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo que orienta a atuação do Ministério do Turismo no desenvolvimento das políticas públicas (BRASIL, 2019a; BRASIL, 2019b).

Para a ocorrência do turismo no Brasil, é preciso que variados segmentos estejam alinhados entre si, constituindo o *trade* turístico. O Sistema de Turismo (SISTUR) é composto por três subsistemas: o conjunto das relações ambientais – ecológico, social, econômico e cultural -; da organização estrutural – superestrutura e infraestrutura -; e o conjunto das ações operacionais – oferta, demanda, mercado, produção, consumo e distribuição (BENI, 2019).

De modo aprofundado, é na oferta, que compõe o conjunto das ações operacionais, que se encontram os serviços de hospedagem. Uma das hospedagens que tem ganhado popularidade nos últimos tempos são os *hostels*, acomodações caracterizadas por preços mais acessíveis e pelo compartilhamento de espaços pelos hóspedes. A taxa de ocupação dos *hostels* em São Paulo, em fevereiro de 2020, foi de 50,64%, já em fevereiro de 2021, de 31,65% (SPTURIS, 2020; 2021). O índice representa queda de 62,5% na taxa de ocupação média dos *hostels* no período da pandemia da COVID-19.

Nesse contexto, foi elaborado o Plano São Paulo de retomada consciente e faseada da economia (SÃO PAULO, 2020), o qual tem como base seis pilares: a disseminação da doença, a capacidade do sistema de saúde, a testagem e monitoramento da transmissão, os protocolos e vulnerabilidade econômica, a comunicação e transparência e a abordagem regional. Quanto à retomada das atividades econômicas, esta foi planejada em cinco fases: alerta máximo, liberação

apenas para serviços essenciais; controle, eventuais liberações; flexibilização, maior liberação das atividades; abertura parcial, com menores restrições; e normal controlado, liberação de todas as atividades com protocolos. O cálculo das fases foi medido pelos critérios de capacidade do sistema de saúde e da evolução da epidemia.

Em meio à pandemia, os *hostels* necessitam manter a qualidade de seus serviços e aumentar a segurança sanitária, conforme estabelecem os Protocolos de Higiene e Segurança para os Meios de Hospedagem (ABIH, 2020), validados pelo Ministério do Turismo e outras associações. Nesse sentido, a fim de pensar em alternativas de soluções para otimizar os serviços ofertados pelos *hostels*, foram selecionados sete *hostels* da cidade de São Paulo, de agosto a setembro de 2020, conforme os critérios de melhores avaliações de custo e benefício nas plataformas digitais “*TripAdvisor*”<sup>3</sup> e “*Booking.com*”, escolhidas com a finalidade de cruzar e analisar dados entre uma comunidade de viagem *online* (*TripAdvisor*) e uma agência de viagens *online* (OTA) (*Booking.com*), que diferem pelo fato de somente a segunda conter um sistema de reserva agregado (SABINO, 2017).

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho foi descrever e analisar um grupo focal realizado com alunos do curso superior de Gestão de Turismo, utilizando a metodologia de sala de aula invertida, com foco no *brainstorming*, no qual os alunos discutiram alternativas para solucionar alguns pontos que apresentaram baixa satisfação dos hóspedes, segundo o conteúdo gerado pelos usuários, observados em sete *hostels* da cidade de São Paulo.

## **2 Fundamentação teórica**

Sugere-se que a “cultura da hospitalidade” - arte de bem acolher - passe, cada vez mais, a nortear o comportamento de todas as empresas prestadoras de serviços, em especial, daquelas que compõem o *trade* turístico, para torná-las mais competitivas no cenário atual e daquele delineado para o futuro (CASTELLI, 2016).

A experiência oferecida ao cliente é parte fundamental do processo de prestação do serviço. A atenção aos processos ligados aos produtos e serviços é tão importante quanto os processos vinculados à transmissão da experiência do serviço ao cliente (CABRERA, 2016).

O nível de qualidade de prestação de um serviço é consolidado no ato de seu consumo, de forma imediata, em que as ações dos funcionários, o nível de interação e a qualidade desse serviço prestado interferem, automaticamente, na satisfação desse cliente. O desafio de gerenciar estas operações recai na questão de precibilidade dos serviços (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; CASTELLI, 2016).

Sendo assim, serviços de alta qualidade podem proporcionar vantagem competitiva considerável a uma organização, ao reduzir os custos de retrabalho, de reclamações e de ressarcimento e, mais importante, gerar clientes satisfeitos. Alguns gestores de operações acreditam que, em longo prazo, qualidade é o fator isolado mais importante, que afeta o desempenho de uma organização em relação aos seus concorrentes (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2017).

Conforme Spínola *et al.*, (2020), o turismo é uma atividade demandadora de uma série de serviços e produtos oriundos de outros setores da economia e dependente da articulação entre as diversas esferas da sociedade.

O *hostel*, geralmente, oferece um ambiente propício para troca de valores, não só porque são jovens de diferentes regiões e nacionalidades, culturas e condições sociais, em um ambiente informal, mas também porque precisam praticar esses valores pessoais para a boa convivência, já que praticamente todos os espaços desse alojamento são compartilhados (THOMAZI; BAPTISTA, 2016).

