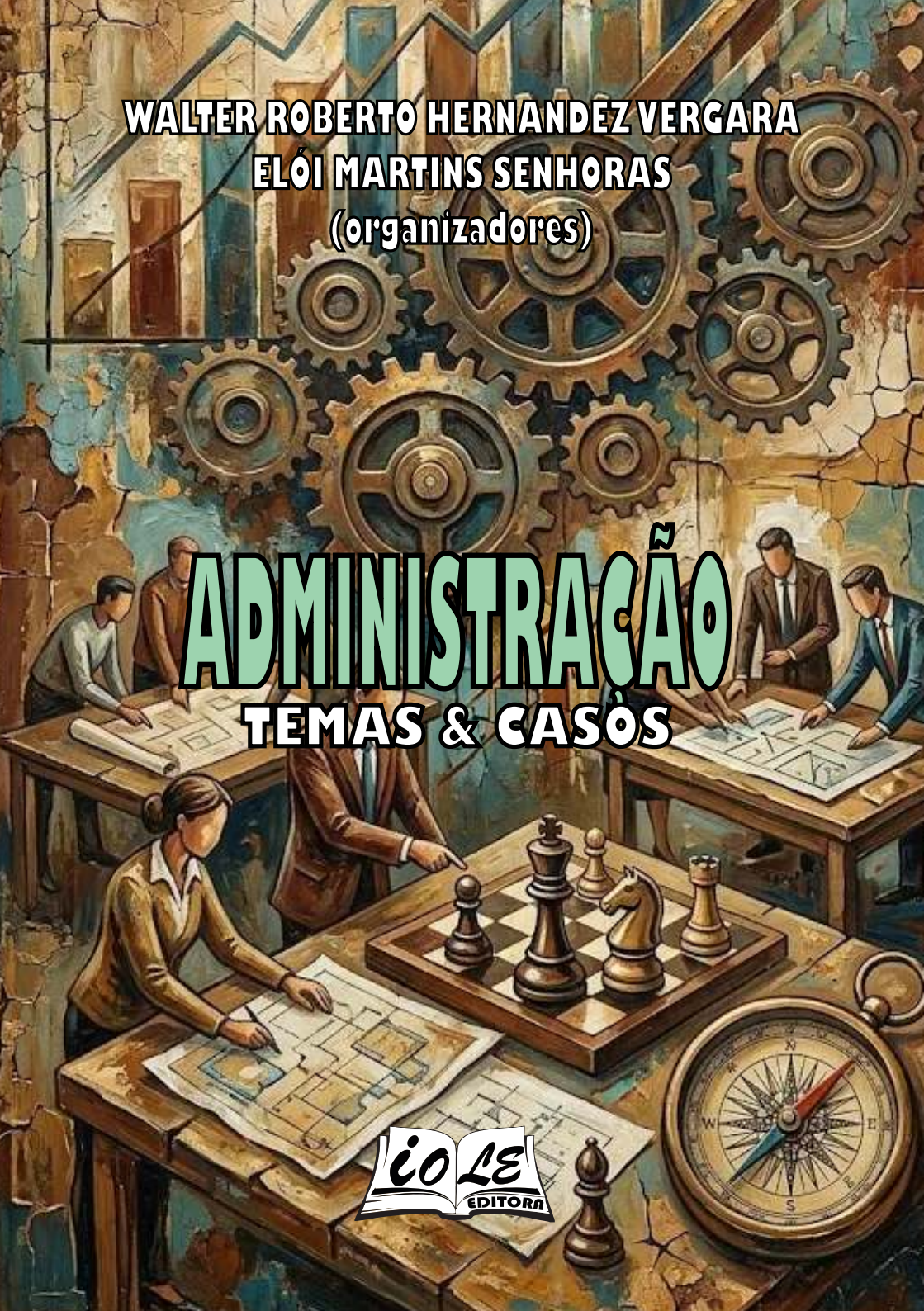
WALTER ROBERTO HERNANDEZ VERGARA
ELÓI MARTINS SENHORAS
(organizadores)

ADMINISTRAÇÃO

TEMAS & CASOS



EDITORA

ADMINISTRAÇÃO

Temas & Casos

ADMINISTRAÇÃO
Temas & Casos

Walter Roberto Hernandez Vergara
Elói Martins Senhoras
(organizadores)

BOA VISTA/RR
2027

Editora IOLE

Todos os direitos reservados.
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n. 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.



EXPEDIENTE

Revisão
Elói Martins Senhoras
Geane Ribeiro Silva Monteiro

Capa
Alokike Gael Chloe Hounkonnou
Elói Martins Senhoras

Projeto Gráfico e Diagramação
Elói Martins Senhoras
Balbina Líbia de Souza Santos

Conselho Editorial
Abigail Pascoal dos Santos
Charles Pennaforte
Claudete de Castro Silva Vitte
Elói Martins Senhoras
Fabiano de Araújo Moreira
Julio Burdman
Marcos Antônio Fávaro Martins
Rozane Pereira Ignácio
Patrícia Nasser de Carvalho
Simone Rodrigues Batista Mendes
Vitor Stuart Gabriel de Pieri

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO (CIP)

Ve1 VERGARA, Walter Roberto Hernandez; SENHORAS, Elói Martins (organizadores).

Administração: Temas & Casos. Boa Vista: Editora IOLE, 2027.

Série: Administração. Editor: Elói Martins Senhoras.

ISBN: 978-65-977921-0-8

1 - Administração. 2 - Brasil. 3 - Estudos de Caso. 4 - Gestão. 5 - Teoria.
I - Título. II - Vergara, Walter Roberto Hernandez. III - Administração. IV - Série

CDD–658

A exatidão das informações, conceitos e opiniões é de exclusiva responsabilidade dos autores.
O presente livro contou com avaliação às cegas no sistema *double-blind-review.*



EDITORIAL

A editora IOLE tem o objetivo de divulgar a produção de trabalhos intelectuais que tenham qualidade e relevância social, científica ou didática em distintas áreas do conhecimento e direcionadas para um amplo público de leitores com diferentes interesses.

