

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE Senac PORTO ALEGRE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA DA HOTELARIA

HELENA FLESSAS

Hospitalidade interna e seus oito atributos

PORTO ALEGRE

2014

HELENA FLESSAS

Hospitalidade interna e seus oito atributos

Trabalho de conclusão de curso, apresentado
como requisito parcial à obtenção do grau de
tecnólogo em Hotelaria pela FACULDADE
DE TECNOLOGIA Senac-RS

Orientador: Profº Me.Luís Gustavo Patrucco

PORTO ALEGRE

2014

HELENA FLESSAS

Hospitalidade interna e seus oito atributos

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de tecnólogo em Hotelaria pela FACULDADE DE TECNOLOGIA Senac-RS

Orientador: Profº Me.Luís Gustavo Patrucco

Aprovada pela Banca Examinadora em Dezembro de 2014.

Profº Me.Luís Gustavo Patrucco

Orientador – Faculdade Senac Porto Alegre

Avaliador 1

Faculdade Senac Porto Alegre

Avaliador 2

Faculdade Senac Porto Alegre

Dedico este trabalho ao meu orientador Patrucco que acreditou neste tema e de forma espirituosa tentou fazer perceber um reflexo melhor de mim, conquistando meu carinho.
Um verdadeiro mestre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, irmãs, genros e sobrinhos, em especial minha mãe por partilhar seus momentos com sua sabedoria e sei o quanto torce favoravelmente, te amo.

Sem deixar de mencionar meu profundo agradecimento a todos os professores que tiveram a sua parcela, a começar pela ajuda inicial do Alonso Blanco no ingresso à Faculdade e aos demais por construir ao longo deste período, esta conclusão, além, da conquista e convívio de colegas preciosas como a Daiane Zardo, a Hendy Evelin, a Janaína Cacildo, a Laudenicy Silva de Santana, a Nicole Pontes, a Rita Almeida, a Tainara Godoy e tantos outros que me perdoem em não mencioná-los e em especial a amiga Elenita Reischack de Oliveira, pela grande afinidade criada.

Gostaria de agradecer aos participantes da pesquisa que cederam seu tempo, disposição e carinho para disponibilizar a realização deste trabalho.

Também gostaria de estender aos meus antigos colegas de trabalho, em particular que muito me ajudou no processo de crescimento pessoal neste período, Homero de Boni Júnior.

Novamente, meu profundo agradecimento a todos que cederam um pedacinho de aprendizado, onde hoje, sou a soma de cada um deles.

RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo evidenciar as ações da hospitalidade junto às equipes internas, funcionários/chefia e seus ambientes de uso e trabalho, baseado nos critérios definidos pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial-IBHE (oito atributos), como características da hospitalidade: acolhimento, gentileza, confiança, atenção, cumplicidade, respeito ao outro, bem-estar e encantamento. São resultados de pesquisas anuais em várias empresas com perfis distintos e a pesquisadora propõe fazer o caminho de volta à hotelaria, traçando um paralelo da teoria da doação espontânea, o ato nobre de servir ao outro, no real sentido de ser hospitaleiro, onde gentileza gera gentileza. Foram realizadas entrevistas com vinte questões semiestruturadas e abordagem qualitativa através de uma pesquisa descritiva, e na coleta de dados a participação de dois funcionários do Hotel X e três funcionários do Hotel Y, em diferentes cargos/funções, situados em Porto Alegre. O resultado desta pesquisa descreve níveis de hospitalidade onde apresentam esforços para contínua melhora, mas também incoerências.

Palavras chaves: Hotelaria. Atributos da hospitalidade. Relações humanas.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo resaltar las acciones de la hospitalidad junto con los equipos internos, la dotación de personal y gestores y su ambiente de trabajo, basados en los criterios establecidos por el Instituto Brasileño de Hospitalidad Empresarial - IBHE (ocho atributos) como características de la hospitalidad: la bienvenida y el liderazgo, amabilidad, la confianza, la atención, la complicidad, el respeto por los demás, el bienestar y el encantamiento. Son resultados de las encuestas anuales en varias empresas con perfiles distintos y la investigadora se propone hacer el camino de vuelta a la hotelería, trazando un paralelo de la teoría de la donación espontánea, el acto noble de servir al otro, en el real sentido de ser hospitalário adonde gentileza genera gentileza. Entrevistas semiestructuradas con veinte preguntas y el enfoque cualitativo se realizó a través de un estudio descriptivo, y en la colecta de datos la participación de dos empleados del Hotel X y tres empleados del Hotel Y, con diferentes cargos/funciones, localizados en Porto Alegre. El resultado de esta investigación describe niveles de hospitalidade adonde aparecen esfuerzos para una mejora continua pero también hay incoherencias.

Palabras clave: La hospitalidad. Los atributos de la hospitalidad. Relaciones humanas.

Mais do que um gesto, interessa como ele
foi recebido. Mais do que a palavra, nos
influencia como ela foi ouvida.
Mais do que o fato, vale onde, como e
quando ele me tocou.

Lia Luft

LISTA DE TABELAS

Quadro 1- Relação de entrevistados e cargos 29

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2	JUSTIFICATIVA	12
2	OBJETIVOS	13
2.1	OBJETIVO GERAL	13
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3	REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1	HOSPITALIDADE	14
3.2	HOTELARIA	17
3.3	RELAÇÕES HUMANAS	18
3.3.1	Liderança	19
3.3.2	Cultura Organizacional	20
3.3.3	Comunicação	21
3.3.4	Percepção	22
3.3.5	Comportamento Organizacional	23
3.3.6	Clima Organizacional	24
3.4	IBHE	25
3.4.1	Oito Atributos	26
4	METODOLOGIA	28
5	ANÁLISE DE DADOS	30
5.1	QUESTÕES PARA OS ENTREVISTADOS	30
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE 1 – Questionário de coleta do entrevistado A	67
	APÊNDICE 2 – Questionário de coleta do entrevistado B	78
	APÊNDICE 3 – Questionário de coleta do entrevistado C	90
	APÊNDICE 4 – Questionário de coleta do entrevistado D	106
	APÊNDICE 5 – Questionário de coleta do entrevistado E	110

1 INTRODUÇÃO

A hospitalidade está intimamente ligada à área hoteleira por se tratar de meio de hospedagem e no efeito com que atributos definidos como parte da cultura e ação do hotel serão utilizados, influenciando a harmonia das relações, seja interna ou externamente.

O Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial (IBHE) a partir do conceito tradicional da hospitalidade utilizado na hotelaria fez uma tradução para o ambiente empresarial.

Para efeitos de pesquisa se considera ao mesmo tempo que o IBHE incorpora atributos da hospitalidade usualmente praticados na hotelaria para avaliar o comportamento nas empresas, esta pesquisadora propõe fazer o caminho inverso para pesquisar se o hotel como empresa resgata internamente os atributos levantados pelo IBHE, conforme elucidado abaixo:

Hospitalidade		⇔		Hóspede
IBHE	⇔ Empresa	⇔ Hospitalidade	⇔	Funcionário
Pesquisadora	⇔ Hotel	⇔ Hospitalidade	⇔	Funcionário

O IBHE nasceu com a proposta de trazer este conceito tão antigo sobre a hospitalidade para o mundo dos negócios, que tem como premissa, descrito no *site* do IBHE, “derrubar muros e construir pontes”. Dentro desse contexto, as pessoas, os processos, o ambiente e a comunicação, se complementam e trazem mudanças sustentáveis e profícuas para as organizações.

Há um resultado de pesquisa quantitativa do IBHE, retirada da internet, com vários acessos, o qual despertou a curiosidade do pesquisador em sua periodicidade com resultados desde 2009, mas este trabalho é baseado na última de 2013. Esta pesquisa define em oito atributos como as melhores caracterizações da hospitalidade empresarial: acolhimento, gentileza, confiança, atenção, cumplicidade, respeito pelo outro, bem-estar e encantamento.

O perfil desta pesquisa é evidenciar estes atributos nos relacionamentos internos de equipe, já que se pressupõe ter despertado o aprendizado no exercício e prática para com o hóspede.

O conteúdo de base serão os temas da hospitalidade, da hotelaria, das relações humanas, onde envolve liderança, cultura organizacional, comunicação, percepção, clima organizacional, comportamento organizacional e ambiência.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A hospitalidade baseada nos critérios de pesquisa do IBHE 2013 oito atributos se evidencia nas relações entre funcionários/chefia no setor hoteleiro de Porto Alegre?

1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisadora escolheu este tema pelo somatório de experiências profissionais em áreas bastante distintas, onde a percepção e o aprendizado pessoal se alternou de acordo com o interesse e posição. Em princípio não havendo relação com a hotelaria, mas vivenciou diferenças que nesta área se acentuam, pois é visto de forma discriminatória e por isso, esta pesquisa tem o intuito de enfatizar e valorizar o lado de dentro, a estrutura interna das empresas/hotéis e descobrir se o tempo auxiliou na evolução das relações humanas, sem distinções e com menos preconceitos. Vivenciar os dois lados de qualquer situação faz perceber duas verdades iguais, segundo a pesquisadora.

Em se tratando de qualquer organização, hoje, existem muitas bibliografias que demonstram a preocupação com as equipes internas, além do cliente, onde este último sempre foi descrito como elo mais importante das organizações, mas com relação às empresas hoteleiras percebe-se que ainda se preserva um modelo antigo tendo ainda como referência principal o hóspede, com razão em parte, mas esquecendo que a base de sustentação para com o hóspede, está em ser coerente daquilo que é feito para com aquilo que é dito, criando harmonia ou dicotomia.

Segundo Luz (2003, p.29), “como esperar respeito ao cliente externo se o funcionário não se sente respeitado no seu trabalho?”.

Percebendo possível incoerência, o pesquisador acredita ser uma lacuna interessante a ser abordada, pois pode trazer maior esclarecimento da falta de interesse de muitos alunos em permanecer neste ramo de atividade.

2 OBJETIVOS

Os objetivos estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos descritos abaixo.

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é analisar se os critérios da pesquisa do IBHE 2013 (oito atributos) são evidentes nas relações entre os funcionários/chefia.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) descrever os oito atributos do IBHE 2013;
- b) obter a percepção dos funcionários/chefia e suas relações de hospitalidade baseada nos oito atributos do IBHE;
- c) verificar como os atributos da hospitalidade se manifestam nos hotéis pesquisados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Os tópicos que servem de base para a análise é hospitalidade, hotelaria, relações humanas, liderança, cultura organizacional, comunicação, percepção, comportamento organizacional, clima organizacional, IBHE e os oito atributos.

3.1 HOSPITALIDADE

A derivação da palavra hospitalidade vem de *hospice* (asilo, albergue) segundo Walker (2002, p.4), “uma antiga palavra francesa que significa “dar ajuda/abrigo aos viajantes” e hospitalidade por definição:

“[...] é um processo de comunicação interpessoal, carregado de conteúdos não verbais ou de conteúdos verbais que constituem fórmulas rituais que variam de grupo social para grupo social, mas que ao final são lidas apenas como desejo/recusa de vínculo humano.” (CAMARGO, 2004, p.31).

Ou ainda citação de Baptista, retirada do *síte* do IBHE:

A hospitalidade como um modo privilegiado de encontro interpessoal marcado pela atitude de acolhimento em relação ao outro. As práticas de hospitalidade deverão marcar todas as situações da vida, ou seja, a hospitalidade não deverá ficar circunscrita à disponibilidade para receber o turista, o visitante que chega de fora e está de passagem pela cidade, é necessário que esta atitude de acolhimento e cortesia, seja a todo o próximo, seja o vizinho, o colega de trabalho, um desconhecido. (BAPTISTA, 2002 apud IBHE 2010)

A hospitalidade no cerne subjetivo da hospedagem está no ato de acolher e ser gentil, influenciando a própria vida, dentro da equipe, nas relações entre colegas e chefias, foco desta pesquisa. Servem de base para a hospitalidade sagrada ou natural, fluindo a boa intenção, onde o cliente interno e o hóspede percebem e distinguem a diferença, deixando de concentrar forças numa hospitalidade mecânica, onde é ensinada, mas não experienciada e segundo Denker et al (2003) questiona se a hospitalidade possui característica cultural inerente ao ser humano ou transmitido formalmente através de técnicas ou até mesmo as duas coisas.

Já Quadros (2011 apud BROTHERTON E WOOD, 2005) afirma que a falta de estrutura de valores sociais da hospitalidade torna o ato de receber mecânico

Lashley questiona e responde:

“[...] se a pessoa acolhe por dever, será que está sendo hospitaleira ou está simplesmente fazendo o que deve? Acredito que esteja sendo hospitaleira, desde que aquilo que chamei de espírito da hospitalidade seja generoso. (LASHLEY, 2004, p.59)

Atribuir atos de hospitalidade permite falar diretamente ao objeto no caso o outro com quem se quer interagir e este responde ao estímulo, mas o sentimento ou a percepção daquele ato natural se faz mais presente e o retorno mais aprazível, devendo ser estimulado ou despertado, pois trata-se de algo inato, “os resultados da pesquisa apontaram que os colaboradores compreendem a hospitalidade como algo inato [...] (Silva, 2012, p.9) ou Cullen (2010) no site do IBHE faz referência a outra reportagem sobre atendimento em hotéis e cita a cortesia, “[...] e diz que a cortesia é um dom, uma habilidade inata que tem origem nos antigos valores de um povo, ou seja, uma extensão da hospitalidade”.

Há questionamentos da verdadeira dádiva¹ da hospitalidade onde contem a pura intenção da doação ou um interesse escuso de maneira aparentemente benevolente ou até imperceptível.