Nesse tipo de hospitalidade, as diárias são mais convidativas e os quartos são, geralmente, coletivos, sendo assim um ambiente mais informal e orientado para a aventura, uma vez que possibilita melhor socialização com indivíduos de diferentes culturas, quando comparado com um hotel (OLIVEIRA *et al.*, 2020). Outrossim, segundo Nogueira e Santos (2015), os preços das diárias dos *hostels* são significativamente influenciados pelos aspectos de limpeza e segurança do estabelecimento.

A crise sanitária causada pela COVID-19, doença causada pelo Coronavírus (Sars-Cov-2), levou os países a tomarem medidas de segurança pública a fim de reduzirem a disseminação da doença, o número de óbitos e evitarem o colapso dos sistemas de saúde (AQUINO, 2020). No cenário brasileiro, foi decretada a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que dispôs “sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional

decorrente do Coronavírus responsável pelo surto de 2019” (BRASIL, 2020a), a qual serviu de respaldo para ações, também, em níveis estaduais e municipais. E, no dia 11 de março de 2020, o diretor geral da Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou o estado de pandemia da COVID-19 (UNA-SUS, 2020).

A economia mundial foi afetada em virtude da pandemia e o setor turístico foi um dos mais impactados: fechamento de empresas, demissões e reduções salariais. No período de 1º de março a 18 de julho de 2020, no Brasil, o setor de turismo e transportes sofreu uma queda de - 78,9% no seu faturamento. A estabilização do setor deve ocorrer em fases: turismo doméstico, turismo de negócios e eventos e turismo internacional. No tocante à retomada do turismo, esse processo ocorrerá de forma gradual e com maior preocupação ao atendimento dos protocolos de higiene e segurança, a fim de oferecer experiências positivas e seguras aos turistas. A pandemia provocou transformações no comportamento dos consumidores, incluindo os turistas, o que exigirá inovações do setor turístico (BUCKERIDGE; PHILIPPI JUNIOR, 2020; TOMÉ, 2020).

Pode-se considerar que o distanciamento social imposto pelo surto da Covid-19 vem transformando a percepção sobre as experiências de turismo e lazer, bem como os riscos para saúde e bem-estar, demandando uma nova perspectiva para os serviços prestados e a experiência proposta, uma vez que as demandas dos consumidores se alteraram a partir dessa vivência e, portanto, protocolos de higiene, distribuição e perfil do espaço físico, controle do número de participantes e acesso a eventos tornaram-se pontos de referência para decisão de compra (PANTUFFI; PERUSSI, 2021, p. 101).

Nesse sentido, a primeira etapa do Plano de Retomada do Turismo Brasileiro foi a iniciativa de desenvolver o Selo do Turismo Responsável, lançado pelo Ministério do Turismo em 2020, que tem o objetivo de indicar ao turista os destinos protegidos e responsáveis quanto às práticas de prevenção da Covid-19. Essa iniciativa também se aplica ao segmento dos meios de hospedagem e estabelece os seguintes protocolos: básico, específicos, essenciais e transversais, específicos no caso de confirmação de Covid-19 e protocolos por setores (BRASIL, 2020b).

*Brainstorming* é uma técnica bastante difundida por sua simplicidade, sendo utilizada nas mais diversas áreas do conhecimento (administração, engenharia da produção, gestão da qualidade, gestão, marketing, publicidade e propaganda, etc.). O método foi desenvolvido em 1939, pelo publicitário norte-americano Alex Faickney Osborn, que na época era presidente de uma agência de publicidade (TSCHIMMEL, 2011).

Segundo Fiates (2014), numa sessão de *brainstorming*, o número ideal do grupo é de seis participantes, mas o grupo poderá ser de quatro a 12 pessoas. É recomendável, ainda, que não haja diferenças sociais, para evitar inibições. É interessante também ter um grupo misto, sempre que possível.

Uma escolha importante é a do líder, que pode facilitar ou simplesmente destruir a sessão de *brainstorming*. O líder deve ser um facilitador do processo criativo. Outrossim, deve-se escolher um ou dois auxiliares, dependendo do tamanho do grupo, para anotar as ideias.

Segundo Schiavon, (2017), as melhores ideias com base nos melhores indicadores podem ser eleitas e apresentadas ao responsável pela palavra final ou demandante da atividade. Caso esta pessoa seja o próprio facilitador do *brainstorming*, será melhor ainda, pois representará uma etapa a menos no processo.

**Quadro 1:** Os princípios das sessões de *brainstorming*

<b>Adiantamento da apreciação</b>	A avaliação das ideias é diferida para um momento posterior à sua produção, porque uma crítica prematura é um reforço negativo para o pensamento criativo e a fluidez. O adiamento da apreciação é um reforço positivo e constitui a essência do <i>brainstorming</i> .
<b>A quantidade produz qualidade</b>	Todas as ideias são bem-vindas. Os participantes devem dar livre curso para suas imaginações e fantasia. Dando valor à quantidade de ideias e não à qualidade, incrementa-se a fluidez.
<b>Procura de combinações</b>	As ideias dos outros participantes devem ser retomadas, reconhecidas entre si e desenvolvidas. A autoria dos resultados de sessões de <i>brainstorming</i> pertence a todo grupo.