As publicações da editora IOLE têm o intuito de trazer contribuições para o avanço da reflexão e das práxis em diferentes áreas do pensamento e para a consolidação de uma comunidade de autores comprometida com a pluralidade do pensamento e com uma crescente institucionalização dos debates.

O conteúdo produzido e divulgado neste livro é de inteira responsabilidade dos autores em termos de forma, correção e confiabilidade, não representando discurso oficial da editora IOLE, a qual é responsável exclusivamente pela editoração, publicação e divulgação da obra.

Concebido para ser um material com alta capilarização para seu potencial público leitor, o presente livro da editora IOLE é publicado nos formatos impresso e eletrônico a fim de propiciar a democratização do conhecimento por meio do livre acesso e divulgação das obras.

Prof. Dr. Elói Martins Senhoras

(Editor Chefe)

Copyright © Editora IOLE
2027

CAPÍTULO 1

Consultoria Organizacional: Um Estudo de Caso no Hotel Ibis Styles em Boa Vista – Roraima (2023-2026)

CONSULTORIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO HOTEL IBIS STYLES EM BOA VISTA – RORAIMA (2023-2026)

Luciane Ribeiro Hermoza Tôrres[1]

Mariane Barros da Silva[2]

Marta Margareth Braid de Melo[3]

A indústria hoteleira brasileira enfrentou desafios significativos na última década, influenciados por instabilidades econômicas que impactam diretamente os índices de ocupação e o retorno por apartamento disponível, conhecido como RevPAR. Em cenários de incerteza, o desempenho superior das organizações depende da gestão eficiente de sua base de recursos, visto que a alocação intencional de ativos estratégicos pode gerar vantagem competitiva sustentável. No extremo norte do Brasil, a hotelaria em Roraima, especificamente em Boa Vista, reflete essa necessidade de profissionalização perante um mercado que compete por recursos e clientes similares em um destino geográfico específico.

Nesse contexto, o Ibis Styles Boa Vista, classificado como um hotel de *design* econômico, surge como um objeto de estudo relevante para compreender como o alinhamento de recursos tangíveis e intangíveis impacta a percepção de valor do hóspede.

[1] Graduanda em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Roraima (UFRR). E-mail para contato: lucianehtorres@gmail.com

[2] Graduanda em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Roraima (UFRR). E-mail para contato: mari9028barros@gmail.com

[3] Professora da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Doutora em Recursos Naturais pela Universidade Federal de Roraima (UFRR). E-mail para contato: marta.braid@ufrr.br

Inspirado no conceito de Vida Urbana, o empreendimento reflete o dinamismo da capital em seu design (ACCOR, 2026) e destaca-se por sua localização estratégica em uma área de expansão da cidade, situando-se próximo ao Pátio Roraima Shopping, o principal centro de compras da capital. Essa localização privilegia o público que busca conveniência e acesso rápido a serviços, diferenciando-se de empreendimentos situados no centro histórico. A gestão desses elementos é fundamental para garantir a satisfação, fator que é frequentemente monitorado pela reputação on-line, ferramenta que atua como diagnóstico para a gestão estratégica.

No âmbito da disciplina SE328 – Consultoria Organizacional, esta pesquisa adotou o modelo de consultoria artesanal. De acordo com Oliveira (2012), diferentemente da consultoria de pacote, que aplica uma mesma técnica padronizada a diversas organizações, a consultoria artesanal constitui um projeto sob medida, no qual os métodos são desenvolvidos de acordo com as necessidades específicas da empresa-cliente.

O percurso metodológico utilizou o *software* IRaMuTeQ 0.7 alpha 2 para o processamento de dados lexicográficos e análise de conteúdo. Por meio da análise de similitude, buscou-se identificar os recursos estratégicos que impactam a satisfação no Ibis Styles, conferindo rigor estatístico ao diagnóstico da consultoria. O objetivo geral deste artigo foi diagnosticar, por meio de uma intervenção artesanal, os recursos associados ao desempenho do hotel e propor melhorias que otimizem os processos e a eficiência institucional no mercado local.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Consultoria Organizacional

A consultoria organizacional constitui um processo interativo de intervenção que visa diagnosticar problemas, otimizar processos e maximizar a eficiência das instituições. Conforme apontam Crocco e Guttmann (2023), a atuação do consultor baseia-se na capacidade de oferecer uma visão exógena e neutra sobre a organização, permitindo a identificação de gargalos operacionais que muitas vezes passam despercebidos pela gestão interna. Essa dinâmica de assessoria não se limita à entrega de relatórios, mas envolve o desenvolvimento de competências internas, preparando a liderança e as equipes para enfrentar as incertezas do ambiente de negócios e implementar mudanças estruturais sustentáveis. Dessa forma, a consultoria consolida-se como uma ferramenta de aprendizagem organizacional e inovação indispensável para a corporação.

As tipologias de consultoria organizacional variam consideravelmente conforme o escopo de atuação e a abordagem metodológica adotada pelo profissional. Segundo Block (2013), a consultoria pode ser classificada essencialmente em três papéis: o de especialista, o de par de mãos e o colaborativo, sendo este último focado na construção conjunta de soluções com o cliente. Por outro lado, autores como Kubr (2002) ampliam essa visão ao categorizar as consultorias de acordo com as áreas funcionais da empresa, destacando a consultoria de gestão geral (estratégica), de operações, financeira, de recursos humanos e de tecnologia da informação. Essa segmentação permite que as organizações escolham entre uma abordagem puramente técnica e focalizada ou uma intervenção

sistêmica e comportamental, ajustando o suporte externo às suas reais necessidades de mudança e desenvolvimento.