Conforme Camargo (2004, p.18) na terceira lei da dinâmica, a tríade do dar-receber-retribuir; representa o processo da dádiva, nobre, mas parece guardar uma intenção sutil “toda dádiva traz implícito algum interesse”, baseado em autores como Kant (Kant, Emmanuel. *Anthropologie d'un point de vue pragmatique*) onde cita que “é a *finalidade* sem fim” caracterizando um ato de grandeza ou de Caillè (Caillè, Alain. *Op.cit.Cap IV*) “altru-ísmo interessado”, reforçando a citação de Camargo e contestada por religiosos.

Mas segundo Montandon, o excesso de profissionalismo na hotelaria em específico não bloqueia o sistema da dádiva:

Tal como em todas as áreas profissionais nas quais acontecem contatos interpessoais, a hotelaria jamais será tão profissional a ponto de exercer apenas o contrato e bloquear o sistema da dádiva, que continua vivo. (MONTANDON, 2011, p.24)

Mas onde não há hospitalidade, há hostilidade, segundo Montandon (2001, p.15), se referindo a hospitalidade como remédio e questiona essa relação de amor e ódio “Hospitalidade e hostilidade estão portanto, imbricadas, e a hospitalidade torna-se, nessa concepção, o remédio contra a hostilidade. Tal valor não deve ter surgido por acaso. Deve ter sido socialmente produzido”.

¹ Do latim *donum* (“dádiva, presente” e, num sentido particular, “oferenda feita aos deuses”), a dádiva designa o ato de dar ou aquilo que é dado. Segundo o dicionário *Le Petit Robert*, a dádiva é a ação de abandonar gratuitamente a alguém a propriedade ou o gozo de alguma coisa”, ou “aquilo que se abandona a alguém sem nada receber em troca”.

E ainda cita que o hóspede é o igual já o desconhecido é hostis (inimigo) e que mesmo os iguais não são completamente iguais, complementa:

Daí que, mesmo aquele que é aceito como hóspede em alguma medida é um estranho e, inversamente, aquele que nos recebe é, também em certa medida, um estranho; esse encontro pode dar origem a um ritual donde deriva a amizade, o vínculo humano ou a agressão, a hostilidade. (MONTANDON, 2001, p.15)

Estas circunstâncias que oscilam entre hospitalidade e hostilidade exigem aprofundamento e reflexão “[...] chama a atenção o fato de que a hospitalidade pertence a mesma linhagem da hostilidade, que os hóspedes são frequentemente ex-inimigos ou possíveis inimigos [...]”, segundo Lashley (2004, p.46), isso ocorre ainda nos dias atuais, mas são teorias que tratam e referenciam um período mais antigo onde receber um hóspede, um estrangeiro, era possivelmente um inimigo, até então percebido como um mundo inóspito.

Existe uma citação contida no site do IBHE de Finley (1965) que trata disso:

"O mundo de Ulisses", nos explica, didaticamente, o surgimento e o significado da hospitalidade. Para ele, nos tempos primitivos, o homem vivia em estado de luta permanente, de guerra de morte contra o estrangeiro. A seguir, intervieram os deuses e, com seus preceitos, apresentaram aos homens o dever de hospitalidade. Desde então, o homem teria de seguir o difícil caminho entre dois pólos: a realidade de uma sociedade em que o estrangeiro era uma ameaça e o novo ideal moral, "abençoado pelos deuses" e chancelado por Zeus Xenios "protetor do hóspede e do hospedeiro (ambos xenos). Pode-se dizer, então, que são os vínculos de hospitalidade que permitem o apaziguamento e a redução de tensão entre esses dois pólos. Como lembra Gotman, a hospitalidade tem sempre a inospitalidade como horizonte." (FINLEY, 1965 apud IBHE 2010)

A proposição é ser diferente, onde o ato de doar ou sacrificar em prol do outro traz um significado implícito de boas intenções, “oferecer uma dádiva ou hospitalidade é sacrificar algo que se tem em favor do donatário ou do hóspede [...] implica em abrir mão de algo que se tem em favor dele. O sacrifício é pois um componente essencial da hospitalidade”, segundo Camargo (2004, p.18).

O site do IBHE traz outra citação e comenta:

“Nestes tempos ‘complexos e frágeis em que vivemos’ a hospitalidade aponta para um modelo de relação a ser resgatado, na qual se compartilha cuidados e conhecimentos, na qual se aguarda e atenta para o outro.” (BAPTISTA, 2005 apud IBHE 2010)

Na questão da hospitalidade, alguns resgates curiosos como a origem gramática da palavra hospitalidade em grego “*philóxenos*” e se desmembrarmos para melhor entendimento “*phileo*” traduzindo é amar, ser amigo, mostrar afeição e “*xenos*” o estrangeiro, ligando os dois termos traduz-se em afeição pelo estrangeiro,

afeição pelo outro que não é conhecido ou até amar o outro, Barra et al (2010), resgata o ser humano hospitaleiro, na real aproximação, ainda mais em se tratando de um convívio prolongado no trabalho.

Segundo a mesma autora dispõe a definição como conexão de sentimentos puros:

A hospitalidade é um ato de acolhimento entre seres humanos que procuram ser recebidos entre si com atenção, amor e afeto de forma a sentirem-se bem e satisfeitos em uma inter-relação harmônica. Quando questionados sobre o que compreendiam sobre a hospitalidade, enquanto seres humanos [...]

A proximidade nas relações, conforme Perazzollo; Santos; Pereira (2013, P.49) interpreta como sendo “[...] que rompe as fronteiras dos territórios [...], inaugurando novos, únicos e transformados espaços de dimensões objetivas e subjetivas em cada ponto da relação”. E estas relações permitem que aflore a gentileza genuína mediante contínua perseverança nesta atitude e caso não ocorra a reciprocidade possivelmente se dará por dois fatores: hospitalidade mecânica ou projeção onde o fator auto conhecimento pode elucidar razões desta animosidade.

O andamento de raciocínio ao longo deste tópico tenta transmitir que a hospitalidade é um resgate verdadeiro e a receptividade se dará de forma positiva e natural se assim o for do outro lado da comunicação. Se mecânica será percebida e correspondida da mesma forma, mecânica.

Quanto à hospitalidade interna a pesquisadora percebe como resgate e aplicabilidade dos atributos, descritos no decorrer do trabalho, para com a equipe interna de qualquer organização e neste caso o setor hoteleiro conforme próximo tópico, permitindo uma associação espontânea, afetuosa e próxima entre os integrantes do grupo que convivem diariamente, independente do cargo, com a devida responsabilidade por parte das empresas em cultivar nobres sentimentos e propagá-los.

3.2 HOTELARIA

Percorrendo rapidamente o passado para discorrer o caminho e princípio da hotelaria ou hospedagem verifica-se seu aparecimento mesmo antes de 1.800 anos a.C na “preservação de tavernas”, segundo Powers; Barrows (2004), embora não se tenha precisão do período.

Já Walker (2002, p. 4) faz menção que “a ideia de hospitalidade é tão antiga quanto a própria civilização”, que inicialmente “[.] dividir o pão com um estranho de passagem” até os dias de hoje onde se criou um negócio lucrativo e interessante.

Conforme literatura de Powers; Barrows (2004) e Walker (2002), períodos marcantes como a era Romana ou a Grega havia construções de estradas para conectar cidades e com trechos longos que favoreciam a necessidade de abrigos ou tavernas para descanso e alimento, e até mesmo locais de prazer aos viajantes e neste último configuravam locais de pouca reputação, mas também surgiram requintadas e bem equipadas hospedagens.

Na Idade Média o fator religioso era preponderante e exigia longas peregrinações com isso as instituições de caridade recebiam devotos com o mesmo objetivo, abrigar. Neste mesmo período havia um fluxo no desenvolvimento de negócios estimulando o aparecimento e melhorias de estalagens, inclusive a alimentação começa a ter mais opções do que inicialmente: pão, carne e cerveja. (Walker, 2002).

Já no século XV “muitas cidades européias tornaram-se centros de comércio e cultura” conforme Powers; Borrows (2004, p.178), e a simples troca do dar e receber é complementada com outro fator, a lucratividade. Inicia então um período de melhorias onde a higiene é mais criteriosa, com ampliação de espaços com mais camas ou até mesmo a quantidade e mudanças significativas de hospedagens, vislumbrando uma dimensão promissora de negócio que se instala de forma surpreendente nos dias de hoje.

3.3 RELAÇÕES HUMANAS

A grande importância do elemento humano numa organização especialmente na área hoteleira e as relações entre os membros das equipes vão ditar harmonia ou não, no qual Mullins diz com propriedade:

Mas vale a pena destacar a relevância de se tornar consciência, por exemplo, de quanto tempo, quanto cuidado e quanta atenção de fato se dá a tal função e à gestão efetiva das pessoas na área em que atuamos, o ramo da hospitalidade. (MULLINS, 2004, p.263)

As relações humanas estão num perímetro bastante sutil, onde oscila mediante toda gama de estímulos, reações de acordo com a realidade e experiência

de vida de cada um, respeitando as diversas culturas, identidades pessoais e de empresa.

As interações ocorrem na forma em que se comunica e de como é percebida, influenciando assim o clima e o comportamento de todos dentro de uma organização, dando assim seguimento a esses tópicos no decorrer desta pesquisa.

3.3.1 Liderança

A pesquisadora entende que este tópico é pertinente nesta etapa da pesquisa pois acredita que exista uma relação direta da hospitalidade com o líder de uma equipe, mas atribuir apenas a responsabilidade parcial, pois no contexto geral todos podem efetuar mudanças, aclarado no decorrer desta pesquisa.

A ênfase no processo de liderança, contudo, está no comportamento interpessoal em um contexto mais amplo. Está frequentemente associada a um comportamento entusiasta e a boa-vontade dos seguidores. O líder geralmente tem influência suficiente para realizar mudanças de longo prazo nas atitudes das pessoas e para tornar tais mudanças aceitáveis. A liderança, portanto, pode ser considerada, em primeiro lugar, como um processo inspirativo.(MULLINS, 2004, p.236).

A parcela é atribuída ao líder como representante de força e de exemplo, pois “atua como um modelo de comportamento para os integrantes do grupo, representando um exemplo do que se espera deles.” (Mullins, 2004, p.240).

Há que se considerar também a forma de liderar sua equipe, unindo sua experiência e conhecimento para transformá-la.

No setor, como em toda outra esfera onde pessoas livres e capazes precisam cooperar, a liderança efetiva fundamenta-se no respeito e na confiança, não no medo e na submissão. O respeito e a confiança ajudam a inspirar o comprometimento sincero de uma equipe; o medo e a submissão somente produzem complacência. A liderança envolve focalizar esforços de um grupo em um objetivo comum, capacitando-os a trabalhar juntos em equipe. O líder deve ter uma postura diretiva, mas democrática. (MULLINS, 2004, p.241).

O líder possui diversas funções, mas nesta pesquisa em particular destaca-se a função de figura paterna que Mullins (2004, p.240), “[...] o foco de sentimentos e emoções positivas dos integrantes do grupo, tornando-se o objeto de identificação e transferência”.

A importância do líder está na força que exerce sobre o grupo através da transparência ao transmitir as intenções e objetivos baseados nas crenças e cultura da empresa.

3.3.2 Cultura Organizacional

Dentro de qualquer grupo existe uma linguagem comum que determina regras de conduta e entendimento resultando na cultura de uma sociedade, através das crenças e dos valores, fundamentos que dão base a uma identidade, permitindo a interação, que segundo Marconi (2006, p.186), “[...] a maioria é moldada pela própria cultura adotando espontaneamente o comportamento configurado pelo contexto em que vive”.

As organizações não diferem das sociedades já que possuem as mesmas características, apenas configuram uma entidade empresarial, estabelecendo diretrizes para melhor administrar os meios de convívio entre todos que participam dela, assim descrito por Cavedon:

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação interna e externa. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos. São ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a esses problemas. (SHEIN, 1984, p.4 apud CAVEDON, 2008)

E que Fidelis define como:

A cultura de uma organização nasce através das crenças e valores de seus fundadores e, ao longo do tempo, de seus dirigentes. Ao interagir com o ambiente externo e utilizando-se daquilo que acreditam, os fundadores estabelecem por meio de normas e regras uma maneira de ser, que vai formando uma identidade reconhecível tanto interna como externamente. Com seu conjunto de normas, regras, representações, valores, orientam-se os funcionários, mostra-se como cada integrante da organização deve se comportar, apontando uma maneira de ser e de fazer as coisas dentro da organização, pois define o envolvimento dos seus membros e cria um sistema de interações. (FIDELIS, 2007, P.37)

Mas Mullins (2004) se refere à dificuldade no entendimento da cultura organizacional como conceito, mas de forma simplista define como: “como as coisas são feitas aqui” ou na forma mais sofisticada “o conjunto de tradições, valores, práticas, crenças e atitudes que constituem um contexto universal para todas as coisas que fazemos e pensamos no âmbito de uma empresa”. (MULLINS, 2004, p.342)

Enfim a importância da cultura nas organizações no qual é abordada nesta pesquisa trata de como os grupos interagem e os mecanismos que utilizam para melhor integrar, onde suas crenças e valores, a aplicação e coerência dão subsídio para melhor entendimento de como e se a hospitalidade está inserida nas ações

junto a equipe e vice-versa, conforme a análise da pesquisa identificará mais adiante.

3.3.3 Comunicação

A comunicação é um processo importante e significativo dentro de uma organização, pois a troca de informações deve fluir, possibilitando a empresa identificar possíveis falhas que comprometam a sua operacionalidade.

Conforme Bowditch:

[...] é o processo pelo qual conduzimos nossas vidas. Assim que dois ou mais indivíduos se reúnem, há uma necessidade de comunicação entre eles, algum modo de facilitar o entendimento do cada um quer e precisa daquela situação. (BOWDITCH, 2002, p.80)

A comunicação dá-se entre transmissor e receptor e as mensagens podem variar como palavras, escritas, desenhos, além de “troca de comportamentos, tais como gestos, contato visual, linguagem corporal e outros atos não verbais”. (BOWDITCH, 2002, p.80).