**Fonte:** Tschimmel (2011, p. 56).

No entanto, essa é uma técnica simples que deve ser usada apenas com problemas ou situações pouco complexas.

### 3 Procedimentos metodológicos

Para a realização deste trabalho foi adotada uma pesquisa de natureza documental, tendo o conteúdo gerado pelo usuário como fonte de dados primária. Segundo Krumm, Davies e Narayanaswani (2008), esse tipo de dado é gerado por uma comunidade de pessoas que, voluntariamente, contribuem para a construção de informações e de tipos de mídias diversas, que podem ser úteis, interessantes ou mesmo divertidas para outras pessoas.

Os dados foram coletados no período de agosto a setembro de 2020, as avaliações ocorreram mediante dados quantitativos (notas numéricas) e qualitativos (comentários dos

usuários). Posteriormente, os resultados foram compartilhados com os alunos do curso superior de Gestão de Turismo, os quais participaram de um grupo focal e desenvolveram uma atividade com base nos resultados dessa primeira etapa.

As informações deste trabalho foram coletadas a partir do grupo focal com doze alunos do curso superior de Gestão de Turismo. A discussão foi avaliada e interpretada utilizando a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1995). Foi definida a data e horário para a realização do grupo focal, o qual durou 69 minutos, a atividade foi gravada pelo *OBS Studios* e, posteriormente, disponibilizada para os alunos (CRUZ NETO; MOREIRA; SUCENA, 2002; DUARTE, 2004).

**Quadro 2:** Linha-tempo percorrida do procedimento metodológico

<b>Etapas</b>	<b>Períodos</b>	<b>Atividades</b>	<b>Referencias</b>
1	Agosto a setembro de 2020	Seleção e análise qualitativa das avaliações de sete <i>hostels</i> nas plataformas digitais “ <i>TripAdvisor</i> ” e “ <i>Booking.com</i> ”.	KRUMM, J.; DAVIES, N.; NARAYANASWANI, C. User-generated content. <b>IEEE Pervasive Computing</b> , v.7, n.4, p.10-11, 2008.
2	09 de fevereiro de 2021	Desenvolvimento do grupo focal realizado com alunos do curso superior de Gestão de Turismo, utilizando o método de “sala de aula invertida”.	LAGE, M. J.; PLATT, G. J.; TREGLIA, M. Inverting the classroom: A gateway to creating an inclusive learning environment. <b>The Journal of Economic Education</b> , v. 31, p. 30-43, 2000.  TSCHIMMEL, K., <b>Processos criativos: a emergência das ideias na perspectiva sistêmica da criatividade</b> . Porto: edições ESAD, 2011.  OSBORN, A. <b>O poder criador da mente: princípios e processo do pensamento criador e do “brainstorming”</b> . São Paulo: Ibrasa, 1987.
3	Março a dezembro de 2021	Análise qualitativa e descrição da atividade desenvolvida no grupo focal.	BARDIN, L. <b>Análise de conteúdo</b> . Lisboa: Edições 70, 1995.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2022.

Foram selecionados sete *hostels* da cidade de São Paulo com as melhores avaliações de custo e benefício, nas plataformas digitais: *TripAdvisor* e *Booking.com*. Os *hostels* foram eleitos com as melhores posições no ranking, considerando os critérios conforme mostra o Quadro 3.

**Quadro 3:** Critérios analisados nas plataformas digitais

Plataformas	Critérios analisados	Variação da pontuação
<i>TripAdvisor</i>	Localização, limpeza, atendimento e custo-benefício.	1 - 5
<i>Booking.com</i>	Funcionários, custo-benefício, comodidades, localização, limpeza, conforto e <i>wi-fi</i> .	1 - 10

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

No dia 09 de fevereiro de 2021, foi realizada uma atividade com os alunos de um curso superior de Gestão de Turismo. A proposta era que, a partir da técnica do *brainstorming*, os alunos deveriam pensar em alternativas de soluções para melhorias dos *hostels*. O grupo foi selecionado a partir da participação facultativa dos alunos, de modo que na aula (de gestão de empresas de turismo 2) anterior à atividade supracitada, a turma foi convidada a participar da tarefa, e os alunos interessados compareceram à aula e realizaram a proposta.

Primeiramente, os alunos tiveram acesso aos dados da Tabela 1 (antes de os nomes dos *hostels* analisados serem suprimidos), duas semanas antes da elaboração da atividade de metodologia de sala de aula invertida (LAGE; PLATT; TREGLIA, 2000). Para preservar a confidencialidade dos *hostels* pesquisados, bem como das pessoas que colaboraram com as informações, foram utilizadas neste trabalho as siglas *hostel 1* - H1, *hostel 2* - H2, *hostel 3* - H3 e assim em diante.

Após, os alunos foram orientados quanto ao processo que ocorreria com o desenvolvimento do *brainstorming*, tendo como base o que havia sido estudado. Assim, foi definida a data, o horário, o tempo de duração e o procedimento da tarefa, uma vez que, ao final, deveria ser elaborado um plano básico de trabalho, contendo as atividades e os responsáveis por cada uma, com duração estimada de até 30 dias (um mês).