A consultoria geral ou estratégica caracteriza-se por sua abordagem holística e de longo prazo, focando na alta gestão para direcionar o futuro da organização perante um mercado competitivo. Conforme apontam Porter e Montgomery (1998), o cerne desse tipo de consultoria reside em auxiliar as empresas a definirem sua posição competitiva única e a tomarem decisões complexas sobre escopo, alocação de recursos e *trade-offs* essenciais. Complementando essa visão, Mintzberg *et al*. (2006) ressaltam que a intervenção estratégica não deve apenas desenhar planos rígidos, mas sim atuar como um catalisador para que a liderança compreenda os padrões emergentes no ambiente de negócios e aprenda a se adaptar continuamente. Assim, essa tipologia de consultoria transcende a mera resolução de problemas operacionais imediatos, transformando-se em um pilar estrutural para a sustentabilidade e o crescimento institucional.

Diferentemente da abordagem holística da estratégia, a consultoria operacional foca na eficiência interna e na otimização dos processos cotidianos da organização. Ela lida diretamente com a execução, buscando eliminar desperdícios e maximizar a produtividade no chão de fábrica ou na prestação de serviços. Segundo Slack *et al.* (2002, p. 33), "a administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços". Sendo a função central para o sucesso organizacional, o papel do consultor nessa área envolve garantir que esses bens e serviços sejam produzidos de forma eficaz.

Complementando essa visão técnica, no contexto do gerenciamento da rotina e da qualidade, Campos (2014) enfatiza o objetivo prático desse tipo de intervenção ao destacar que gerenciar consiste, essencialmente, em atingir metas, o que exige dos consultores operacionais o desenho de fluxos claros, a padronização

de tarefas e o desdobramento de diretrizes que garantam a previsibilidade e a melhoria contínua dos resultados.

Papel do Secretariado como Consultor Organizacional

A evolução do papel do profissional de Secretariado, deixando de ser um executor de tarefas puramente mecânicas para se transformar em um consultor organizacional estratégico, reflete as transformações do próprio mercado corporativo. Na obra "*Consultoria: um pilar do profissional de Secretariado*", Solange Giorni (2016) detalha essa transição ao destacar como a bagagem técnica tradicional da profissão ganhou um novo peso estrutural. Giorni reflete sobre essa vocação e as características que aproximam o profissional da atividade de consultoria, apontando que, ao acumular funções integradoras, o secretário passa a atuar como um verdadeiro articulador interno capaz de solucionar e transformar a execução de trabalhos nos mais diversos segmentos.

Para que essa transição ocorresse, a visão periférica desenvolvida no dia a dia da profissão foi indispensável. Giorni (2016) argumenta que o diferencial desse profissional está na sua capacidade de compreender a engrenagem interna da empresa de forma global. De acordo com a autora, o perfil do profissional de secretariado traz nuances e técnicas que possibilitam uma "visão holística da empresa, facilitando o diagnóstico e as tomadas de decisão". É justamente essa perspectiva ampla que permite ao secretário atuar de forma consultiva, oferecendo um panorama completo aos gestores para que as escolhas institucionais sejam confiáveis e embasadas.

Atualmente, essa atuação consultiva atinge seu ápice com a consolidação do secretário como um parceiro estratégico na gestão

de processos, lidando com dinâmicas que vão do ambiente corporativo físico ao secretariado remoto e à assistência virtual. Giorni (2016) reforça que, na atualidade, “a consultoria agrega importante valor ao cotidiano da profissão, inovando e somando competências”. Assim, o papel contemporâneo do secretariado vai muito além do suporte básico: ele exige que o profissional conquiste a confiança de todos os níveis hierárquicos, posicione-se de maneira proativa e utilize seu conhecimento profundo da cultura organizacional para intervir, aconselhar e otimizar os resultados da empresa.

Nesse contexto, o profissional de Secretariado passa a assumir funções que ultrapassam o suporte técnico e administrativo, consolidando-se como um agente estratégico dentro das organizações. A atuação consultiva envolve a capacidade de identificar problemas, propor melhorias e contribuir diretamente para a eficiência dos processos organizacionais. Conforme Giorni (2016), o profissional de Secretariado possui competências que favorecem uma atuação voltada à consultoria, especialmente pela proximidade com os fluxos informacionais, com os gestores e com os diferentes setores institucionais. Essa posição permite ao secretário desenvolver uma percepção ampliada da dinâmica organizacional, identificando fragilidades e oportunidades de aperfeiçoamento.

Giorni (2016) argumenta que a consultoria exercida pelo profissional de Secretariado Executivo está associada à habilidade de interpretar contextos organizacionais e transformar informações em ações estratégicas. Nesse sentido, o secretário deixa de ser apenas um executor de atividades previamente determinadas e passa a desempenhar um papel ativo na formulação de soluções, no assessoramento aos líderes e no acompanhamento das demandas institucionais. A autora destaca que a consultoria agrega valor ao cotidiano da profissão, pois amplia as possibilidades de atuação e

fortalece a imagem do secretário como um profissional multifuncional e indispensável ao ambiente corporativo.

Sob essa perspectiva, o secretário consultor necessita desenvolver competências específicas relacionadas à gestão, à comunicação e ao relacionamento interpessoal. Para Giorni (2016), características como visão sistêmica, proatividade, discrição, capacidade analítica e habilidade para lidar com diferentes públicos são fundamentais para a atuação consultiva eficiente. Isso porque o profissional precisa compreender a cultura organizacional, interpretar as necessidades dos gestores e atuar como mediador entre equipes, contribuindo para um ambiente organizacional mais integrado e produtivo.

Além disso, o exercício da consultoria no Secretariado Executivo está intimamente relacionado à inovação e à adaptação às transformações do mercado de trabalho. As mudanças tecnológicas e a reestruturação das organizações demandam profissionais cada vez mais versáteis, capazes de atuar tanto em ambientes presenciais quanto remotos, gerenciando informações e auxiliando na tomada de decisões. Nesse cenário, Giorni (2016) ressalta que o secretário contemporâneo deve buscar atualização contínua, uma vez que a expansão de suas atribuições exige domínio técnico e desenvolvimento permanente de competências estratégicas.