A compreensão de algumas mensagens, principalmente as implícitas, tende ser um processo cuidadoso, pois más interpretações podem gerar interferências e mal entendidos, onde o mesmo autor “a exatidão da comunicação se refere ao ponto até onde o sinal básico transmitido pelo emissor é recebido, sem distorções, pelo receptor”.(BOWDITCH, 2002, p.80).

A transmissão da informação e sua compreensão são algo distinto como sugere Bowditch (2009, p.80), “há uma distinção entre a transmissão da comunicação e a compreensão do significado dessa informação”.

E Kunsch (2009, p.128):

A leitura que fazemos das organizações como universos de discursos tem subjacente a concepção de comunicação sociointeracionista, tributária do pensamento de Bakhtin, para quem a comunicação é um processo dialógico de estabelecimento de relações, e não apenas transmissão de informação.

A clareza de transmissão da informação é uma característica que auxilia no ruído, exposto por Powers; Barrows (2004, p.396), “para serem seguidas, as direções devem ser entendidas. O plano mais mirabolante falhará se não for comunicado de forma a ser compreendido”.

Nas empresas ocorrem reuniões que visam buscar mais comunicação e interação mas há nesta atitude:

Mesmo num modo de comunicação que nos seja familiar, como uma conversa, tendemos a nos esquecer de que o que dizemos nem sempre tem o mesmo significado para outras pessoas. O processo se complica ainda mais quando percebemos que as pessoas se comunicam através de diversos modos ou canais: verbal, simbólico e não-verbal. (BOWDTICH, 2009, p.82)

Outro detalhe importante é a comunicação informal que ocorre naturalmente na área da hotelaria, onde boatos circulam e podem auxiliar como atrapalhar a afetividade da comunicação nas relações de grupo, conforme Walker (2002, p.470) e acrescenta “em relação à equipe de trabalho, a comunicação informal pode ajudar a desenvolver nos integrantes do grupo a confiança mútua e um sentido de compromisso”.

Nisso encontra-se a concepção do saber ouvir, por trata-se de um intercâmbio e ela não é via de sentido único, conforme Powers; Barrows (2004), e acrescenta-se além do sentido da audição também da percepção, sendo um componente de ruído, se a cautela em analisar não estiver presente.

3.3.4 Percepção

O processo da percepção tem papel importante no comportamento de qualquer membro do grupo no setor da hospitalidade, segundo Mullins (2004). As pessoas possuem maneiras diferentes de ver a mesma situação, é uma interpretação própria dependendo do estímulo do ambiente e fatores internos.

Campos (2008, p.5), diz que “o modo como o indivíduo se vê, a maneira como o seu arredor é visto sentido e/ou percebido. [...]”.

Mas compreendê-la ou dar sentido a um estímulo sensorial é que se torna complexo em virtude da própria complexidade humana², e a esse respeito tem um esclarecimento como base no histórico pessoal, podendo interferir. Por isso a importância de se autoconhecer tentando filtrar possíveis percepções errôneas:

Para “compreender” ou obter coerência do comportamento complexo de outras pessoas, freqüentemente fazemos inferências e suposições sobre suas motivações, intenções, personalidades, emoções e assim por diante. Essas interferências ou impressões, posteriormente se tornam um determinante significativo do nosso comportamento e interação para com esses indivíduos. (BOWDITCH, 2002, p.65)

² a complexidade do mundo real – dos objetos e fenômenos da natureza– só pode ser compreendida a partir de uma perspectiva multidimensional (em lugar de unidimensional e fragmentada) e que tenha em vista as incertezas e incompletudes de todo o conhecimento.

Segundo Bowditch, embora o autoconhecimento permita aclarar, conforme estudos, ainda sim, existem a possibilidade de haver interferências, devido a complexidade:

Embora frequentemente suponhamos que as pessoas percebam a realidade claramente, as pesquisas indicam que há diversos fatores internos e externos que podem distorcer o que as pessoas veem. As percepções realistas do ambiente que nos cerca, e de outras pessoas, são a base para solução eficaz de problemas, comunicação e outras atividades organizacionais e gerenciais, como as relações de trabalho. Se, contudo, o comportamento for percebido por outros indivíduos de maneira diferente da intencionada, a probabilidade de se conseguir um relacionamento eficaz no trabalho será restrita. (BOWDITCH, 2002, p.76)

Ter consciência de como o próprio indivíduo reage podem trazer percepções mais claras:

Um fator importante do comportamento e das relações interpessoais é a percepção do eu, a autoimagem, que é o modo pelo qual as pessoas se veem e traçam avaliações de si próprias. As pessoas tendem a ter uma imagem ideal de si mesmas e de como gostariam de ser. Essa é exatamente a imagem que projetam quando lidam com outras pessoas. (MULLINS, 2004, p.71)

No contexto da percepção existe a forma seletiva onde o indivíduo vê e ouve somente os fatos baseados em suas crenças e referenciais socioculturais, por isso Mullins descreve a percepção seletiva da seguinte forma:

Devido às suas próprias características, as pessoas são seletivas quanto à informação a que prestam atenção em particular. Elas veem e ouvem apenas o que querem ver e ouvir. Essa seletividade dá surgimento à defesa perceptiva. As pessoas podem selecionar informações que sustentem seus pontos de vista e escolher não reconhecer qualquer informação contrária. (MULLINS, 2004, p.68)

Com todas as nuances e dimensões, a percepção é um fator habitual na constatação e análise de pesquisa neste caso, o comportamento interpessoal no trabalho, da qual a pesquisadora transpassou a percepção dos entrevistados de forma fidedigna.

3.3.5 Comportamento Organizacional

Se tratando de pessoas e suas relações de trabalho, na área hoteleira, a mão-de-obra é seu maior produto e o comportamento dita a eficiência no resultado destas relações e na harmonia da organização.

As pessoas trabalham em um mesmo ambiente mas são distintas em sua vivência e cultura, conseqüentemente nas reações à estímulos:

“o comportamento no trabalho é influenciado por uma combinação de fatores [...] Os integrantes da equipe de trabalho terão suas próprias percepções da empresa de hospitalidade como organização de trabalho e terão seus próprios pontos de vista sobre a política interna e o estilo de gestão. As pessoas carregam consigo seus próprios sentimentos e atitudes para o exercício de seus deveres e responsabilidades e para as condições sob as quais trabalham. (MULLINS, 2004, p.55).

A complexidade humana é caprichosa, “o comportamento humano é caprichoso e resulta de uma multiplicidade de influências de difícil identificação ou explicação.” (MULLINS, 2004, P.55)

Segundo Mullins (2004, p.60) diz que “as diferenças entre as pessoas podem ser uma fonte para o desenvolvimento da criatividade ou a raiz de um conflito potencial, de frustração e problemas organizacionais”. No individual é melhor administrável, mas no coletivo a empresa, com parcimônia, tem a responsabilidade de harmonizar constantemente as identidades: empresa, individual e grupo; inserindo-os ou incorporando-os num contexto onde o cuidado com o choque de culturas pode resultar em criatividade ou conflitos, afetando possivelmente o clima da empresa.

3.3.6 Clima Organizacional

Há várias definições de clima organizacional, dentre eles:

[...] conceito geral de difícil definição. É algo que se sente. É o resultado de uma combinação de forças, algumas mais bem compreendidas do que as outras. O clima influenciará as atitudes dos integrantes de uma organização em seu desempenho profissional e em suas relações pessoais. O grau de aceitação da cultura da organização por parte dos empregados terá um efeito significativo no clima. (MULLINS, 1992, p.346)

Segundo Fidelis (2007, p.142), “o clima organizacional refere-se às relações humanas dentro do trabalho, que contribuem para a satisfação ou insatisfação com o trabalho”.

O clima interno da empresa tem suma importância, com isso a empresa deve estar atento ao comportamento e reações dos funcionários, pois o descuido pode incorrer na insatisfação e na improdutividade, “para facilitar sua compreensão do comportamento das pessoas, os administradores precisam estar atentos e ser sensíveis aos fatores que afetam as diferenças entre os indivíduos, os seus conceitos e atitudes” segundo Mullins (2004, p.60). Fica claro que o comportamento pode afetar diretamente o clima da empresa, estando interligados.

Utilizar meios de ajustes é o aconselhável, para assegurar uma atmosfera agradável de convívio e bem-estar da equipe, em que as ações de hospitalidade estejam de forma coerente aos resultados das atitudes no âmbito legal, ambiental, de interação e também de preocupação com o ser humano e colega. Por isso algumas empresas se utilizam de pesquisas para avaliar o clima organizacional, conforme Fidelis (2007).

A avaliação deve ser observada e aplicada constantemente pois são circunstâncias sutis, influenciando a qualidade do ambiente:

Avaliar o clima permite as organizações identificar as percepções de seus empregados sobre diferentes aspectos que influenciam o seu bem-estar no trabalho, permite aprimorar continuamente a qualidade do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a qualidade de vida no trabalho permite, ainda, identificar oportunidades de melhoria de qualidade dos produtos/serviços, da produtividade, do comprometimento dos empregados com resultados da empresa e por isso aumentar a própria rentabilidade das organizações. (LUZ, 2003, p.142)

O empenho dos hotéis em analisar, equilibrar emoções e criar ações para um bom clima deve ser constante, conforme já exposto anteriormente.

As relações humanas são frágeis e exigem que a empresa supra as necessidades básicas e também o que está além delas, pois o nível de exigência hoje é maior e as empresas hoteleiras precisam satisfazê-las.

Existe ainda um comentário interessante de Mullins (2004, p.60) “apesar de os adultos terem milhares de convicções, possuem apenas algumas centenas de atitudes e poucas dezenas de valores”, onde merece reflexão por parte dos interessados.

3.4 IBHE

O propósito do IBHE é “promover a cultura da hospitalidade nas empresas através de transformações nas pessoas e no ambiente, pela vivência de experiências memoráveis, que resultem em relações com mais calor humano” (missão) conseqüentemente diferencial de mercado ou humanização do mercado.

Segundo Beatriz Cullen, diretora da IBHE em matéria ao jornal Diário do Comércio de São Paulo, datada de 06 de janeiro de 2013, explica que:

"A empresa que consegue criar um ambiente hospitaleiro tem maiores chances de ser bem sucedida nas suas atividades em função do "vínculo" de confiança, gentileza, atenção, cortesia que se cria".

E ainda Cullen (2013) sobre a proposta inicial do Instituto:

O IBHE nasceu com a proposta de trazer este conceito tão antigo sobre a hospitalidade para o mundo dos negócios, que tem como premissa derrubar muros e construir pontes. Dentro desse contexto, as pessoas, os processos, o ambiente e a comunicação, se complementam e trazem mudanças sustentáveis e profícuas para as organizações.

O instituto realiza anualmente a pesquisa junto a vários segmentos de empresas e com funcionários de diferentes cargos e funções, seguindo o modelo de resultados dos anos anteriores com atribuições à hospitalidade empresarial, com algumas alterações de acordo com o momento e circunstâncias vividas. Este trabalho estará baseado nos oito atributos referente à pesquisa de 2013, descritas a seguir.

3.41 Oito Atributos

Para servir de base para a análise o IBHE caracterizou a hospitalidade empresarial em atributos de acordo com a pesquisa de 2013 e são oito atributos:

- 1) acolhimento: “rompe as fronteiras dos territórios do acolhedor e do acolhido, inaugurando novos, únicos e transformados espaços de dimensões objetivas e subjetivas em cada ponto da relação” (PERAZZOLO; SANTOS; PEREIRA, 2013, p.49). É um dos atributos que melhor define a hospitalidade, é a aproximação do outro;
- 2) gentileza: a hospitalidade e a gentileza caminham juntas, é fato, e os atributos devem estar presentes e atuantes em qualquer profissional, independente no nível hierárquico, segundo Cullen (2013). Przybylski (2008 p.118) expressa em resultados de sua dissertação “[...] apontam aspectos como gentileza [...] mais parecendo uma ‘forma de fazer’ este bom atendimento para que se caracterize como um receber hospitaleiro”, onde este atributo reforça a boa intenção, elo em um relacionamento;
- 3) confiança: “[...] inimigo que possa adentrar, cada qual dando ao outro aquilo que é de valor incalculável: um afiança o outro, um garante, segura, assegura ao outro, Lang (2004, p.26). Os relacionamentos implicitamente baseiam-se na segurança de troca onde um afiança o outro, atribuindo real confiança;

- 4) atenção: Estar atento às necessidades do outro, a delicadeza e o cuidado, permitindo que o outro proceda da mesma forma, dar e receber;
- 5) cumplicidade: conivência, condição de cúmplice, com o compromisso para com o outro, explica as relações de trabalho e aprofundam quando percebida a sua importância;
- 6) respeito ao outro: autor Durão (2006 apud GAGNEBIN, 2006, p.55) faz menção [...] vemos a importância da hospitalidade como relação de reconhecimento e respeito ao outro. É percebido quando as posições se invertem, isto é, se colocando no lugar do outro e definindo limites;
- 7) bem-estar: “as relações estabelecidas pelo indivíduo com a organização que o emprega estão assentadas em uma interação que lhe propicia vivências positivas e prazerosas. (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008, p.207). É consequência de diversos fatores que transmitem a sensação de bem-estar e é determinado por processos individuais de seleção desses fatores;
- 8) encantamento: segundo Culln (2013) “é preciso encantar, surpreender e ser hospitaleira em todas as áreas e pontos de contato do cliente com a empresa”.

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem a abordagem qualitativa por se tratar da percepção dos entrevistados em relação à ação da hospitalidade e não a mensuração de dados estatísticos.