Os alunos tinham a tarefa de analisar os dados da Tabela 1 e levantar discussões de como melhorar os critérios com as menores médias. Primeiramente, a turma selecionou um aluno para ser o líder (facilitador) e outro para ser o auxiliar, participaram doze alunos, e o espaço para a execução da tarefa foi o *Google Meet* e, para iniciar o *brainstorming*, os alunos expuseram suas opiniões em um tempo de dez minutos. As ideias foram registradas pelo auxiliar, enquanto o facilitador mantinha o direcionamento da "tempestade de ideias", orientando quanto aos tópicos



que seriam avaliados. Por último, foram filtradas as ideias viáveis e compatíveis com o propósito da atividade para a elaboração de um plano básico de trabalho.

**Tabela 1:** *Benchmarking* dos *hostels* da cidade de São Paulo: período de agosto a setembro de 2020.

Hostel/Nota nos critérios	TripAdvisor				Booking.com						
	Localização	Limpeza	Atendimento	Custo-benefício	Funcionários	Custo-benefício	Comodidades	Localização	Limpeza	Conforto	Wi-fi
H1	5	5	5	5	9,7	9,5	9,5	9,8	9,8	9,3	8,9
H2	4,5	5	5	4,5	9,6	8,9	8,6	9,1	8,8	8,5	8,3
H3	5	4,5	5	4,5	8,8	8,7	7,8	9,4	8,1	7,8	8,7
H4	4,5	5	4	4,5	8,6	8,5	8,1	9,3	8,1	8,1	7,8
H5	5	4	4	4	8,6	8,4	7,9	9,1	7,6	7,8	7,7
H6	4,5	3,5	4	4,5	8,5	8,3	7,3	9,4	7,8	7,3	7,9
H7	5	4	4,5	5	7,6	7,7	6,3	8,2	7,00	6,3	6,7
<b>Média Geral</b>	<b>4,8</b>	<b>4,4</b>	<b>4,5</b>	<b>4,6</b>	<b>8,8</b>	<b>8,6</b>	<b>7,9</b>	<b>9,2</b>	<b>8,2</b>	<b>7,9</b>	<b>8,0</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

## 4 Resultados

### 4.1 Fase 1 - preparação

Os alunos foram convidados a uma aula remota/síncrona (as aulas ocorrem em tempo real, por meio de uma plataforma de videoconferência em comum e com interação entre aluno e professor), em função do distanciamento social (COVID-19), que ocorreu no dia 09/01/2021 às 10h15min, a participação foi facultativa. A turma apresentava perfis variados, o que possibilitou a geração de distintas ideias. Antes do início efetivo da atividade, o professor orientou quanto aos procedimentos e processos, os quais os alunos deveriam percorrer para chegar ao plano básico de trabalho (Quadro 5), recordando, assim, os dados que seriam avaliados pelos alunos, visto que a Tabela 1 contém os critérios dos *hostels*, que precisam de melhorias.

Definido o local (*Google Meet*), os alunos e o problema (pontos que precisam ser melhorados nos *hostels*), foi então eleito um aluno para ser o facilitador do *brainstorming* - que conduziu o grupo de maneira dinâmica e imparcial - e um auxiliar - que realizou o registro das ideias sugeridas. Posteriormente, foi estipulado o tempo de duração com as respectivas atividades em cada etapa.

#### **4.2 Fase 2 - realização**

Inicialmente, o facilitador expôs e interpretou a Tabela 1, lembrando que as pontuações da plataforma *TripAdvisor* variam de 1 a 5, enquanto a do *Booking.com*, de 1 a 10. Isso posto, o critério “localização” dos *hostels* foi desconsiderado, visto que demanda esforços para além de estratégias internas das hospedagens, como as ações de órgãos competentes responsáveis pela infraestrutura urbana. Os critérios foram discutidos um a um, sendo que em cada, os alunos expuseram suas sugestões de melhoria e o aluno auxiliar registrava as ideias em uma tabela, que estava sendo compartilhada com o grupo.

Nesta fase de geração de ideias, os alunos se pronunciavam quando tinham sugestões a compartilhar, sempre respeitando as ideias dos demais colegas e lembrando que, nessa primeira fase, a proposta é a geração da maior quantidade de ideias possíveis, visto que a avaliação qualitativa dessas seriam realizadas em um momento posterior.

A fim de gerar mais ideias, os alunos analisaram os comentários deixados pelos clientes do H7, na plataforma *Booking.com*, visto que este e os demais *hostels* analisados na Tabela 1 se assemelham, em alguns critérios a serem melhorados, como: atendimento, limpeza, conforto e *wi-fi*. Tais informações serviram de base qualitativa para a proposta de ações que visam a melhoria dos pontos elencados pelos consumidores.

Foram observados os critérios com menores pontuações. A limpeza foi o primeiro critério analisado, posteriormente, o acesso ao *wi-fi*, o conforto, a comodidade, o custo-benefício e o atendimento, respectivamente. Nessa primeira parte da sessão criativa foi realizado o *brainstorming*, objetivando a geração da maior quantidade de ideias, os alunos utilizaram o microfone e o chat para compartilharem suas sugestões e, ao total, foram elencadas treze ideias, as quais estão dispostas no Quadro 4, conforme a sequência em que foram propostas.