Dessa maneira, o papel do Secretariado Executivo como consultor organizacional representa uma evolução significativa da profissão, evidenciando sua relevância dentro das instituições. Mais do que executar rotinas administrativas, o profissional passa a atuar como facilitador de processos, assessor estratégico e agente de mudanças organizacionais. Assim, ao utilizar sua visão global da empresa e seu conhecimento sobre a dinâmica institucional, o secretário consultor contribui diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais e para a melhoria contínua dos processos internos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracterizou-se como pesquisa aplicada. Segundo Nunes (2021, p. 10), na pesquisa aplicada os conhecimentos adquiridos são utilizados de forma prática, contribuindo para a solução de problemas concretos e demandas da vida cotidiana. Teve natureza qualitativa, abordagem que trabalha com um conjunto de significados, estímulos, desejos, convicções, padrões morais e comportamentos, refletindo uma dimensão mais profunda das relações e dos fenômenos (MINAYO, 2002). Quanto aos procedimentos técnicos, tratou-se de pesquisa documental, pois utilizou dados já existentes (as avaliações dos usuários) que ainda não haviam recebido tratamento científico, e de estudo de caso, visto que a investigação se voltou a uma organização específica.

A pesquisa desenvolveu-se no Hotel Ibis Styles, em Boa Vista, Roraima. Ela fundamentou-se na perspectiva da consultoria organizacional artesanal, que, conforme Oliveira (2012), prioriza a análise específica da realidade institucional investigada e a construção de propostas direcionadas às necessidades organizacionais identificadas. O foco metodológico concentrou-se na análise da percepção dos hóspedes acerca dos serviços prestados pelo hotel, utilizando avaliações on-line como fonte documental de dados.

Para a construção do corpus, foram coletadas e processadas 289 avaliações válidas, publicadas por hóspedes na plataforma digital de avaliação hoteleira Booking (BOOKING.COM, 2026), entre os anos de 2023 e 2026. As avaliações selecionadas contemplaram opiniões relacionadas aos serviços de atendimento, estrutura, limpeza e localização. Após a coleta, os comentários foram reunidos em um corpus textual, organizado em dois textos, passando por procedimentos de padronização linguística, correção ortográfica

e exclusão de elementos duplicados, de modo a garantir maior confiabilidade ao processamento lexicográfico.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se o *software* IRaMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), versão 0.7 alpha 2, programa gratuito e de código aberto desenvolvido por Pierre Ratinaud, que se ancora no ambiente estatístico do *software* R e na linguagem Python (RATINAUD, 2009; CAMARGO; JUSTO, 2013). Utilizado no Brasil a partir de 2013, o *software* difundiu-se inicialmente nos estudos de representações sociais e, posteriormente, em outras áreas do conhecimento, contribuindo para conferir rigor à análise de dados qualitativos (CAMARGO; JUSTO, 2013; SOUZA *et al.*, 2018). Nesta pesquisa, sua escolha deveu-se à capacidade de processar um volume expressivo de textos, como o conjunto de avaliações *on-line* de hóspedes, permitindo identificar de forma sistemática os termos e as relações mais recorrentes na percepção dos clientes sobre os serviços do hotel.

Dentre as análises disponibilizadas pelo IRaMuTeQ, foram realizadas a análise lexicográfica clássica e a análise de similitude (CAMARGO; JUSTO, 2013). A análise lexicográfica clássica foi empregada para explorar a estrutura do *corpus*, identificando o número de textos, o total de ocorrências, a frequência de uso das palavras e os termos que aparecem uma única vez (*hapax*), além de reduzir as palavras às suas formas de base por meio da lematização.

A análise de similitude, baseada na teoria dos grafos, possibilita identificar as coocorrências entre as palavras e a conexidade entre elas, gerando um grafo que auxilia na compreensão da estrutura do *corpus* e dos temas de relativa importância (CAMARGO; JUSTO, 2013; SALVIATI, 2017).

De forma complementar, os resultados gerados pelo *software* foram interpretados à luz da análise de conteúdo proposta por Bardin

(2016), organizada em três etapas: pré análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. No pré análise, realizou-se a leitura flutuante das avaliações e a organização do corpus. Na exploração do material, os trechos foram codificados e agrupados em categorias temáticas definidas a partir das dimensões avaliadas pelos hóspedes (atendimento, estrutura, limpeza e localização). Por fim, no tratamento dos resultados, os dados categorizados foram interpretados de forma inferencial e relacionados aos pressupostos da consultoria organizacional, subsidiando o diagnóstico e as propostas de melhoria para o hotel.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados obtidos nesta pesquisa fundamentou-se, em um primeiro momento, na extração de comentários de avaliação deixados por usuários e hóspedes do Hotel Ibis Styles em Boa Vista - Roraima. Esse *corpus* textual, composto pelas percepções diretas dos clientes sobre os serviços de hotelaria locais, foi processado por meio do *software* IRaMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). A utilização dessa plataforma permitiu realizar a análise de similitude, conferindo ao estudo uma abordagem qualitativa rigorosa para identificar as principais forças e gargalos operacionais da organização.

O *corpus* final foi composto por 289 comentários válidos, publicados entre 2023 e 2026. O Quadro 1 sintetiza o perfil das avaliações analisadas, considerando a origem dos hóspedes, o perfil da viagem, o tempo de permanência e os principais focos positivos e negativos identificados.

Observou-se que o público do hotel era composto predominantemente por hóspedes brasileiros, embora houvesse

registros de visitantes de outros países, como Venezuela, Guiana, Estados Unidos, Alemanha, Israel e Portugal. A presença de hóspedes venezuelanos e guianenses é coerente com a localização de Boa Vista, capital de um estado que faz fronteira com esses dois países. Predominaram viajantes individuais e casais, com estadias de uma a três diárias, o que indicou um público voltado a viagens rápidas ou corporativas. Esse perfil é compatível com a proposta de hotel de *design* econômico do Ibis Styles e com sua localização em área de expansão da cidade, que privilegia a conveniência e o acesso rápido a serviços.