Com relação ao objetivo o formato é descritivo pois foi transcrito e registrado a opinião dos entrevistados, que segundo Prodanov, Freitas (2013, p.52) “quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles”.

Tem como delineamento levantamento de dados com pesquisa bibliográfica que segundo Marconi e Lakatos (2010, p.142) [...]“é um apanhado geral sobre os principais trabalhos realizados, revestidos de importância [...]”, e como instrumento de coleta, a entrevista que conforme a opinião dos mesmos autores Marconi e Lakatos (2010, p.178) [...] “é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto [...]”.

A escolha dos hotéis entrevistados foi por conveniência da pesquisadora já que foi percebida uma resistência a participar deste trabalho por se tratar de um assunto sensível.

Os hotéis tiveram o critério e a estratégia nas escolhas dos entrevistados atrelados a disponibilidade de cada um e ainda sigilo das identidades conforme acordado entre as partes.

As entrevistas ocorreram através de agendamentos e em duas etapas.

No Hotel X a primeira entrevistada foi a subgerente no escritório do próprio hotel, com leve atraso, mas de forma tranquila e leve e a segunda entrevista já definida como sendo a governanta, teria outra data no qual foi agendado para a semana seguinte e informado por e-mail.

Quanto ao Hotel Y houve um primeiro contato com o gerente operacional e precisou de leve pressão para liberar as entrevistas e foi cedida a primeira com o coordenador de recepção com atraso considerável onde foi disponibilizada a sala de eventos para tal e da mesma forma que o hotel anterior, ficou de informar a próxima data para as outras duas entrevistas e foram programadas também na semana seguinte.

A entrevista foi semiestruturada para que se desenvolvesse naturalmente a sequência de raciocínio e evolução coerente ao tema. Foram elaboradas vinte questões subjetivas e objetivas.

Houve a aplicação de um questionário piloto e a partir desta experiência, alterada a estrutura por apresentar um questionamento repetitivo, podendo resultar, segundo a pesquisadora, em algo inconclusivo.

Foram aplicadas a dois funcionários nos cargos de sub-gerência e governança do Hotel X situado no Bairro Moinhos de Vento e três funcionários nos cargos de coordenação de recepção, recepcionista e mensageiro para o Hotel Y, situado no Bairro Bela Vista, ambos em Porto Alegre. Diferentemente da proposta inicial de três funcionários para cada três hotéis com mescla de cargos funcionários e chefia, estando os mesmos dispostos abaixo para melhor visualização e entendimento.

Quadro 1 – Relação dos entrevistados e cargos

Entrevistados	Cargos	Hotel
Entrevistado A	Subgerente	Hotel X
Entrevistado B	Governanta	Hotel X
Entrevistado C	Coordenador de Recepção	Hotel Y
Entrevistado D	Recepcionista	Hotel Y
Entrevistado E	Mensageiro	Hotel Y

Fonte: Pesquisadora

As entrevistas tiveram ainda a permissão de uso de um gravador e foram transcritas literalmente exceto o final da entrevista do funcionário C, Coordenador de recepção do Hotel Y, havendo a necessidade de transcrever anotações feitas a mão e ainda em alguns momentos onde as falas foram interrompidas por estarem inaudíveis.

Foram apresentados recortes das respostas por terem sido considerados pertinentes pela pesquisadora à transcrição completa e que consta nos apêndices.

5 ANÁLISE DE DADOS

As questões objetivas tem o propósito de formular algumas premissas para embasamento, continuidade das questões subjetivas, novamente, não com intuito quantitativo.

As entrevistas tiveram seu andamento tranquilo apenas dificuldade em obter o contato e os agendamentos, o que necessitou de um intermediador como auxílio e reforço.

Os comentários de alguns entrevistados foram extensos necessitando formular mais perguntas para redirecionar, já que o pesquisador permitiu que as respostas transcorressem livremente para tranquilidade do entrevistado.

Algumas questões não tem o caráter de votação ou perfil quantitativo, apesar de possuir esta característica, mas sim para que o entrevistado tenha familiaridade com os atributos na condição de enumerá-los, entender a aplicabilidade de cada um deles, dando seguimento ao propósito desta pesquisa que é evidenciar mais facilmente a hospitalidade através destes atributos e como se manifesta.

A pesquisa tem os dados do tempo de empresa, a função/cargo, a escolaridade, a idade e o gênero mas apenas para traçar um perfil de identificação.

5.1 QUESTÕES PARA OS ENTREVISTADOS

1 O IBHE considera que a hospitalidade é um meio de aproximar pessoas e consolidar relacionamentos. São todas as atitudes gentis, atenciosas e acolhedoras que a empresa faz para o seus clientes internos e externos, que aborda desde o ambiente até os canais de comunicação.

Você concorda com esta afirmativa?

Entrevistado C – Coordenador de Recepção do Hotel Y

“Completamente, os canais de comunicação são essenciais,[...] então houve muitos desafios assim de eu pegar uma equipe que eu não conhecia ainda, que eu não tinha tanta familiaridade com relação aos outros que eu já tinha trabalhado e ter que conquistar a confiança deles e ao mesmo tempo tanto a comunicação, porque o que que aconteceu quando eu cheguei aqui havia

muita, ah.. não vou dizer desunião, mas talvez uma falta de interação entre os turnos [...] não existia um link, na hotelaria para as coisas funcionarem precisa disso e não só com relação aos clientes externos.”

Os entrevistados A,B,D,E concordaram e transmitiram a sensação de que o conceito do IBHE satisfaz, dando um sentido completo à hospitalidade, mas sem referência com precisão nos moldes desta definição, apenas refere-se a um atributo com indicação de um autor do próprio site “a hospitalidade como um modo privilegiado de encontro interpessoal marcado pela atitude de acolhimento em relação ao outro [...]. (BAPTISTA, 2002 apud IBHE, 2010)

Já o entrevistado C concordou e deu ênfase à falta de comunicação como responsável pela falta de integração da equipe e também fazendo referência ao atributo da confiança “a confiança assume um papel de extrema relevância que é o de facilitar as relações de trabalho”, segundo Sato (2003).

A percepção do entrevistado na área da comunicação vai de encontro a outro item de foco no conceito do IBHE, a percepção seletiva, segundo Mullins (2004) a forma seletiva na observação está de acordo com a área conhecida e por isso tem propriedade em discursar.

2 Baseado neste conceito você considera sua empresa hospitaleira?

Entrevistado C – Coordenador de Recepção do Hotel Y

“Ela procura ser, se esforça bastante para isso, mas acredito que há que se melhorar.”

Os entrevistados A,B e D consideraram sua empresa hospitaleira, atribuindo apenas “sim” na resposta.

Com relação ao entrevistado C, acredita ser hospitaleira mas necessita de muitas melhorias e quanto ao entrevistado E não considera sua empresa hospitaleira atribuindo um “não”, no qual as razões serão dispostas abaixo.

3 Porque?

Entrevistado A – Sub-gerente do Hotel X

“E a gente lembra enfim quando a gente era pequeno na casa da vó, porque todo mundo ama normalmente ir na casa da vó porque ela recebe, faz os bolos, faz doces, não sei o que, tem toda uma atmosfera e a questão da própria pessoa e quando a gente transfere isso para empresa em específico a empresa X ela trata muito disso, desde o primeiro momento, desde o processo seletivo ao processo onde a pessoa inicia uma carreira aqui, a gente tem realmente todo um cuidado para receber a pessoa, para que se sinta acolhida, enfim a gente tem este plano de carreira isso tudo de uma forma muito transparente, é claro, que para algumas pessoas vai depender de oportunidade enfim,.. a empresa desde o primeiro momento ela mostra que se importa com você.”

Entrevistado B – Governanta do Hotel X

“[...] a gente tenta transformar aqui é porque assim oh parte da nossa vida a gente vive no trabalho, pouquíssimo tempo 40% a gente passa em casa....você passa no trânsito, no trabalho, enfim então para as pessoas se não sentirem bem no trabalho, clima do trabalho é essencial[...].”

Entrevistado C – Coordenador de Recepção do Hotel Y

“Ela procura ser, se esforça bastante para isso, mas acredito que há que se melhorar.

Por exemplo entre os outros setores, a gente está falando não só de comunicação entre os setores, A&B, Governança, recepção, manutenção, não existe muito diálogo ou se existe existe aquele diálogo operacional limitado às funções práticas no trabalho da gente mas não se vai muito além[...].”

Entrevistado D – Mensageiro do Hotel Y

“Eu tenho um pouco de exemplo assim que quando eu entrei aqui no começo né, o pessoal todo me recebeu muito bem, até o mensageiro Sr.....que é mais antigo aqui, me apresentou tudo, tentou me passar tudo que ele sabia para mim, ele já me tratou como amigo como coisa assim, por isso já achei né acolhedor e daí fiquei mais tranquilo também porque tudo que eu não sabia perguntava para ele e ele tranquilo poderia me dizer.”

Entrevistado E – Recepcionista do Hotel Y

“[...]mas uma coisa que eu aponto desde que entrei aqui é que o que falta para esta empresa é uma gestão de recursos eficazes, falta atenção com o colaborador,[...] Por isso eu acho que esta empresa não é ainda hospitaleira, acho que ela pode vir a ser, mas algumas coisas tem que melhorar muito aqui, a relação que ela tem com o colaborador aqui ainda não é uma relação satisfatória.”

Importante observar que as respostas diferem no contexto da função/cargo e responsabilidade, aliados ao conhecimento e a experiência no qual determina o tipo de percepção e posicionamento. A percepção ainda está de acordo com o perfil e personalidade.

Para aqueles que responderam sim, como no caso do entrevistado A, que desenhou um hotel mais preparado e com visão do todo, percebendo seu compromisso e responsabilidade com a hospitalidade e sua inserção, onde o colaborador é peça importante para um bom resultado, vem o questionamento: seria uma percepção real ou justamente o comprometimento e a responsabilidade do cargo exercido e o resultado que essas informações poderiam refletir. Na percepção do pesquisador parecia sincero corroborado pela percepção do entrevistado B que se esforça e fixa a hospitalidade como meio de se ter um melhor clima, que segundo Fidelis (2007, p.142), “o clima organizacional refere-se às relações humanas dentro do trabalho, que contribuem para a satisfação ou insatisfação com o trabalho”, e condições de trabalho em contraste à vida sofrida do colaborador fora deste ambiente.

Quanto ao entrevistado D expressa que sente e sentiu-se acolhido como sugere Perazzolo, Santos, Pereira (2013) na aproximação, por um comportamento hospitaleiro de seu atual colega, refletindo na conclusão de sua percepção como hospitaleiro o conceito geral do hotel, contrastando com a opinião dos colegas e entrevistados C e E que acreditam que para a condição de hospitaleiro, terá que rever e efetuar muitas melhoras o que na percepção do pesquisador o perfil é bastante distinto ao entrevistado D que tem um cargo mais simples e um comportamento mais humilde.

4 O IBHE através de pesquisas realizadas anualmente classificou em oito atributos que melhor caracteriza a hospitalidade.

Conhecendo os oito atributos abaixo, enumere de 1 a 8 por ordem de importância para você:

Entrevistado A – Sub-gerente do Hotel X

Atributos	Importância
1- ACOLHIMENTO - Bem receber o outro	2
2- GENTILEZA – Ser amável com o outro	3
3- CONFIANÇA – esperança firme em alguém	5
4- ATENÇÃO – consideração, cortesia	6
5- CUMPLICIDADE - Convivência/parceria	4
6- RESPEITO AO OUTRO – sentimento positivo de estima	1
7- BEM-ESTAR – estar mais a vontade	7
8- ENCANTAMENTO – fascínio, sedução	8

“Respeito é a base de tudo, depois se trabalha o restante”.

Entrevistado B – Governanta do Hotel X

Atributos	Importância
1- ACOLHIMENTO - Bem receber o outro	1
2- GENTILEZA – Ser amável com o outro	
3- CONFIANÇA – esperança firme em alguém	3
4- ATENÇÃO – consideração, cortesia	
5- CUMPLICIDADE - Convivência/parceria	
6- RESPEITO AO OUTRO – sentimento positivo de estima	2
7- BEM-ESTAR – estar mais a vontade	
8- ENCANTAMENTO – fascínio, sedução	

“Porque assim, oh, é bem complicado, né, te enumerar porque assim tudo trabalha junto, aqui na empresa a gente trabalha muito bem junto tudo, então acho que no momento que a gente acolhe e trata as pessoas com respeito e recebe bem, os outros itens vem junto, nessa mesma, nessa forma, só que é um pouquinho complicado, acho essa ordem é tudo importante, mas quando recebe bem, tem respeito pelo colaborador, tu demonstra confiança, o resto vem junto, respeito, bem-estar, cumplicidade, atenção, a gentileza andam na mesma, na mesma, no mesmo patamar”.

Entrevistado C – Coordenador de Recepção do Hotel Y

Atributos	Importância
1- ACOLHIMENTO - Bem receber o outro	3

2- GENTILEZA – Ser amável com o outro	2
3- CONFIANÇA – esperança firme em alguém	4
4- ATENÇÃO – consideração, cortesia	1
5- CUMPLICIDADE - Conivência/parceria	5
6- RESPEITO AO OUTRO – sentimento positivo de estima	6
7- BEM-ESTAR – estar mais a vontade	8
8- ENCANTAMENTO – fascínio, sedução	7

“Dentro assim, trazendo para realidade do colaborador interno é o fascínio e a sedução, acredito que o gerente operacional consegue exercer esse fascínio sobre os colaboradores, né. [...] vale ressaltar aqui que nem todos estão nesta vibração e o encantamento a gente pode exercer e sendo um modelo para teus colegas, para tua chefia acaba contagiando todo mundo, seduzindo, no sentido assim de causar um bem-estar geral.