**Quadro 4:** ideias propostas

Sequência	Ideias propostas
1	Terceirização.
2	<i>Checklist</i> de controle de limpeza (limpar com frequência).
3	Contratação de um pacote de internet compatível com a região.
4	Manutenção técnica do servidor de internet.
5	Boa disposição dos aparelhos roteadores (alto).
6	Ampliar os pontos de distribuição para evitar sobrecarga.
7	Troca constante de travesseiros, jogos de cama.
8	Pesquisa de satisfação acerca da qualidade e do conforto.
9	Produtos de limpeza sempre disponíveis (atenção aos preços).
10	<i>Feedback</i> específico sobre a limpeza.
11	Preocupação com a decoração e conforto ambiental com a ajuda de profissionais de arquitetura e design de interiores.
12	Decoração compatível com a “ <i>vibe</i> ” do <i>hostel</i> ; harmônica.
13	Equipe sincronizada no quesito atendimento.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

**4.3 Fase 3 - avaliação**

Adiante, foram analisadas e selecionadas as cinco ideias mais viáveis a serem realizadas no prazo estipulado de 30 dias, conforme o Quadro 5.

**Quadro 5:** ideias viáveis

Sequência	Ideias viáveis
1	Pesquisa de mercado (por meio da técnica do cliente oculto) e análise de dados e treinamento da equipe.
2	Pesquisa acerca da limpeza e coleta de dados para elaboração de <i>checklist</i> (que poderá ser fixado em áreas estratégicas, como em espaços mais utilizados pelos funcionários) da governança (para manter o ambiente limpo).
3	Ampliar os pontos de <i>wi-fi</i> , distribuí-los da maneira correta e fazer manutenção constantemente.
4	Decoração harmônica e padronizada.
5	Direcionamento de receita para melhoria dos tópicos.

**Fonte:** elaborado pelos autores, 2021.

Na última etapa da sessão, os alunos realizaram um plano básico de trabalho para a aplicação das ideias selecionadas, para tanto, especificaram a atividade, o prazo, o responsável por realizá-la e as observações, contendo o detalhamento do processo, como se vê no Quadro 6.

**Figura 1:** Plano básico de trabalho

Atividades	Prazo (dias)	Responsável	Observações
Reunião e alinhamento de ações.		Proprietário e equipe.	Engajamento da equipe.
Treinamento da equipe de atendimento.	De 1 a 2 dias de treinamento.	Pessoa responsável pelos padrões de atendimento do <i>hostel</i> (a partir do <i>feedback</i> dos hóspedes).	Pausa estratégica para traçar um plano de ação.
Treinamento da equipe de limpeza.	Cerca de 5 dias para organizar a frequência de limpeza e os responsáveis por cada etapa a cada dia.	Governança.	Rever estoque de materiais, busca de fornecedores.
Buscar servidor de internet, contratar um pacote melhor, pedir mais pontos, marcar instalação e distribuir os pontos de forma estratégica.	De 7 a 15 dias (uma ou duas semanas a depender dos servidores).	Proprietário ou gerente geral (pessoa responsável pela gestão financeira e direcionamento de receita).	Fazer pesquisas e entrar em contato.
Manutenção dos materiais (trocar lençóis antigos, travesseiros, colchões, etc.).	1 a 2 dias.	Proprietário.	Tirar para limpeza ou descartar.
Compra de novos jogos de cama, utensílios e itens de decoração de acordo com a nova identidade definida na reunião.	7 a 15 dias (ou mais).	Proprietário.	Pesquisar preços, fornecedores, etc.
Implantação e controle.	Desde o dia da reunião.	Proprietário e outros responsáveis pela gestão.	Aplicar as mudanças e analisar os resultados (inclusive fazendo novas pesquisas com os hóspedes e funcionários).

Fonte: elaborado pelos autores, 2021.

A primeira proposta de atividade, do plano básico de trabalho, é uma reunião em que o proprietário e/ou gestor do *hostel* reúne os funcionários, a fim de alinhar as ações e engajar a equipe. Essa primeira fase, conforme discutido pelos alunos, é importante para que todos trabalhem com foco em um mesmo objetivo, melhorar o desempenho e a prestação de serviço da hospedagem. Assim, a reunião contaria com a participação ativa de todos os funcionários, cada qual opinando sobre a pauta da reunião, e o proprietário, coordenando a discussão e definindo, mediante o exposto, a linha de ação estratégica que seria colocada em prática, bem como a divisão de funções e a estipulação de prazos.

Posteriormente, com período de um a dois dias, o responsável pelos padrões de atendimento do *hostel* realizaria um treinamento com os funcionários, com a finalidade de melhorar o atendimento, conforme o *feedback* previamente dado pelos hóspedes. Essa etapa foi denominada como uma “pausa estratégica” para traçar um plano de ação, isto é, um momento em que todas as atividades da organização param e se voltam para otimizar o atendimento.

O treinamento contaria com discussões, troca de experiências, consideração dos comentários dos hóspedes e jogos corporativos, como o *rolling play*, que simula o atendimento de um hóspede, por meio do qual seria possível analisar falhas e realizar correções quanto à postura e auxílio que o atendente presta ao cliente.