Quadro 1 – Síntese do perfil das avaliações do Hotel Ibis Styles Boa Vista (2023-2026)

Variável Analisada	*Categoria Predominante*	*Expressão no Banco de Dados*
Volume Total	Comentários Válidos Processados	289 registros
Origem Principal	Nacionalidade dos Hóspedes	Predominantemente Brasil (com registros internacionais como Venezuela, Guiana, EUA, Alemanha, Israel e Portugal)
Perfil da Viagem	Modalidade de Estadia	Elevada frequência de viajantes individuais e casais
Tempo de Permanência	Período de Estadia Comum	1 a 3 diárias (foco em viagens rápidas ou corporativas)
Foco Positivo Recorrente	Elementos de Satisfação	Proximidade do Pátio Roraima Shopping, café da manhã e conforto das camas
Foco Negativo Recorrente	Gargalos Identificados	Oscilações no ar-condicionado, lentidão no *check-in* e necessidade de manutenção na academia

Fonte: Elaboração própria. Baseada em: Booking.com (2026).

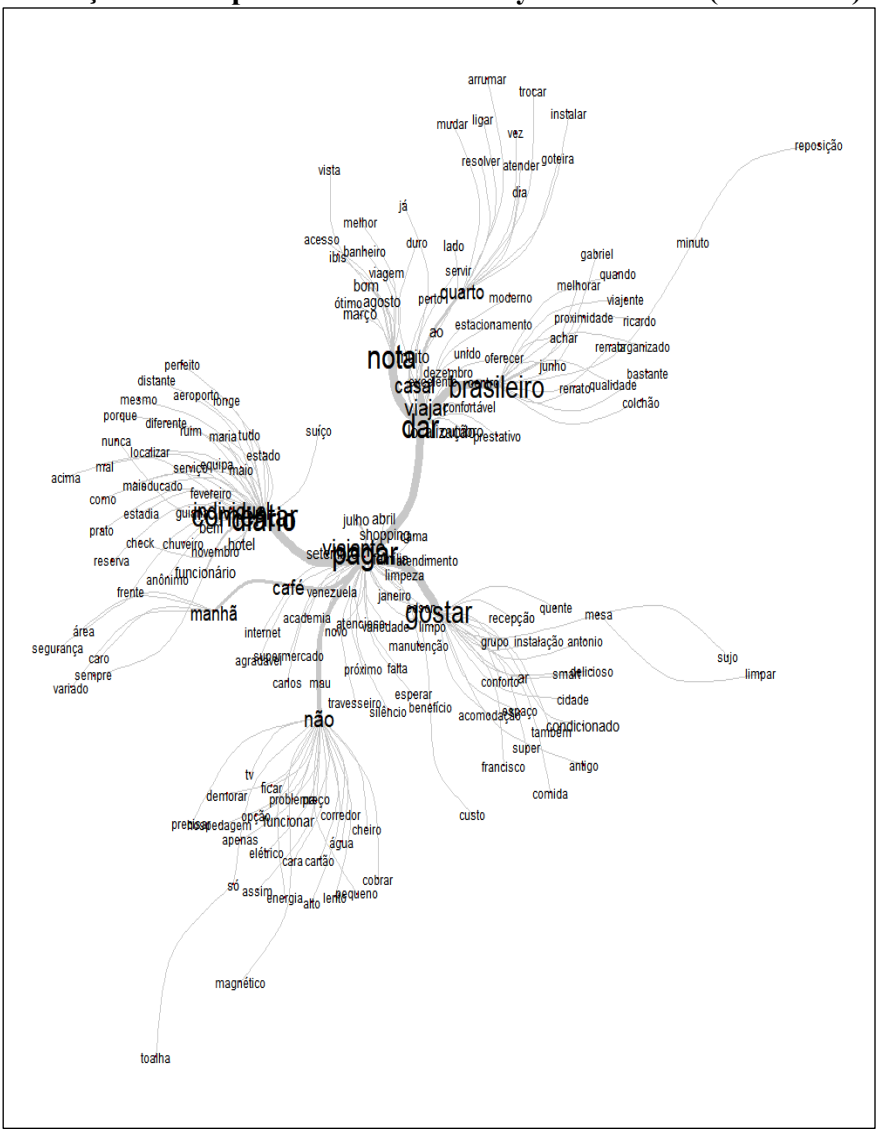
Entre os elementos de satisfação, destacaram-se a proximidade do Pátio Roraima Shopping, o café da manhã e o conforto das camas. Esses fatores corresponderam a recursos tangíveis do empreendimento (localização, alimentação e estrutura dos quartos) e confirmaram que a localização estratégica, apontada como diferencial na caracterização do hotel, é efetivamente percebida e valorizada pelos hóspedes.

Por outro lado, os gargalos identificados concentraram-se em oscilações no funcionamento do ar-condicionado, lentidão no *check-in* e necessidade de manutenção na academia. Os problemas relativos ao ar-condicionado e à academia referiram-se à manutenção da estrutura física, enquanto a lentidão no *check-in* esteve ligada ao fluxo de atendimento da recepção. Tratou-se, portanto, de falhas predominantemente operacionais, situadas no campo de atuação da consultoria operacional discutida na fundamentação teórica.

Na análise lexicográfica clássica, o *corpus* textual, organizado em dois textos, foi dividido pelo IRaMuTeQ em 182 segmentos de texto (ST), totalizando 7.449 ocorrências. Foram identificadas 1.016 formas distintas, reduzidas a 835 lemas após a lematização, sendo 727 formas ativas e 99 formas suplementares; destas, 184 formas ativas apresentaram frequência igual ou superior a três. Do total de formas, 567 apareceram uma única vez (*hapax*), o que representa 55,81% das formas e 7,61% das ocorrências, com média de 40,93 ocorrências por segmento.

A análise de similitude permitiu visualizar a estrutura do *corpus* a partir das coocorrências entre as palavras. A Figura 1 apresenta o grafo gerado com o conjunto completo de formas ativas, enquanto a Figura 2 apresenta uma versão reduzida, com os termos mais frequentes, o que facilita a leitura das principais conexões.