Na verdade na recepção são dois que tu tens que tem esse poder porque se sentem bem com que fazem?

Sim, inspiram, inspiram.

Isso tá dentro deles?

É inerente a pessoa.

Na verdade, isso em qualquer um então ou não? Os atributos estariam inerentes a qualquer um?

Inerentes desde que trabalhados, desde que haja disposição para isso, né, nem todo mundo tem essa pro-atividade de trabalhar esse fim. [...] enfim uma pessoa que tem um atributo como este que consegue esse fascínio e consegue despertar essa característica latente, inerente a cada pessoa aí sim a gente consegue exercer essa liderança e transformar e até inspirar outras pessoas a serem líderes também.”

Entrevistado D – Mensageiro do Hotel Y

Atributos	Importância
1- ACOLHIMENTO - Bem receber o outro	
2- GENTILEZA – Ser amável com o outro	1
3- CONFIANÇA – esperança firme em alguém	
4- ATENÇÃO – consideração, cortesia	
5- CUMPLICIDADE - Conivência/parceria	
6- RESPEITO AO OUTRO – sentimento positivo de estima	2
7- BEM-ESTAR – estar mais a vontade	
8- ENCANTAMENTO – fascínio, sedução	3

A gentileza com os hóspedes como cara trata ele, estou sempre sorrindo até...[...] Interno, mas do mesmo jeito que eu trato o hóspede eu trato o colega, brincadeira, algumas vezes não vou fazer com eles uma brincadeira que eu faria com os funcionários, tenho uma liberdade.

Entrevistado E – Recepcionista do Hotel Y

Atributos	Importância
1- ACOLHIMENTO - Bem receber o outro	1
2- GENTILEZA – Ser amável com o outro	
3- CONFIANÇA – esperança firme em alguém	
4- ATENÇÃO – consideração, cortesia	
5- CUMPLICIDADE - Convivência/parceria	
6- RESPEITO AO OUTRO – sentimento positivo de estima	
7- BEM-ESTAR – estar mais a vontade	
8- ENCANTAMENTO – fascínio, sedução	

“Porque para mim o acolhimento engloba gentileza, confiança, atenção...”

Nesta questão surgiram opiniões diversas, onde os entrevistados percebem a importância de cada um dos atributos de forma distinta.

O entrevistado A percebe que o atributo respeito ao outro é o mais importante e que serve de base para todos os outros, embora tenha enumerado todos, já o entrevistado B encontrou dificuldade na enumeração e percebe o acolhimento em primeiro lugar, seguido do respeito ao outro e por último a confiança.

Quanto ao entrevistado C também apresentou dificuldade, pois o preenchimento da grade onde apresenta a atenção em primeiro seguido pela gentileza e por último o acolhimento, destoa dos atributos mencionados na entrevista, onde o encantamento e o bem-estar aparecem como mais importantes.

O entrevistado D também apresentou um pouco de dificuldade e os três mais importantes foram a gentileza, o respeito ao outro e o encantamento. Quanto ao entrevistado E atribui a importância ao acolhimento e a partir deste, os outros atributos são complementos.

Inicialmente foi aplicado a questão por grau de importância dos oito atributos, mas em função da dificuldade de alguns entrevistados, foi solicitado apenas os três mais importantes.

A percepção distinta não determina uma conclusão, apenas que a importância do atributo vai de encontro à realidade e vivência de cada um dos entrevistados.

5 De acordo com a definição de hospitalidade e seus oito atributos você acredita que uma pessoa que pratica a hospitalidade no dia-a-dia sente-se melhor e conseqüentemente transmite bem-estar ao ambiente?

Entrevistado B – Governanta do Hotel X

“Acho que sim, com certeza, eu tô falando por mim, né, eu me sinto super bem em poder receber as pessoas, em dividir experiências, em poder esclarecer dúvida, então eu me sinto super bem, né. Realmente, eu percebo assim que essa forma da gente trabalhar, essa forma que acolhe que volta para gente, né, desde que eu fui contratada até os dias de hoje, eu percebo que até por experiência de uma amiga que trabalhou para outros hotéis não tem um programa desses de acolhimento, eu percebo que realmente assim o clima de trabalho fica diferente, né”.

Entrevistado D – Mensageiro do Hotel Y

“Sim, chegando um hóspede, não hóspede, né, mas um colega meu brabo alguma coisa assim o cara estando tranquilo...”.

Os entrevistados A, B, C D e E atribuíram um “sim” à resposta, concordando com veemência, mas somente os entrevistados B e D opinaram e assumem a responsabilidade de serem catalizadores nas mudanças de clima e hospitalidade no seu ambiente de trabalho, o que leva a perceber a importância de cada um ter o poder de despertar os atributos como condição inata no ser humano, “os resultados da pesquisa apontaram que os colaboradores compreendem a hospitalidade como algo inato [...] segundo Silva (2012, p.9), e conseguir propagar entre os demais, afetando o clima que vem de encontro a intenção desta questão.

6 Você sente que a empresa utiliza alguns destes atributos da hospitalidade com a equipe?

Entrevistado B – Governanta do Hotel X

“100%”

Entrevistado E – Recepcionista do Hotel Y

“Existe alguns esforços por parte de nosso gerente operacional mas acho que um afastamento muito grande entre diretoria e funcionários, muito grande [...] Me receberam muito bem mas os mais lá em cima da empresa não houve nenhuma aproximação [..]”.

Todos os entrevistados responderam que sim, reforçado pelo entrevistado B em mencionar 100% e o entrevistado E em perceber apenas a gerência operacional como atual representante da hospitalidade na empresa e que a diretoria estaria distante das necessidades dos colaboradores, também confirmado pelo entrevistado C, e as respostas dos entrevistados C e E estão dispostas fora da ordem.

7 Quais atributos que mais se destacam?

Entrevistado A – Sub-gerente do Hotel X

“Sou suspeita, mas aplica todos, frisar o encantamento sem dúvida é muito importante mas a gente só consegue trabalhar com ele, quando a gente tem os outros sete bem trabalhados, por isso encantamento é na verdade você superar as expectativas, que não é uma coisa muito fácil, porque cada um tem a sua expectativa, cada um com sua expectativa é bem complexo”.

Entrevistado B – Governanta do Hotel X

“Então assim oh, o acolhimento, a confiança e o respeito que mais se destaca, o resto vem junto da própria pessoa, vão ser amável com você se você também for amável, vão ser atencioso com você se você também for atencioso, você vai se sentir mais a vontade se você também deixar que as pessoas se sintam mais a vontade com você, porque essa é a primeira parte de bem receber, de realmente se mostrar firme, de realmente mostrar um respeito pela pessoa eu acho que o restante acaba vindo depois então eu coloco a primeira parte”.

Entrevistado C – Coordenador da recepção do Hotel Y

“Assim a gentileza, o encantamento, confiança”.

Entrevistado D – Mensageiro do Hotel Y

“Acho que bem-estar”.

Entrevistado E – recepcionista do Hotel Y

Respeito e acolhimento por parte da gerência operacional, não diretoria.

As respostas dos entrevistados A e B transmitem comprometimento e motivação e identificam os atributos e atuam como partícipes do processo da hospitalidade, além deste último perceber a característica da troca, onde o atributo é transmitido mediante recebimento, a tríade do dar-receber-retribuir de Camargo (2004), já nos entrevistados C e E, unido à questão anterior, há descrença e dependência das atitudes das chefias, tornando-os isentos da responsabilidade de praticar espontaneamente de forma a fazer o caminho inverso, demonstrando a hospitalidade a partir do colaborador, mudando assim a postura da empresa e diretoria em relação a eles e finalmente com relação ao entrevistado D percebe-se certa insegurança na resposta talvez dificuldade em definir, pois são questões que tentam traduzir o ato da hospitalidade para a escrita e necessita de maior reflexão e familiaridade com o assunto ou até por imaturidade.

8 Você percebe que os atributos que a empresa utiliza aproxima a equipe?

Entrevistado A – Sub gerente do Hotel X

“Aproxima principalmente porque acho que a questão que falei do respeito né, a gente procura, a empresa procura ter respeito e relação de transparência, enfim quando a gente fala de transparência aumenta a confiança, isso enfim, quando a gente tem um local de confiança a gente sabe para onde o barco vai, o resultado disso é muito positivo.”

Você percebe que essa hospitalidade é uma coisa formal ou ela é...?

“Ela nasce, eu acho que todas as pessoas tem, todas as pessoas são hospitaleiras o que acontece que com o passar do tempo enfim com as

experiências do dia-a-dia de cada um, uns se tornam menos outras mais, mas hospitalidade todo mundo tem”.

Entrevistado B – Governanta do Hotel X

“Sim, aproxima é um trabalho de equipe realmente a gente sente fazem reuniões fazem treinamento, fazem peças de trabalho, sempre unindo a equipe, inclusive agora tem cinco pontos fortes que a gente fala respeito, confiança, trabalho em equipe, inovação e performance, então a gente trabalha muito no trabalho em equipe a gente fala todos dias, se a gente não jogar para o mesmo lado, não remar para o mesmo lado, né, não sai do lugar, então tem que ter muito forte onde nós estamos e aonde pretende chegar como empresa [...] sim para aproximar a equipe para unir ao mesmo tempo a gente motivar a atingir nossas metas, nossos objetivos de forma que eles entendam que todos ganham.”

Entrevistado C – Coordenador de Recepção do Hotel Y

“Nem sempre, porque a intenção é muito boa, né, a teoria do princípio de ah... vamos trabalhar esse conceito aqui com o funcionário vamos promover um encontro entre eles, uma descontração, mas isso não é garantia de que os resultados serão atingidos, né, a equipe se aproxima na medida em que existe cumplicidade entre os seus membros e uma certa intimidade também, estes momentos seriam propícios a isso, seriam momentos que a gente deve por exemplo lá talvez noexemplo da festinha de aniversário [...]”.

Entrevistado D – Mensageiro do Hotel Y

“Não em todos os setores. No meu setor acaba sendo mais porque eu tô direto com eles, nos outros setores só quando eu descendo ou no intervalo, não seria tanto.”

Entrevistado E – Recepcionista do Hotel Y

A hospitalidade do gerente operacional aproxima a equipe mas a diretoria é distante.

Percebe-se que a hospitalidade integra e aproxima a equipe, descritos nos casos dos entrevistados A e B, onde são criados mecanismos de aproximação e aplicação dos atributos respeito e confiança, no caso específico do entrevistado A.

O pesquisador percebe em relação ao entrevistado B as ações ocorrem com algum esforço, o que deveria ocorrer naturalmente se for considerado como um movimento inato e natural de propagação de ações da hospitalidade, talvez pela falta de conhecimento profundo da manifestação dos atributos.

Já nos entrevistados C e E há concordância da união da equipe nas atitudes hospitaleiras por parte do gerente operacional, mas ainda assim insuficientes, devido a total indiferença da diretoria, mas o entrevistado C transpassa que técnicas de aproximação não funcionam quando o atributo cumplicidade não atua de forma natural, honesta.

E quanto ao entrevistador D não aprofunda ou questiona a integração do grupo e que no contexto geral da sua entrevista demonstra se relacionar bem mas de forma superficial.

9 Você percebe que a empresa poderia aproximar mais a equipe?

Todos os entrevistados atribuíram “sim” na resposta a esta questão, que serve de base para a próxima pergunta.

10 De que forma?

Entrevistado A – Sub gerente do Hotel X

“Eu acho que quando a gente fala em expectativa e encantamento é exatamente nisso que a gente trabalha, porque hoje o fato que as coisas mudam, as necessidades mudam e as expectativas também, então isso é uma busca enfim contínua aqui por exemplo como tantas outras empresas tem uma pesquisa de clima anual [...]”.

Entrevistado B- Governanta do Hotel X

“Olha, eu acho que não seria, acho que a gente até poderia ah..., deixa eu pensar entre setores porque hoje a gente aqui tem um pouquinho de distância entre os setores, a comunicação não é 100%, é muito assim governança,

recepção, administração, é muita sintonia entre o seu setor, muito claro para gente, a gente vê, mas como você precisa contar com outros setores [...]

Tu terias alguma sugestão para uma união maior entre os setores?

“Então, eu acho que vem muito de cultura, porque assim, a recepção tem informação, tem estrutura, tem uma vida estável, não tem um recepcionista que diga “oh eu moro de aluguel, o pai precisa trabalhar, ta contando com o dinheiro para pagar a conta amanhã, a maioria tem os pais numa condição super estável, todos eles tem carros, são formados, tem ingles, né, se disser da Maria tem três a quatro filhos, é separada, precisa trabalhar pagar aluguel, né, então realmente a cultura já deixa essa distancia, então a gente nota que isso é pouquinho mais complicado quando isso vem de berço, sabe?”

O movimento que estão fazendo agora é tentar unir setores?

“É uma das formas que a gente achou, sabe, colocar metas que um setor depende do outro para bater [...]”.

Entrevistado C – Coordenador de Recepcao do Hotel Y

“Poderia, poderia, deveria, não só poderia como deveria e essa e uma questao que eu acho fundamental, o hotel Z se não me engano, qual outro hotel que eu sei que o outro coordenador de recepção que trabalhou aqui, o Sr...., que trabalhou num hotel em Gramado que fazia isso e até mais mas era exagerado, era uma semana, sei lá, a camareira ficava uma semana junto na recepção [...] o cara da manutenção ficava um tempo com o garçom para ver como funcionava o atendimento, [...] e aí você está realmente se interessando pelo teu colega, tu não passa a ver ele como um colega ou mais um número mas daqui a pouco um amigo, um companheiro ou como a empresa quer um membro da família... [...]”