A segunda fase de treinamento seria com a equipe de limpeza. Para tanto, além dos aspectos técnicos de higienização, como a utilização de materiais, foi proposto que em cinco dias fosse elaborado um plano com a frequência de limpeza e os responsáveis por cada etapa a cada dia. Outrossim, para manter o controle de uso dos produtos de limpeza seria necessário rever e gerir o estoque de materiais e buscar fornecedores com melhores ofertas e preços, ou seja, com produtos de qualidade e compatíveis com o orçamento do *hostel*. Para essa etapa seria imprescindível um workshop, ou algo semelhante, que orientasse os responsáveis pela limpeza quanto ao uso de determinados materiais, a depender do local/ objeto a ser higienizado, assim como a quantidade do produto e o tempo despendido para cada tarefa.

Para minimizar os problemas com o *wi-fi*, os alunos elencaram a busca de servidor de internet, contratar um pacote melhor, pedir mais pontos, marcar instalação e distribuir os pontos de forma estratégica. Essa função ficaria a cargo do proprietário do *hostel* ou gerente geral, o qual faria pesquisas e contrataria os serviços mais condizentes com as necessidades apresentadas.

Nesse sentido, um método seria consultar, com outros *hostels*, da mesma região, quais serviços de *wi-fi* são utilizados.

Outras duas atividades sugeridas são: a manutenção dos materiais - de um a dois dias - e a compra de roupas de cama, utensílios e itens de decoração de acordo com a nova identidade definida na reunião - de sete a quinze dias. A partir das avaliações dos hóspedes tais ações são necessárias, avaliações que foram pesquisadas pelos alunos durante a atividade.

No comentário de uma hóspede foi apontado que o colchão e a cama ficaram “a desejar” e o travesseiro tinha uma espessura desagradável. Dito isso, a manutenção dos materiais se torna necessária. Para tanto, foi indicado que fosse realizada uma reunião para a definição da imagem e padronização da decoração do *hostel* o que, conseqüentemente, tornariam o custo e o benefício compatíveis entre si, após esse primeiro alinhamento, seriam adquiridos os produtos necessários: roupas de cama, utensílios e outros, os quais deveriam ser sempre trocados e higienizados.

A última atividade registrada, no plano básico de trabalho, envolve o que será executado desde a primeira reunião com a equipe de funcionários, sendo a implantação e o controle das ações. A implantação diz respeito ao próprio ato de pôr a tarefa em prática, como contatar fornecedores, estabelecer planos de execução e treinar as equipes. O controle se refere à avaliação do processo, se as etapas estão sendo seguidas conforme estipuladas, se estão atendendo os objetivos e quais efeitos estão trazendo para o *hostel*. A partir dessas constatações é possível gerir o tempo e os recursos demandados para cada atividade e manter, adaptar ou cessar determinadas ações, conforme os resultados apresentados.

Considerando o plano básico de trabalho, desenvolvido pelos alunos, se percebe a atenção dada para a necessidade de inteirar e engajar toda a equipe com um único propósito: otimizar os serviços do *hostel*. Outrossim, o estabelecimento de prazos e responsáveis por cada atividade viabiliza a execução das tarefas, uma vez que é possível se concentrar em tarefas específicas e, conseqüentemente, executá-las com a maior qualidade possível. Vale destacar, também, a especificação das ações necessárias para cada etapa do processo, o que se vê na coluna de “observações” do Quadro 6.

Com base no plano de trabalho (Quadro 6) é possível projetar um orçamento estimado para a execução das atividades, porém, os valores variam conforme a quantidade e qualidade requerida de cada material, bem como a depender do fornecedor. Quanto ao treinamento das

equipes de atendimento e limpeza, o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) oferece cursos e materiais online gratuitos, tais como: curso de qualidade no atendimento ao cliente, com duração de três horas, e o *e-book* “O treinamento do profissional de atendimento”. Outrossim, com respaldo nos Protocolos de Higiene e Segurança para os Meios de Hospedagem (ABIH, 2020), material gratuito disponível online, é possível treinar e orientar a equipe de limpeza do *hostel*. Nessa etapa, os custos envolvem a disponibilização de um ambiente com infraestrutura que disponha de equipamentos tecnológicos para que os funcionários tenham acesso aos materiais, bem como a disponibilização de tempo para que o treinamento ocorra.

No que tange ao custo aproximado para a implantação de um provedor de internet no empreendimento, foram pesquisados planos corporativos em quatro concessionárias de telefonia (cujos nomes foram suprimidos), conforme consta no Quadro 7.

**Quadro 7:** Planos de internet corporativos

Concessionária de telefonia	Plano	Preço por mês
C1	Plano Móvel - 30GB	R\$ 69,99
	Internet Fibra - 200 Mega	R\$ 99,99
	Internet Fibra + Voz - 200 Mega	R\$ 109,99
	Internet Box 1000 GB	R\$ 99,90
C2	2GB	R\$ 44,99
	20GB	R\$ 59,99
	50GB	R\$ 69,99
	80GB	R\$ 139,99
C3	200 Mega	R\$ 99,90
	400 Mega	R\$ 119,90
	1 Giga	R\$ 279,90
C4	150 Mega	R\$ 90,00
	300 Mega	R\$ 110,00
	600 Mega	R\$ 130,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Para a seleção e contratação do melhor plano e concessionária, o proprietário ou o gerente do *hostel* deverá levar em consideração não apenas o preço, mas a qualidade e velocidade de internet demandada pelo estabelecimento. Já no que diz respeito à manutenção e compra de novos materiais, recursos e utensílios, é preciso, primeiramente, realizar um levantamento do que será necessário repor e, em seguida, realizar a prospecção dos melhores fornecedores do mercado de meios de hospedagem.