Figura 1 – Análise de similitude do *corpus* completo das avaliações de hóspedes do Hotel Ibis Styles Boa Vista (2023-2026)

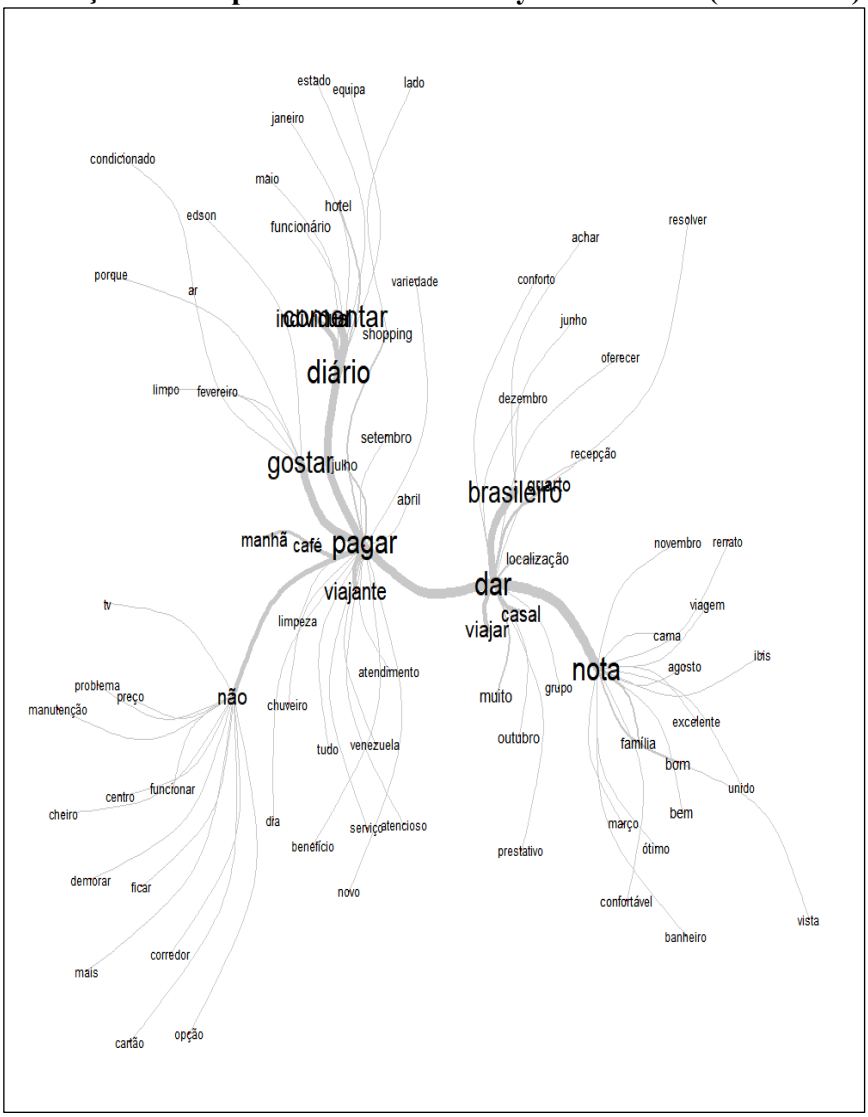


Fonte: Elaboração própria. Base de dados: *software* IRaMuTeQ (2026).

Na Figura 1, observou-se que o grafo se organizou a partir de dois núcleos principais, “pagar” e “dar”, ligados pela aresta de maior espessura. Desses núcleos partem ramificações estruturadas em torno de “nota”, “brasileiro”, “quarto”, “gostar”, “diário”, “comentar” e “não”, cada uma agregando um conjunto de termos periféricos. Parte desses termos, como “nota”, “comentar”, “diário”, “brasileiro”, “casal”, “viajante”, “individual” e os nomes dos meses do ano, esteve associada à estrutura das avaliações na plataforma, que registra a nacionalidade do hóspede, o tipo de viagem, o número de diárias, o período da estadia e a nota atribuída, o que confirmou o perfil apresentado no Quadro 1.

Entre os ramos periféricos, destacou-se o associado a “quarto”, que reúne verbos como “arrumar”, “trocar”, “instalar”, “mudar”, “ligar” e “resolver”, além de “goteira”, indicando solicitações de reparo e de troca de acomodação. O ramo de “não”, por sua vez, agregou termos como “funcionar”, “problema”, “demorar”, “cartão”, “magnético”, “tv”, “água”, “cheiro” e “corredor”, evidenciando falhas de funcionamento e de manutenção. Observou-se, ainda, a presença de nomes próprios, possivelmente de colaboradores do hotel, o que sugeriu que o atendimento personalizado era lembrado pelos hóspedes.

Figura 2 – Análise de similitude, em versão reduzida, das avaliações de hóspedes do Hotel Ibis Styles Boa Vista (2023-2026)



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: *software* IRaMuTeQ (2026).