Entrevistado E – Recepcionista do Hotel Y

“Das mais variadas, ela pode começar treinando pessoas, ela pode começar tendo eventos, aqui existe um evento...que se faz as festas de aniversários, mas outras empresas investem por exemplo em periódicamente ela sai e vai para um outro lugar e fazem lá um, um rafting, fazem...motivacionais..não sei como se chama o evento, é muito mais importante do que se pode imaginar.”

Cada um dos entrevistados sugere uma forma para aproximar mais a equipe, o entrevistado A argumenta que vem realizando e que se trata de um trabalho contínuo de superar as expectativas e cativar o colaborador e com relação ao colega e entrevistado B direciona a falta de comunicação entre os setores (um pouco semelhante ao já descrito na primeira questão pelo entrevistado C), devido a diferença de culturas que segundo Bowditch (2009, p.128) considera que “mesmo num modo de comunicação que nos seja familiar, como uma conversa, tendemos a nos esquecer de que o que dizemos nem sempre tem o mesmo significado para outras pessoas”, encontrando solução na interdependência dos setores no programa de metas.

Igualmente identificado pelo entrevistado C no qual indica uma solução interessante e já aplicada em outros hotéis com trocas momentâneas de funções e diferentemente do entrevistado E que gostaria que a empresa criasse mais opções de lazer para aproximar a equipe.

O entrevistado D não soube responder.

Todos os entrevistados, exceto o entrevistado D, atrelam itens do conceito de hospitalidade como forma contínua de conquista e aproximação, demonstrando trabalho efetivo entre todos dos hotéis X e Y.

São práticas ou ações que demonstram a presença dos atributos como cumplicidade, atenção, confiança, respeito e acolhimento.

11 Você percebe que existe hospitalidade entre os membros da equipe?

Todos os entrevistados atribuíram “sim” a esta questão, devendo ser desenvolvida a partir da próxima pergunta.

12 Cite alguns exemplos.

Entrevistado A – Sub gerente do Hotel X

“[...] porque assim hoje tem alguma equipe, ela é muito consistente, já é uma equipe que já tem um certo tempo de casa tá, a gente se ajuda muito, mas tem muito dessa coisa de que estamos no mesmo barco, “olha faltou ali e precisa ali então vamos nos ajudar”, é algo sim que não vou te falar que a gente não tem que melhorar, aí a gente tem que trabalhar muito numa questão de empatia né, dessa questão de colocar-se no lugar do outro, a

gente já vem realizando algumas atividades, a gente vai intensificar a ideia, intensificar no resto deste ano ainda [...]”.

Entrevistado B – Governanta do Hotel X

“Sim, assim, existe, porque assim a gente percebe muitas vezes por uma camareira que está no horário de almoço a outra colega “não, vem cá, tô te passando, te repasso” ou já aconteceu também ter que falando em questões financeiras porque hoje é o que mais vê, né, “bah, tenho um monte aí e eu achei que, não faz o seguinte pode ir, tem compromisso pode ir que eu termino todo apartamento aí outro dia tu faz para mim.”

Entrevistado C – Coordenador de Recepcao do Hotel Y

“Olha é assim, eu sei que, eu não participo tanto, porque dado a minha função e tal, eu não me intero tanto quanto poderia, digamos assim naqueles momentos que eles tem de folga, por exemplo, né, que o recepcionista traz o garçom para jogar futebol, o mensageiro que organiza com o cara do almoxarifado para não sei que lá, tem um aqui que gosta muito das tradições gaúchas, o piquete no período do 20 de setembro, Harmonia e tal, então existem assim ações que eu percebo entre eles percebo assim combinações.”

Entrevistado D – Mensageiro do Hotel Y

“Eu acho que foi esse atendimento da primeira chegada.”

Novamente a resposta dos entrevistados A e B são consonantes pois percebem que podem contar com todos os membros da equipe, destacando cumplicidade, atenção, acolhimento e respeito ao outro como atributos exemplificados em suas respostas.

Já nos entrevistados do hotel Y percebe-se o distanciamento do líder com a equipe como no caso do entrevistado C que age da mesma forma que a diretoria para com a equipe onde Mullins (2004) reforça o exemplo do líder para com os seus subordinados, e a falta de resposta do entrevistado E ou ainda a forma dispersa na resposta do entrevistado D.

A pesquisadora percebe que destes últimos falta aproximação e maior integração, o que destaca entre os membros os atributos de cumplicidade, atenção,

confiança e acolhimento de forma superficial ou até do próprio hotel para com os colaboradores, o que surge um questionamento: serão pessoas que apresentam o mesmo comportamento e por isso estão juntos em determinado grupo ou em determinado hotel? Ou se trata de reação em cadeia que pode ser negativo, como neste caso, ou positivo como nas relações de hospitalidade? Mas ainda há um pequeno grupo que consegue burlar e criar vínculos fora do ambiente de trabalho e mesmo assim fazer perceber a hospitalidade mais consistente ao restante do grupo, fazendo o caminho inverso.

13 Você valorizaria algum outro atributo que não esteja listado pelo IBHE?

Entrevistado A – Sub gerente do Hotel X

“Olha, eu acho que todos estão muito ligados na verdade, mas acho que se tivesse alguma outra questão quanto a proatividade, a atitude, sem dúvida nenhuma é uma das coisas que hoje a gente mais procura. [...] mas aquela pessoa que aqui tá o problema, vamos resolver o problema, me ajuda assim, me ajuda assim, eu tenho uma melhor ideia”.

Entrevistado B – Governanta do Hotel X

“O Hotel X tem o trabalho em equipe, motivar as pessoas trabalharem juntos, trabalharem unidas para alcançar um unico objetivo, né, a gente tem a questão da empolgação, as pessoas terem ideias da empresa, para as pessoas contribuírem com novos métodos, não só para ter problemas, [...]”.

Entrevistado C – Coordenador da Recepcao do Hotel Y

“Comunicação”.

Entrevistado D – Mensageiro do Hotel Y

“Acho que não”.

Entrevistado E – Recepcionista do Hotel Y

“Não”.

Nesta questão o entrevistado A cita a proatividade ou comportamento de antecipação, mas na forma de expressar este atributo “proatividade” conclui-se que esteja na forma de parceria, colocar-se no lugar do outro, querer participar também das soluções, colaborando com o colega e que estaria em igualdade com a cumplicidade e o respeito ao outro.

A resposta do entrevistado B não direciona a um atributo em específico mas de alguma forma tenta transmitir o mesmo sentimento ou pensamento do entrevistado A.

Já o entrevistado C indica a comunicação, mas há outro atributo mencionado diversas vezes na entrevista e que não fez referência nesta resposta mas a pesquisadora acredita que deva ser mencionado que é a cordialidade.

Os entrevistados D e E não opinam.

Esta questão 13 é apenas para identificar outros atributos em relação a hospitalidade e que não se encontram listados nos mais importantes e que os entrevistados acreditam ser pertinentes ao assunto.

14 Como você percebe a comunicação interna no hotel?

Entrevistado A – Sub gerente do Hotel X

Com a empresa		Com os colegas
	Muito insatisfatório	
	Insatisfatório	
	Pouco satisfatório	
X	Satisfatório	X
	Muito satisfatório	

“É o maior problema, olha a comunicação tem que melhorar.”

Entrevistado B – Governanta do Hotel X

Com a empresa		Com os colegas
	Muito insatisfatório	
	Insatisfatório	
	Pouco satisfatório	
X	Satisfatório	X
	Muito satisfatório	

“Tem altos e baixos, as vezes precisa conversar, alinhar, muito vezes hoje a gente faz uma reunião geral coloca um ponto, alguém não entendeu já tá vendo de outra forma, muitas vezes na forma de se expressar são muito

diferentes, né, por isso muitos entendem, mas alguém não entendeu, então acho que assim 100% a gente não consegue naquele momento muitas vezes aquele 100% você busca depois. Alcança alguns objetivos com algumas pedrinhas no caminho.”

Entrevistado C – Coordenador da Recepcao do Hotel Y

Com a empresa		Com os colegas
	Muito insatisfatório	
	Insatisfatório	
	Pouco satisfatório	
X	Satisfatório	
	Muito satisfatório	X

“Entre os setores pouco satisfatório”.

Entrevistado D – Mensageiro do Hotel Y

Com a empresa		Com os colegas
	Muito insatisfatório	
	Insatisfatório	
	Pouco satisfatório	
X	Satisfatório	X
	Muito satisfatório	

“Entre os setores pouco satisfatório”.

Entrevistado E – Recepcionista do Hotel Y

Com a empresa		Com os colegas
	Muito insatisfatório	
X	Insatisfatório	
	Pouco satisfatório	
	Satisfatório	X
	Muito satisfatório	

“A comunicação é a coisa mais importante numa empresa.”

Embora a entrevistada A se refira a comunicação necessitar de muitas melhorias principalmente entre os setores, marcou como satisfatória com a empresa e com os colegas, assim da mesma forma o entrevistado B.

Já o entrevistado C indica satisfatório com a empresa e muito satisfatório entre os colegas, em desacordo com seus subordinados que aplicaram apenas a condição de satisfatório, e pouco satisfatório entre os setores.

O entrevistado D marcou satisfatório tanto com a empresa como com os colegas, mas também se referindo a pouco satisfatório entre os setores.

E por último o entrevistado E indicou como satisfatório entre os colegas mas insatisfatório com a empresa, igualmente aos outros entrevistados também indica pouco satisfatório entre setores, o que permite perceber a redundância da segmentação dos hotéis nos setores.

A percepção dos entrevistados transpassa que o trabalho de comunicação junto aos colaboradores dentro dos setores, é falho, que Bowditch (2002) comenta que a necessidade de comunicação é um processo que reúne dois ou mais indivíduos onde facilita o entendimento, excluindo a percepção do entrevistado E que não identifica hospitalidade por parte da diretoria.

No contexto geral não conseguem unir os setores, havendo uma dicotomia ou incoerência ou de ir além do seu espaço conhecido, tornando o de fora um estranho, desconhecido ou até hostil, lembrando muito o autor Lashley (2004, p.46) “[...] chama a atenção o fato de que a hospitalidade pertence a mesma linhagem da hostilidade, que os hóspedes são frequentemente ex-inimigos ou possíveis inimigos [...]”, mas que Montandon (2001, p.15), encontra o remédio para este impasse “Hospitalidade e hostilidade estão portanto, imbricadas, e a hospitalidade torna-se, nessa concepção, o remédio contra a hostilidade”.

15 De que forma você acredita que a hospitalidade pode ou foi inserida na cultura da empresa?

Entrevistado A – Sub gerente do Hotel X

- () Mudanças em processos, comunicação, ambiente e pessoas.
- () Treinamento
- (X) Exemplo vindo da administração
- (X) Busca de melhores práticas.
- () Outras formas. Quais?

“[...] ele é uma referência, questões de negócios, e como ele conseguiu transformar a hospitalidade [...]”.

“[...] sempre querer algo melhor, sempre saber que hoje tá bom, mas enfim vamos lá o que a gente pode melhorar [...]”.

Entrevistado B – Governanta do Hotel X

- Mudanças em processos, comunicação, ambiente e pessoas.
- Treinamento
- Exemplo vindo da administração (Gerente Operacional)
- Busca de melhores práticas.
- Outras formas. Quais?

“[...] acho a empresa tá sempre aplicando treinamento que envolve as pessoas como pessoas e como profissionais, de realmente como cada vez mais bem receber colegas e hóspedes, colegas internos e externos, então eu acho que os treinamentos ajudam sim, claro que a mudança, a comunicação, o ambiente de trabalho faz toda a diferença, acho muito mais o ambiente de trabalho a forma de como você é bem recebida que vai se desenvolver nessa pessoa hospitaleira ou não [...]”.

Entrevistado C – Coordenador da Recepção do Hotel Y

- Mudanças em processos, comunicação, ambiente e pessoas.
- Treinamento
- Exemplo vindo da administração (Gerente Operacional)
- Busca de melhores práticas.
- Outras formas. Quais?

Entrevistado D – Mensageiro do Hotel Y

- Mudanças em processos, comunicação, ambiente e pessoas.
- Treinamento
- Exemplo vindo da administração
- Busca de melhores práticas.
- Outras formas. Quais?

“Treinamento eu não recebi.”

Entrevistado E – Recepcionista do Hotel Y

- Mudanças em processos, comunicação, ambiente e pessoas.
- Treinamento

(X) Exemplo vindo da administração

(X) Busca de melhores práticas.

() Outras formas. Quais?

“Internamente, não e por parte da diretoria nem se fala.”

Acredita que pode ser inserida através de todas as opções acima.

As respostas dos entrevistados diferem na percepção individual deste processo.

O entrevistado A percebe e acredita que a hospitalidade está no exemplo vindo da administração e se inclui, e tem o diretor francês como referência e inserida na sua cultura, onde visto anteriormente que o responsável consegue retirar essas qualidades de cada um e outro item na busca constante de melhores práticas como movimento contínuo,.

Já o entrevistado B discorda optando por “mudanças em processos,...” e “treinamento”, mas o mesmo entrevistado emitiu resposta em outras questões que se encaixa na mesma opinião do entrevistado A se referindo o exemplo vindo da administração, onde cita um diretor que começou novo em função simples e hoje diretor, que sentiu dificuldades quando entrou na empresa, iniciando uma condição de igualdade de condições atrelado ao atributo “respeito ao outro” ou colocar-se no lugar do outro ou até como sugestão do entrevistado C na questão 10 perceber o outro trocando de cargos/funções.

O entrevistado C opta pelas “mudanças em processos...” e “exemplo vindo da administração”, mas foca no gerente operacional, da mesma forma o entrevistado D, referindo-se ao responsável acima dele, o coordenador de recepção, e por último o entrevistado E que acredita que a hospitalidade não está inserida na cultura do Hotel Y, mas que pode através de todas as opções descritas na questão.