Após a conclusão da atividade, o documento preenchido pelo auxiliar foi enviado no e-mail do professor e os alunos compartilharam suas impressões sobre a experiência, sendo de consenso que o processo foi interessante e produtivo, porém por conta da falta de informações mais detalhadas dos pontos fracos e aspectos dos *hostels* analisados, as propostas de melhoria foram generalizadas.

## 5 Conclusão

O trabalho objetivou descrever e analisar a experiência de alunos do curso superior de Gestão de Turismo durante o processo de aplicação da técnica do *brainstorming* na geração de alternativas na criação de soluções para *hostels*. Em virtude da necessidade do distanciamento social (COVID-19), a atividade foi realizada remotamente, em um ambiente virtual, *Google Meet*, com data, horário, problemática e procedimentos previamente definidos.

Com duração de 69 minutos, o *brainstorming* foi iniciado com a escolha de um aluno para ser o facilitador e um para ser o auxiliar. Em seguida, houve o processo de uma sessão criativa, em que os doze alunos participantes expuseram suas ideias. Ao todo, foram elencadas treze alternativas para a melhoria dos pontos: limpeza, atendimento, custo-benefício, funcionários, comodidade, conforto e *wi-fi*, observados em cada *hostel*.

Depois, foram selecionadas e agrupadas cinco ideias mais viáveis e os alunos realizaram um plano básico de trabalho para a aplicação das ideias selecionadas, para tanto, especificaram a atividade, o prazo dentro de trinta dias, o responsável por realizá-la e as observações contendo o detalhamento da atividade. Essa tarefa contribuiu no processo educativo dos alunos, uma vez que permitiu a aplicação de conceitos de Gestão e Turismo contemplados na ementa do componente curricular: Gestão de Empresas de Turismo 2 e apresentados nas aulas, estimulou a busca de informações do mercado no segmento dos *hostels*, bem como proporcionou o desenvolvimento de uma discussão democrática e participativa.

Referente à prática pedagógica, o professor possibilitou que os alunos se organizassem, antes e durante o *brainstorming*, de forma autônoma. Também foi utilizado o conceito de sala de aula invertida, em que os alunos se tornaram protagonistas do processo de ensino e os principais responsáveis pelo encaminhamento do conteúdo e sequência da aula. E a indicação do uso do



*brainstorming* para o desenvolvimento da atividade permitiu a experiência prática de como determinados assuntos são discutidos e resolvidos por algumas organizações.

Considerando os resultados obtidos pelos alunos, ou seja, as ideias para a melhoria dos serviços dos *hostels* e o plano básico de trabalho, se vê a diversidade de ações possíveis que os *hostels* podem aplicar em suas atividades, a fim de otimizar seus serviços, atender seus hóspedes da melhor forma possível, assim como cumprir com os Protocolos de Higiene e Segurança para os Meios de Hospedagem (ABIH, 2020) e manter sua taxa de ocupação em um nível considerável para suas despesas.

Por fim, a atividade apresentou êxito nos aspectos práticos, envolvendo a utilização da técnica do *brainstorming*, divisão de tarefas, sequencição das ações, pesquisas de satisfação dos hóspedes, aplicação de conceitos e constituição de material final pelos alunos; cognitivos, como a ampliação da compreensão das atividades desenvolvidas pelos *hostels*, bem como suas dificuldades e estímulo à análise crítica de dados; sociais, relacionados com o respeito às distintas opiniões, saber escutar, falar e se posicionar; e procedimentais, vinculados com o uso de plataformas digitais para pesquisas e reuniões.

## Referências

ABIH. Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. **Meios de hospedagem**: protocolos de higiene e segurança 2020. Disponível em: [http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/covid19/wp-content/uploads/2020/06/Protocolos\\_de\\_Higiene\\_e\\_Seguranca\\_Meios\\_de\\_Hospedagem\\_2020-JUN\\_29.pdf](http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/covid19/wp-content/uploads/2020/06/Protocolos_de_Higiene_e_Seguranca_Meios_de_Hospedagem_2020-JUN_29.pdf). Acesso em: 26 de mar. 2021.

AQUINO, E. M. L. et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. suppl 1, p. 2423-2446, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Editora Senac, 2019.

BOOKING.COM. **Booking.com**. Disponível em: <https://www.booking.com/>. Acesso em: 14 maio 2022.