Conforme a Figura 2, os termos que assumiram maior centralidade foram “pagar”, “dar”, “nota”, “gostar” e “não”, com as seguintes conexões:

a) “pagar”: liga-se a “viajante”, “diário”, “comentar”, “gostar”, “café”, “manhã”, “limpeza”, “atendimento”, “shopping”, “serviço”, “atencioso” e “benefício”, o que sugeriu que os hóspedes avaliavam a estadia em relação ao valor pago, com destaque para o café da manhã, a limpeza, o atendimento e a proximidade do shopping;

b) “dar”: conecta-se a “nota”, “brasileiro”, “casal”, “viajar”, “quarto”, “localização”, “recepção”, “prestativo” e “conforto”, indicando que a avaliação atribuída esteve associada à localização, ao quarto e à presteza da recepção;

c) “nota”: relaciona-se a “bom”, “bem”, “ótimo”, “excelente”, “confortável”, “cama”, “banheiro”, “família” e “viagem”, revelando que as avaliações positivas se apoiaram no conforto das acomodações;

d) “gostar”: associa-se a “limpo”, “ar” e “condicionado”, sugerindo que a limpeza e a climatização foram lembradas quando os hóspedes expressaram satisfação, embora o ar-condicionado também tenha figurado entre os gargalos;

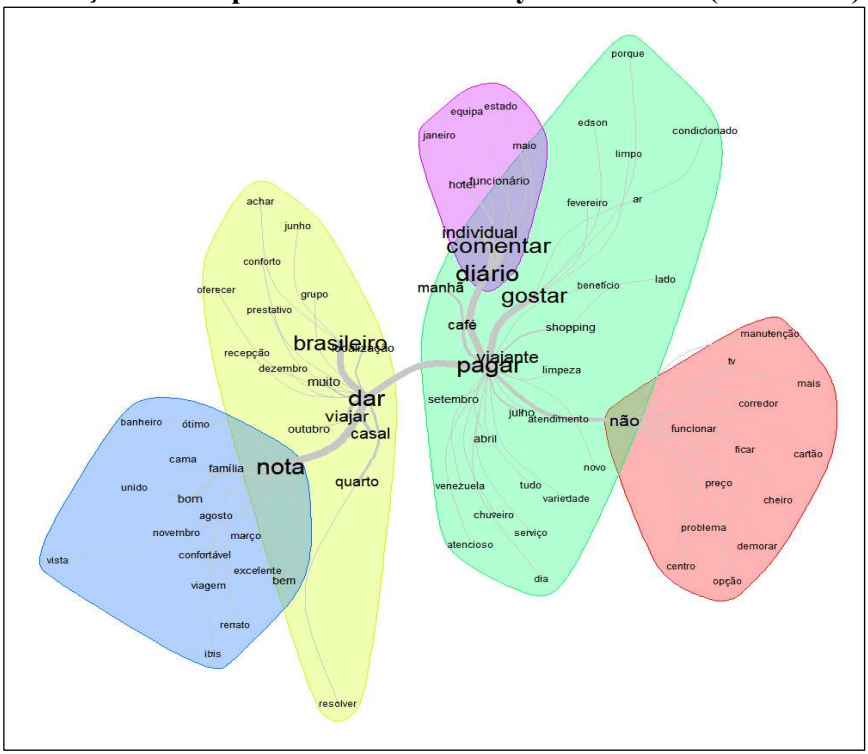
e) “não”: reúne “funcionar”, “problema”, “manutenção”, “demorar”, “preço”, “cheiro”, “corredor”, “cartão”, “tv” e “centro”, concentrando as reclamações sobre falhas de equipamentos, manutenção, demora no atendimento, preço, odores nos corredores e distância do centro da cidade.

A espessura das arestas indica a força da coocorrência entre os termos, e o tamanho das palavras acompanha a sua frequência no

corpus. Assim, a ligação mais forte do grafo ocorreu entre “pagar” e “dar”, enquanto o ramo de “não”, embora menos espesso, agrupou de forma consistente os aspectos negativos, o que reforçou os gargalos identificados no Quadro 1.

A Figura 3 apresenta a análise de similitude com a identificação de comunidades (halo), na qual as palavras são agrupadas em cinco conjuntos temáticos, representados por cores distintas.

Figura 3 – Análise de similitude com comunidades (halo) das avaliações de hóspedes do Hotel Ibis Styles Boa Vista (2023-2026)



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: *software* IRaMuTeQ (2026).

Os agrupamentos puderam ser descritos da seguinte forma:

a) comunidade azul: reúne “nota”, “família”, “bom”, “ótimo”, “excelente”, “confortável”, “cama”, “banheiro” e “viagem”, representando as avaliações positivas relacionadas ao conforto das acomodações e às viagens em família;

b) comunidade amarela: inclui “dar”, “brasileiro”, “casal”, “grupo”, “quarto”, “localização”, “recepção”, “prestativo”, “conforto” e “resolver”, associando o perfil dos hóspedes à localização, ao quarto e à presteza da recepção na resolução de demandas;

c) comunidade verde: a mais ampla, organizada em torno de “pagar”, “viajante”, “gostar”, “café”, “manhã”, “limpeza”, “atendimento”, “shopping”, “serviço”, “atencioso”, “variedade”, “benefício” e “ar-condicionado”, relacionada à experiência de estadia e aos serviços oferecidos;

d) comunidade roxa: agrupa “individual”, “comentar”, “diário”, “hotel”, “funcionário” e “equipe”, aproximando os viajantes individuais e as diárias da atuação dos funcionários;

e) comunidade vermelha: concentra “não”, “funcionar”, “problema”, “manutenção”, “demorar”, “preço”, “cheiro”, “corredor”, “cartão”, “tv”, “centro” e “opção”, reunindo os gargalos operacionais apontados pelos hóspedes.

Os agrupamentos confirmaram a síntese apresentada no Quadro 1: as comunidades azul, amarela e verde concentraram os elementos de satisfação, como localização, café da manhã, conforto e atendimento, enquanto a comunidade vermelha reuniu os

problemas de funcionamento e manutenção de equipamentos e a demora no atendimento.

Ao processar as avaliações no IRaMuTeQ, os dados revelaram os pontos críticos que mais impactam a experiência do cliente no hotel. A identificação dessas demandas por meio do *software* funcionou como uma ferramenta de diagnóstico externo e neutro, validando a perspectiva teórica de Crocco e Guttmann (2023), ao permitir que gargalos que muitas vezes passam despercebidos pela gestão interna fossem claramente mapeados e categorizados. Essa leitura orientada por dados textuais contribui para preparar a liderança e as equipes para enfrentar as incertezas do ambiente de negócios hoteleiro com base no *feedback* real do seu público-alvo.