Exemplo vindo da administração foi o mais pontuado, onde pode se concluir que a hospitalidade deve ser ensinada através de exemplo em dar o melhor e retirar o melhor, fazendo um círculo de troca ou reação em cadeia de atitudes hospitaleiras, conforme já comentado do dar-receber-retribuir.

16 Quem melhor promoveu a mudança na sua empresa?

Entrevistado A – Sub gerente do Hotel X

“Olha, tô para te falar acho que é um processo inverso, acho que quem melhor promoveu a hospitalidade, são duas coisas, uma: eu falo mais de cliente externo, foi o próprio cliente, porque enfim a hospitalidade é aquela coisa da vovó, a gente tem uma pesquisa que a gente envia para todos os hóspedes depois que vão embora para eles avaliarem o hotel, e ontem ainda estava respondendo uma ele colocou, “hotel fantástico, o café da manhã e me senti como na casa da minha vovó”. Que bom, né, que pela hospitalidade está ótimo, mas eu acho que muito que fez a gente valorizar a hospitalidade foi a necessidade do nosso hóspede, enfim nosso cliente tanto interno quanto externo, acho que dos dois, porque faz com que a gente tenha que mudar ou implantar novos serviços, novas estruturas, né.”

“[...] são duas frentes, né, essa questão da necessidade, da forma com que ...enxerga a hospitalidade e de uma forma essa pessoa que enfim a gente tem que observar, a gente não tem que ser passivo, tem que ser ativo, e aí vou te falar que é mais uma questão da visão da diretoria que acabou expandindo para rede de uma forma geral. Diretoria da America Latina que fica em São Paulo. O nosso CEO na verdade da empresa e o Sr.fulano de tal que ele acreditava muito já numa visão... e cada vez mais, implantando.”

Entrevistado B – Governanta do Hotel X

“As próprias pessoas, pelos colaboradores. O hóspede já chega se achando o dono, né, tô pagando, desenvolve uma certa afinidade com o colaborador, então mas partiu dos colaboradores, partiu das pessoas que sentiram a necessidade “pô estou aqui e sou só um número”, “parece sabe que estou entre quatro paredes, na verdade tem quinhentas pessoas ao meu redor”. Me lembro com diretor nosso que começou essa questão da hospitalidade que o Sr. Fulano de tal, tem setenta anos hoje, teve ter uns quarenta anos na hotelaria, começou muito novo, ele fala que um dia se sentiu sozinho numa sala com cinquenta pessoas conversando, era uma festa, e ninguém disse olha o suco fica ali, começou numa semana e na outra uma comemoração, então aquilo começou ali na cabeça dele, que forma posso mudar isso, que forma posso fazer que pessoas como eu não se sintam assim, numa sala, numa comemoração, onde tem mais de cem pessoas eu me sinto sozinho, então começou com os próprios colaboradores, que sentiram na pele e com a

dificuldade, né que daí foram modificando. Ele percebeu a coisa de acolhe o hóspede a gente não pensava nos colaboradores, né, na verdade os colaboradores mal se olhavam no refeitório.”

Entrevistado C – Coordenador de Recepcao do Hotel Y

Gerente operacional, limitado de mudança, mas bastante atuante principalmente com o colaborador.

Entrevistado D – Mensageiro do Hotel Y

“Coordenador da recepção”.

Entrevistado E – Recepcionista do Hotel Y

“Olha, a distância que a gente tem é tão grande, mas tão grande das pessoas que podem que talvez eu vá te dar o nome e essa pessoa também seja amarrada pelo superior dela. Eu acho por exemplo que a pessoa responsável teria condições de tomar frente de paradigma na empresa.”

Tu achas que os colaboradores poderiam fazer a mudança para que a diretoria mudasse?

“Difícilmente, até consegue fazer algum movimento, a gente percebe por exemplo que há uma certa paralisia dos funcionários até por não saberem a força que tem, recentemente nós tivemos uma situação da comida não ser boa e todos fizeram um baixo assinado informando, diversas pessoas falaram a respeito antes, só que isoladamente mas a primeira reação da gerência ou da diretoria era de incomodar. Então como a coisa estava bastante explícita que foi uma representação coletiva não tinha mais como virar as costas..., mas percebe-se que não é uma mudança brusca no sentido de melhorar a hospitalidade, é uma mudança bem pequena que já exigiu empenho muito grande muitas pessoas não quiseram assinar com medo grande as vezes as pessoas ficam numa situação em que ela se sente escrava da empresa e podem se aproveitar desta escravidão entao justamente aquela pessoa....”.

Não quisestes mencionar o nome da pessoa?

“Eu acho que quem poderia promover essa mudança tem que ser da diretoria.”

A percepção dos entrevistados é distinta como no caso do entrevistado A que atribui a mudança a partir das observações dos hóspedes e da diretoria mencionando o diretor francês que oportunamente visita esta unidade no Brasil.

Quanto ao entrevistado B acredita que os próprios colaboradores são os responsáveis pela mudança, inclusive cita um colaborador que hoje é diretor e responsável pela inserção da hospitalidade na unidade e expandiu para o restante da rede no Brasil.

Já o entrevistado C percebe alguma mudança e indica o gerente operacional mas na condição limitada pois deve atender as diretrizes da empresa e vai de encontro à percepção do entrevistado E que a mudança é de responsabilidade da diretoria e ainda o entrevistado D indica o coordenador de recepção como responsável.

Nesta questão o pesquisador percebe várias formas de inserir a hospitalidade nos hotéis seja através da diretoria, dos colaboradores e até mesmo dos hóspedes, onde a empresa deve estar sempre atenta às informações e de onde elas partem.

17 Você percebe compromisso do líder com a hospitalidade?

Entrevistado A – Sub gerente do Hotel X

“Sim, isso é uma coisa que é básica, é atuante mas não só para a rede mas enfim para o mercado e não gostaria de falar sobre hotelaria mas outros mercados de outros chefes, que ele é uma referência, questões de negócios, e como ele conseguiu transformar a hospitalidade [...]

[...] e ele falou “que sou tão chato com esse negócio do crachá porque eu não quero perguntar qual é o seu nome, todo mundo sabe o meu nome porque enfim sou o diretor e eu não consigo saber o nome”, por isso é o mínimo, é respeito, então por isso essa questão de respeito porque que é tão forte e acho isso enfim é um muito forte e vai muito nesta questão de exemplos de “como que eu quero que as pessoas trabalhem assim se eu que sou o manda chuva disso tudo não faço”.

Percebe naturalidade em todos os movimentos?

Naturalidade, nada formal, se quiser conversar de futebol a negócios, a clientes, ele está aberto a tudo, exatamente.

Entrevistado B – Governanta do Hotel X

*“Com certeza, fulano de tal é diretor é francês, sempre tem uma expectativa, um hotel não está sempre 100%, sempre buscando melhorias, tem uma reforma, tem uma sujeira, tem um uniforme, de que forma ele vai nos dar um **feedback** de nosso trabalho, primeira coisa que ele valorizou e ele percebeu o relacionamento das pessoas, o setor que ele passou ele sentiu um bom clima de trabalho, e isso para ele é mais importante, então quando ele veio e valorizou essa questão nossa ele disse que dali para frente eu digo é um espelho, aquilo eu faço para ti, eu faço para o próximo eu vou fazer pelo cliente. Muito legal também receber nosso diretor aqui e ele prezar muito essa questão da hospitalidade e nos elogiar, né, que a gente está um passo a frente, que era que esperava das unidades [...]”.*

Entrevistado C – Coordenador de Recepcao do Hotel Y

Sim, com certeza (referindo-se ao gerente operacional).

Entrevistado D – Mensageiro do Hotel Y

“Sim as vezes até em demasia.” (referindo-se ao coordenador de recepção).

Entrevistado E – Recepcionista do Hotel Y

“Não, os líderes daqui não fazem”.

Todos os entrevistados percebem compromisso de seu líder atuante e exemplo com a hospitalidade, já definido na questão anterior como um dos responsáveis por mudanças.

18 Baseado em quais atributos?

Entrevistado A – Sub gerente do Hotel X

“Trabalha todos eles de alguma forma.”

Entrevistado B – Governanta do Hotel X

“Respeito e humildade. Motivação, eles motivam, aonde começaram, aonde queriam chegar e aonde chegaram.”

Entrevistado C – Coordenador de Recepcao do Hotel Y

“Acolhimento, gentileza, naturalmente. Se envolve, é afetivo, inspira figura paterna. Encantamento – vê o tesão por estar aqui.”

Entrevistado D – Mensageiro do Hotel Y

“Ele acolhe bem e mostra confiança.”

Esta pergunta tem o intuito de reforçar o entendimento identificando na prática a hospitalidade no líder.

O entrevistado A identifica todos os atributos, como um líder íntegro e exemplo de hospitalidade, no caso do entrevistado B que atribui o respeito e a indicação de um atributo novo, a humildade, fazendo referência ao colega e hoje diretor.

Já o entrevistado C sente acolhimento e gentileza do líder fazendo menção ao gerente operacional como sendo figura paterna onde Mullins (2004, p.240) cita que “[..] o foco de sentimentos e emoções positivas dos integrantes do grupo, tornando-se o objeto de identificação e transferência”, trabalhando o atributo da confiança e o entrevistado D percebe acolhimento e confiança e finalmente o entrevistado E não identifica nenhum líder e não responde a esta questão.

A pesquisadora levanta a condição dos atributos percebidos pelos entrevistados como alguma identificação e necessidade dos mesmos.

19 Baseado nos oito atributos, citando os ambientes de trabalho e descanso dos funcionários, você percebe hospitalidade?

Entrevistado A – Sub gerente do Hotel X

“Hoje, aqui no hotel a gente tem o cantinho do colaborador, que a gente chama, é um espaço que enfim que no horário do intervalo eles possam utilizar, e aí a gente tem até quando a gente formatou este espaço foi muito complexo, porque todo mundo tem uma expectativa, tinha um pessoal que queria fazer exercícios, tinha um pessoal que queria mexer nos computadores, tinha um pessoal que queria dormir, tinha um pessoal que queria ficar conversando, enfim como qualquer empresa a gente não tem uma

estrutura ou espaço tão grande para fazer isso. A gente fez isso no ano passado já existia este espaço a gente deu uma formatada. Tem uma sala só com computadores, de 3 computadores, porque cada um tem seu horário de intervalo então e não aquela coisa que todo mundo usa no mesmo horário, a gente tem um espaço para as pessoas que querem dormir, porque tem muita gente no hotel hoje que trabalha e estuda, então come rápido e quer mais é dormir. A gente tem um segundo espaço na verdade eu falo um segundo espaço mas é que é um espaço muito bem dividido na verdade, mas são todos divididos, e tem outro espaço onde fica a televisão, fica sofá, quem quer conversar, ver novela, não sei o que lá, tem este espaço, agora a gente tá realmente justo esta semana segunda formatação porque a gente vai colocar uma divisão enfim a gente vai mudar. A gente tá colocando uma divisória realmente para o espaço onde ficam os computadores para que, é que hoje na verdade tem espaço só para os computadores com salinha separada e um espaço para o pessoal fica para dormir e a televisão e a gente “gosta de dormir sem barulho”, então a gente vai mudar, né, esta sala onde fica separada para o pessoal que gosta de dormir e porque aí realmente daí nem luz..e um espaço onde fica a televisão e os computadores a gente vai colocar uma divisória no ambiente...para interagir bem o espaço e a gente vai dividir bem o espaço dos computadores. A gente está em processo, igual uma das coisas também que a gente tem aqui todas terças e quintas a gente faz ginástica laboral e é um processo que ah porque muitas empresas tem e aí quando o pessoal começa super feliz da vida e o tempo vai passando é o que a gente procura fazer, na verdade são dois, cada dia fica um no horário diferente um dia a gente prioriza mais a equipe da manhã e no outro dia mais a equipe da tarde e a gente tenta que pelo menos em cada ginástica elabora ou eu ou o gerente a gente possa participar enfim a gente percebeu que é aquela coisa, né, “fala que é bom, mas nunca vai”, então oh que bom é isso, né, enfim realmente é muito bom então a gente resolveu e na verdade a gente procura que seja um momento de integração, porque muitas vezes a gente tem as camareiras que ficam nos andares que as vezes a pessoa da recepção vai ver de manhã e vai ver na hora que tá saindo.

[,,] aí, é uma frente, enfim se eu tivesse que falar que tem coisas que já tem pautado de que precisa melhorar, mas eu acho que hoje talvez se eu fosse te

falar alguma coisa que a empresa de forma geral, né como a gente pode melhorar essa questão da hospitalidade é não esquecer de olhar para os detalhes, para as coisas pequenas, porque as vezes a gente fala de coisas maiores, o aspecto muitas vezes é no sorriso, é humanizar [...]”.

Entrevistado B – Governanta do Hotel X

“Eu acho que sim, a gente sempre buscou, o refeitório dos colaboradores tem tv, com canais a cabo, tem internet wi-fi, duas três geladeiras, tem dois três microondas. O ambiente onde eles descansam no horário de intervalo, tem espaço para dormir com pufs, tem espaço para ver tv, tem espaço para lazer. Como eu disse o descanso do funcionário ele é essencial para que se reestabeleça, tenha bem estar, porque ficar na escada, num banco de praça parado na frente do hotel isso já não daria, como o hospede tem uma recepção aconchegante, tem sala de jogos, tem a piscina, tem academia, e nós o que temos, eu acho que o descanso para o colaborador faz toda a diferença e esse ambiente a gente criou baseado no bem estar. A gente acolhe muito mas o bem estar do colaborador e encantamento eu tenho para receber, tenho para internet, tenho espaço para dormir, tenho o meu canto. Quero estudar para uma prova então tenho um espaço a empresa pensa em mim também , quero maquiar, quero me arrumar, então a gente ta tentando comprar ventiladores nos banheiros, porque são muito quente, então tudo isso é questão de encantar o colaborador para mantê-lo satisfeito, para mantê-lo motivado e ao mesmo tempo pensando no seu bem estar.”