BRASIL. Congresso. **Lei nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus responsável pelo surto de 2019, 2020a. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>. Acesso em 01 dez. 2022.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Estratégias Territoriais para o Desenvolvimento Turístico**. Mapa do Turismo Brasileiro, 2019a. Disponível em: [http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=76&Itemid=267](http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=267). Acesso em: 26 de mar. de 2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Mapa do Turismo Brasileiro (2019b)**. Disponível em: <http://www.mapa.turismo.gov.br/mapa/init.html#/home>. Acesso em: 08 mar. 2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Selo Turismo Responsável (2020b)**. Disponível em: <https://www.turismo.gov.br/seloresponsavel/>. Acesso em: 12 de maio de 2022.

BUCKERIDGE, M. S; PHILIPPI JUNIOR, A. Ciência e políticas públicas nas cidades: revelações da pandemia da Covid-19. **Estudos Avançados**, v. 34, p. 141-156, 2020.

CABRERA, C. **El Celler de Can Roca**: criação de valor em empresas de serviços. São Paulo: Ed. Senac, 2016.

CASTELLI, G. **Gestão Hoteleira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

CRUZ NETO, O.; MOREIRA, M. R.; SUCENA, L. F. M. Grupos focais e pesquisa social qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação. **Anais... XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais**, Ouro Preto, MG, Brasil, 13, 2002.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, v. 24, p. 213-225, 2004.

FIATES, G. G. S. Criatividade e desenvolvimento de novos conceitos. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 2014.

KRUMM, J.; DAVIES, N.; NARAYANASWANI, C. **User-generated content**. **IEEE Pervasive Computing**, v.7, n.4, p.10-11, 2008.

LAGE, M. J.; PLATT, G. J.; TREGLIA, M. Inverting the classroom: A gateway to creating an inclusive learning environment. **The Journal of Economic Education**, v. 31, p. 30-43, 2000.

NOGUEIRA, F. L.; SANTOS, G. E. O. Precificação de características subjetivas de *hostels* no Brasil. **Revista Hospitalidade**, n. 2, p. 567-585, 2015.

OLIVEIRA, R. R.; LEONARDI, T. I.; FUJITA, D. M.; YAMAUCHI, E. Y. T.; ZATTA F. N.; AGUENA, M. S. Práticas de Gestão das Operações para o Sucesso de *Hostels* Paulistanos. **Research, Society and Development**, n. 9, v. 7, 2020. 301973950. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.3950>. Acesso em: 26 de mar. de 2021.

OSBORN, A. **O poder criador da mente**: princípios e processo do pensamento criador e do “*brainstorming*”. São Paulo: Ibrasa, 1987.

PANTUFFI, C. M.; PERUSSI, R. F. Comportamento do consumidor e sustentabilidade no turismo na Pandemia da Covid-19. **Turismo e Saúde Global**, 2021, p. 70.

SABINO, P. A. S. **Intenção de reserva de alojamento através do smartphone**. O caso Booking.com. 2017. Dissertação (Mestrado em Marketing), Universidade de Lisboa (Portugal), 2017.

SÃO PAULO. Governo do Estado. **Plano São Paulo (2020)**. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/planosp/>. Acesso em: 14 de maio de 2022.

SCHIAVON, A. **Criativamente**: seu guia de criatividade em publicidade e propaganda. Curitiba: InterSaberes, 2017.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SPÍNOLA, C. A.; LOPES, T. H. C. R.; SOUZA, L. N. S.; BARROS, I. S. Turismo no Brasil: uma análise de clusters baseada no índice de competitividade dos destinos indutores. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 3, p. 1–23, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i3.2729>. Acesso em: 26 de mar. de 2021.

SPTURIS – Observatório de Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo. **Desempenho dos Meios de Hospedagem Paulistanos–janeiro 2020**. Disponível em: <https://observatoriodoturismo.com.br/?p=2831>. Acesso em 01 dez. 2022.

SPTURIS - Observatório de Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo. **Desempenho dos Meios de Hospedagem Paulistanos – fevereiro/2021, 2021**. Disponível em: [http://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/hospedagem\\_fevereiro\\_2021.pdf](http://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/hospedagem_fevereiro_2021.pdf). Acesso em: 26 de mar. de 2021.

THOMAZI, M. R.; BAPTISTA, M. L. C. Trama de ações investigativas participantes para a pesquisa de turismo em *hostel*. **Anais... XIII Seminário Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, São Paulo, SP, Brasil, 2016.

TOMÉ, L. M. Setor de turismo: impactos da pandemia. **Caderno Setorial ETENE**, nº 122, 2020.

TRIPADVISOR. **TripAdvisor**. Disponível em: <https://www.TripAdvisor.com.br/>. Acesso em: 14 de maio de 2022.

TSCHIMMEL, K. **Processos criativos**: a emergência das ideias na perspectiva sistêmica da criatividade. Porto: edições ESAD, 2011.

UNA-SUS. **Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus** (2020). Disponível em: <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus#:~:text=Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Mundial%20de%20Sa%C3%BAde%20declara%20pandemia%20do%20novo%20Coronav%C3%ADrus,-Mudan%C3%A7a%20de%20classifica%C3%A7%C3%A3o&text=Tedros%20Adhanom%2C%20diretor%20geral%20da,Sars%2DCov%2D2>). Acesso em: 12 de maio de 2022.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. São Paulo: Bookman, 2014.

**Artigo recebido em: 30/01/2022**

**Avaliado em: 04/05/2022**

**Aprovado em: 15/10/2022**