Os resultados dessas análises relacionaram-se diretamente com a função operacional do hotel, uma vez que as dimensões avaliadas pelos hóspedes (atendimento, estrutura, limpeza e localização) refletiram a eficiência interna dos serviços de recepção, governança e atendimento. Conforme Slack *et al*. (2002, p. 33), a administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços, o que reforça a importância de que esses serviços sejam entregues de forma eficaz. As recorrências de palavras e padrões emergentes extraídos das avaliações serviram, portanto, como direcionadores práticos para o desenho de fluxos mais claros e para a padronização das tarefas diárias no gerenciamento da rotina hoteleira, aproximando a prática do hotel do objetivo de alcançar metas e garantir a melhoria contínua de seus resultados.

À luz desse diagnóstico e da abordagem artesanal de consultoria, na qual as propostas são construídas a partir das necessidades específicas da organização (OLIVEIRA, 2012), foram sugeridas ao hotel as seguintes melhorias:

a) implantar um plano de manutenção preventiva dos aparelhos de ar-condicionado e dos equipamentos da academia, com inspeções periódicas e registro das ocorrências;

b) revisar e padronizar o fluxo de *check-in*, ajustando a escala da recepção aos horários de maior chegada de hóspedes e avaliando a adoção de pré-*check-in* digital;

c) preservar e valorizar, na comunicação com o cliente, os pontos fortes reconhecidos pelos hóspedes, como a localização, o café da manhã e o conforto dos quartos.

Tais propostas dialogam com a perspectiva de Campos (2014), ao privilegiarem a padronização de rotinas e o acompanhamento de metas como meios de garantir a melhoria contínua dos resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo diagnosticar, por meio de uma intervenção de consultoria organizacional, os recursos associados ao desempenho do Hotel Ibis Styles Boa Vista, utilizando como fonte de análise as avaliações on-line publicadas por hóspedes na plataforma Booking entre os anos de 2023 e 2026. A investigação foi fundamentada nos pressupostos da consultoria organizacional e na atuação estratégica do profissional de Secretariado Executivo como consultor organizacional.

Ao longo do estudo, verificou-se que a consultoria organizacional representa uma importante ferramenta para a identificação de oportunidades de melhoria, contribuindo para o aperfeiçoamento dos processos internos e para o fortalecimento da

competitividade institucional. Conforme destacam Crocco e Guttmann (2023), o olhar externo e analítico proporcionado pela consultoria favorece a identificação de fragilidades organizacionais e auxilia na formulação de estratégias voltadas à melhoria contínua.

Além disso, a pesquisa evidenciou a relevância da atuação consultiva do profissional de Secretariado Executivo, cuja formação multidisciplinar e visão sistêmica possibilitam o desenvolvimento de diagnósticos organizacionais e a proposição de soluções alinhadas às necessidades institucionais. Nesse sentido, Giorni (2016) ressalta que o profissional de Secretariado possui competências que o qualificam para atuar como agente estratégico, contribuindo para a gestão da informação, dos processos e da tomada de decisões.

A utilização das avaliações dos hóspedes como fonte documental mostrou-se adequada para a compreensão da percepção dos clientes acerca dos serviços prestados pelo hotel, permitindo identificar, a partir de 289 comentários válidos, tanto os pontos fortes do empreendimento (a proximidade do Pátio Roraima Shopping, o café da manhã e o conforto das camas) quanto os gargalos operacionais que comprometiam a experiência do hóspede (as oscilações no ar-condicionado, a lentidão no *check-in* e a necessidade de manutenção na academia). De acordo com Oliveira (2012), a consultoria artesanal caracteriza-se justamente pela construção de diagnósticos personalizados, elaborados a partir das especificidades da organização estudada, o que reforça a pertinência da abordagem adotada neste trabalho.

Por fim, espera-se que as propostas apresentadas, em especial a manutenção preventiva dos equipamentos e a padronização do fluxo de *check-in*, contribuam para a qualidade dos serviços oferecidos pelo Hotel Ibis Styles Boa Vista. Como limitação, destaca-se que a análise se restringiu às avaliações de uma única plataforma, o que sugere, para estudos futuros, a inclusão de outras fontes, como entrevistas com gestores e colaboradores do hotel.

Ademais, este estudo reforçou a importância da consultoria organizacional como instrumento de gestão e evidenciou o potencial do Secretariado Executivo como área estratégica capaz de agregar valor às organizações contemporâneas, promovendo inovação, eficiência e desenvolvimento institucional.

REFERÊNCIAS

ACCOR. “Ibis Styles Boa Vista”. **Accor** [2026]. Disponível em: <www.all.accor.com>. Acesso em: 12/09/2026.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Editora Edições 70, 2016.

BLOCK, P. **Consultoria infalível**: um guia prático, inspirador e estratégico. São Paulo: Editora M. Books, 2013.

BOOKING.COM. “Avaliações do hotel ibis Styles Boa Vista”. **Booking.com** [2026]. Disponível em: <www.booking.com>. Acesso em: 12/09/2026.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. “IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais”. **Temas em Psicologia**, vol. 21, n. 2, 2013.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Nova Lima: Editora Falconi, 2014.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2023.

GIORNI, S. **Consultoria**: um pilar do profissional de Secretariado. Belo Horizonte: Editora Ophicina de Arte e Prosa, 2016.

KUBR, M. **Management consulting**: a guide to the profession. Geneva: International Labour Office, 2002.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

MINTZBERG, H. *et al*. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos práticos. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

NUNES, M. S. C. **Metodologia científica universitária em 3 tempos**. São Cristóvão: Editora UFS, 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. (org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

RATINAUD, P. **IRaMuTeQ**: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires. Toulouse: Lerass, 2009.

SALVIATI, M. E. "Manual do aplicativo Iramuteq: versão 0.7 Alpha 2 e R versão 3.2.3". **Iramuteq** [2017]. Disponível em: <www.iramuteq.org>. Acesso em: 26/10/2026.

SLACK, N. *et al*. **Administração da produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

SOUZA, M. A. R. *et al*. "O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas". **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, vol. 52, 2018.