Entrevistado C – Coordenador da Recepcao do Hotel Y

Não, o refeitório juntamente sala de tv e descanso onde não apresenta higiene inclusive aparecimento de insetos, a refeição fornecida para o turno da noite com embalagens frias e com aspecto e odor suspeitos, estão no subsolo do prédio com móveis antigos e rasgados, cobertos por panos, com infiltrações, micro-ondas adquirido pelos próprios colaboradores, geladeira tipo frigobar e banheiros com portas pequenas onde se visualiza as pessoas que o estão.

Entrevistado D – Mensageiro do Hotel Y

“Não, seria o refeitório.”

Entrevistado E – Recepcionista do Hotel Y

“Eu acho que um pouco mas poderia....”.

Apenas o Hotel X, isto é, os entrevistados A e B apresentam movimentos de coerência com a hospitalidade, demonstrada nos ambientes de uso dos colaboradores.

Quanto aos entrevistados C, D e E do Hotel Y informam claramente de que há uma dissonância da hospitalidade materializada nos ambientes e tornam bastante claro o quanto os incomoda a falta de muitos atributos nesta questão como respeito pelo outro, bem-estar, confiança, atenção, acolhimento, cumplicidade, gentileza.

20 Você teria alguma sugestão para mudar os do ambientes?

Entrevistado B – Governanta do Hotel X

“Eu sinto falta, mas seria tem empresa que já ajuda de custo para creches, escolas para os filhos, mas acho que é mais a longo prazo, mas os nossos hotéis da rede num todo num geral não tem Espaço kids e isso faz falta, e os próprios colaboradores já deram essa ideia para os gerentes e ter um espaço onde chega uma mãe com uma criança vai no restaurante com o filho ne então a gente não tem espaço para crianças mesmo, é perigoso para criança porque a piscina é muito funda, academia tem equipamentos, muito aberto, tem elevador mas seria mais específico para hóspede. Para colaborador pelo menos na nossa unidade acho que tá muito completo, a gente até tem algo a acrescentar, a melhorar, o pessoal quer mais um computador, mas no geral assim no contexto a gente tá conseguindo bastante deixar bem, bem, a gente tem aqui um espaço de lazer deles conseguiu deixar com boa amplitude. A gente está sempre trocando armários quando quebra, limpando, ah..queima chuveiro muito rápido, porque os chuveiros dos banheiros daqui de baixo são a luz, não são água com as caldeiras como nos apartamentos. Quando fizeram o prédio fizeram desta forma e a gente não consegue mudar, teria que mudar toda estrutura, mas a gente está sempre inovando, sempre

investindo na estrutura desses ambientes que a gente já tem, troca pintura, troca forração, móveis.”

Entrevistado C – Coordenador da Recepcao do Hotel Y

Remodelar e reformar o refeitório e banheiros

Entrevistado D – Mensageiro do Hotel Y

“Sim, ali descanso e almoço não é o ideal.”

Entrevistado E – Recepcionista do Hotel Y

“[...] a comida do restaurante e boa porque eu como lá no almoço e é muito boa mesmo mas de noite eles pegam a comida do buffet põe mal armazenado quando chega aqui tá com gosto de azedo toda toda compactada e parece um bolo, uma comida, um absurdo, um dos grandes problemas que a gente tem aqui e a questão da comida.

Existe um movimento agora, mas a questão do ambiente de descanso ali não é adequado porque deveria ter um ambiente de descanso separado do refeitório, poderia ter um ambiente de descanso por exemplo com rede. Eu faria assim o refeitório por exemplo com espaço aqui com televisor fosse dessa.....na sala contígua ter espaço para as pessoas sentarem e um outro espaço onde as pessoas pudessem baixar a luz e dar uma dormida.

Vocês tem internet?

Não, só os seus próprios aparelhos, poderia ter um espaço aqui para uma mesa de ping-pong.

Não houve resposta do entrevistado A, mas o entrevistado B sugeriu creches e escolas para os filhos, além de espaço kids, também mostra diferença dos chuveiros a luz e não caldeiras comparando ao ambiente dos hóspedes, embora contra-argumente que não é possível em função de uma estrutura que não previa esta alteração, quanto aos entrevistados do hotel Y gostariam que houvesse reforma, mudança no refeitório separando à sala de descanso, também em colocação de redes para este fim, com custo baixo, asseado e ainda mesa de ping-pong para lazer nos intervalos.

São constantes análises e opiniões dos colaboradores para indicar insatisfação e procurar melhorias, no qual a empresa não deve se descuidar, pois o discurso pode distoar da prática, mas permitir que os colaboradores se manifestem e conquistem maiores condições é uma prerrogativa que a empresa deve considerar se tiver uma percepção maior de humanidade, fazendo com que um hotel seja uma unidade íntegra e coerente e não segmentada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs comparar o resultado dos oito critérios do IBHE para identificar hospitalidade nas unidades dos hotéis X e Y pesquisados, com entrevistas semiestruturadas de funcionários em diferentes cargos e conseqüentemente diferentes percepções.

Como base para análise houve limitações de pesquisa e com isso a busca de referências em outras áreas como na antropologia, na filosofia e na psicologia. .

Inicialmente a pesquisadora questionou se os dados obtidos teriam validade a esta pesquisa, se honesta a opinião do entrevistado ou passível de interferência por tratar-se de um assunto sensível, e percebe as duas situações, mas de caráter estratégico, pois as entrevistas transcorreram nos princípios da hospitalidade.

As diferenças nas percepções dos entrevistados podem estar associadas à maturidade, à experiência, ao cargo, à cultura pessoal e de empresa, à liderança, além de foco e objetivos distintos, mas em contrapartida com algumas características semelhantes ao grupo de suas unidades de trabalho, onde é exemplificado pelo entrevistado A ao dizer que não conseguiria trabalhar numa empresa que não estivesse de acordo com seus princípios pessoais. Essa observação permite identificar semelhanças da cultura pessoal com a da empresa, onde o fator individual não é isolado e pode estar interligado.

A evidência dos atributos e respectivas ações foram descritas e identificadas com certa tranquilidade e algumas, por contradição, apenas teorizados, o que na exploração dos questionamentos permitiu visualizar, a começar pelo conceito de hospitalidade, percebe-se que é diversa no seu entendimento. Alguns citam a necessidade de técnica de aperfeiçoamento, sem a devida percepção do quão adentra este tema e aflora o que já se tem, referindo-se à condição inata, onde o líder provavelmente tem o grande desafio de despertar na equipe estes atributos.

Entre os hotéis X e Y existem diferenças de níveis e graus de hospitalidade e o termômetro está na satisfação ou insatisfação dos entrevistados.

O Hotel X demonstra buscar continuamente soluções para melhoria na condição de seu colaborador, reforçados pelos atributos de acolhimento, gentileza, respeito ao outro e bem-estar, configurados no ambiente interno de trabalho e mencionados pelos entrevistados A e B, havendo inclusive uma certa consonância nas suas percepções e satisfação ao transmiti-los.

Na percepção dos entrevistados do Hotel Y a insatisfação está presente em alguns aspectos e a necessidade de mudanças para torná-lo hospitaleiro, tendo os ambientes internos para comprovar, que segundo a percepção mais pessimista, não crê na sua liderança para que isso ocorra, referindo-se a diretoria. Percebe-se que trabalham a hospitalidade em nichos ou dentro dos setores na crença de como deveria ser e sua limitação para fazê-la, demonstrando assim a completa ausência de participação da diretoria. Em outros aspectos fazem referência aos atributos de respeito ao outro e gentileza.

Mas percebe-se que além da atuação do líder, o compromisso também é significativo no individual, onde existem movimentos no decorrer da pesquisa que demonstram a eficácia de alguns funcionários que assumem seu papel de catalisadores e com isso vem exigir maior reflexão com a auto percepção e o auto conhecimento como na gentileza para consigo estabelece uma reação em cadeia na gentileza para com o outro, onde o individual também atua no grupo. Mas não eximindo a responsabilidade da empresa ou hotel em crer e investir no seu colaborador, humanizando as relações, aproximando-as, para que a cumplicidade, citado pelo entrevistado C, seja a fonte motriz para algo maior, crescer no conjunto.

A hospitalidade nestes hotéis se manifesta em atos como programa de acolhimento, na avaliação de clima, nas relações de transparência, na massagem cedida também ao funcionário, na união do grupo, nos processos de boas-vindas ao colaborador, na reunião para que os colaboradores opinem, deem sugestões (mesa aberta), no café da manhã para o colaborador, na ajuda e colocar-se no lugar do colega, no acompanhamento diário para adaptação do iniciante, no cuidado com a saúde do funcionário com programas e palestras para esclarecimentos, nas salas de maquiagem e cabelo, nas salas de descanso, com opções de internet, estes foram os movimentos identificados na busca de hospitalidade, mas ainda há muito por fazer, pois cada hotel pode utilizar de um movimento e não de outro.

Este tema é amplo e possui diversas dimensões de análise e pode ser ampliado para futuras pesquisas como em outros hotéis, por categorias, outros critérios, enfim multiplas possibilidades.

REFERÊNCIAS

BARRA, Daniela Couto Carvalho. Hospitalidade como expressão do cuidado em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**.vol.63 n.2 Brasília. Mar/abril.2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000200006>. Acesso em: 02 nov.2014.

BOWDITCH, James L.; Buono, Antony F., **Elementos de comportamento organizacional** / tradução de José Henrique Lamendorf. – São Paulo : Pioneira Thomson, 2002.

CAMPOS, Sinara Rafaela. **Os cinco sentidos da hospitalidade**. v.III, n.1, 2008. Disponível em : <http://www.chapadamt.com.br/estudos/18_OS%20CINCO%20SENTIDOS%20DA%20%20HOSPITALIDADE.pdf>. Acesso em 15 set.de 2014.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores/** Neusa Rolita Cavedon.- 2.ed. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

CULLEN, Beatriz Gentileza e acolhimento podem tornar cliente fiel. **Diário do Comércio**. São Paulo. 06 de jan 2013. Entrevista concedida a Angela Crespo. Disponível em: <<http://www.dcomercio.com.br/index.php/economia/sub-menu-comercio/102493-gentileza-e-acolhimento-podem-tornar-cliente-fiel>> Acesso em: 15 de jul de 2014.

DENKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira; MONTANDON, Alain (Org.) et al. **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUES. **Bem-estar**. [20--]. Disponível em : <www.dicio.com.br/bem-estar/>. Acesso em 15 out de 2014.

DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUES. **Cumplicidade**. [20--].Disponível em: <www.dicio.com.br/cumplicidade/>. Acesso em 19 ago de 2014.

FIDELIS, Gilson José; BANOW, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**.- 2.ed.-São Paulo: Érica, 2007.
INSTITUTO BRASILEIRO DA HOSPITALIDADE EMPRESARIAL. Disponível em: <<http://www.ibhe.com.br/utl/files/IBHE-Pesquisa-Hospitalidade-Empresarial-2012.pdf>> Acesso em: 03 de jul de 2014.

_____Disponível em:
<http://www.ibhe.com.br/utl/files/Pesquisa-IBHE-2012_Jornal-do-Comercio.pdf>
Acesso em 29 de ago de 2014.

_____Disponível em: <<http://www.ibhe.com.br/ibhe/missao.php>>. Acesso em: 30 de ago de 2014.

_____ Disponível em:

<http://www.ibhe.com.br/utl/files/www.inteligencia.com_padronizacao%20de%20atendimento%20nao%20atrai%20clientes-materia%20sobre%20ibhe.pdf> Acesso em 30 de ago 2014.

_____ Disponível em:

<http://www.ibhe.com.br/utl/files/IBHE_EntrevistaBeatrizCullen.pdf>. Acesso em 21 de set de 2014.

_____ Disponível em: <http://www.ibhe.com.br/hospitalidade/>. Acesso em 03 de nov.de 2014.

_____ Disponível em: <<http://www.ibhe.com.br/>>. Acesso em 03 nov.de 2014.

_____ Disponível em <http://www.ibhe.com.br/artigos_e_estudos/artigo_16.php>. Acesso em 03 nov de 2014.

Kunsch, Margarida M. Krohling, organizadora, **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2 – São Paulo : Saraiva, 2009.

LANG, Charles / **A tradição da hospitalidade, o sacrifício e a paternidade**. Revista eletrônica do núcleo de estudos e pesquisa do protestantismo (NEPP) da Escola superior de teologia. Vol.03, jan-abr 2004. Disponível em: <http://www3.est.edu.br/nepp/revista/003/ano03n1_02.pdf>. Acesso em 30 de ago de 2014.

LASHLEY, Conrad - **Em busca de hospitalidade: perspectiva para um mundo globalizado**. Conrad Lashley e Alison Morrison (orgs.); Tradução de Carlos David Szlak. Barueri, SP: Manole, 2004.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**.- Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria / **Fundamentos de metodologia científica** – 7 ed. – São Paulo : Atlas, 2010.

_____, PRESSOTO, Zélia Maria Neves. **Antropologia: uma introdução**. – 6.ed.- 2. Reimpressão. – São Paulo: Atlas, 2006.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Ambiência**. Secretaria-Executiva. Núcleo técnico da política nacional de humanização. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.saude.sp.gov.br/resources/humanizacao/biblioteca/pnh/ambiencia.pdf>>. Acesso em 30 de ago de 2014.

MONTANDON, Alain. **O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas** / tradução de Marcos Bagno e Lea Zyberlicht - São Paulo: Editora Seneac, São Paulo, 2011

MORGAN, Gareth **Imagens da organização** / Gareth Morgan; tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo : Atlas, 1996.

MULLINS, Laurie J. / Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional; trad. Vinicius Figueira – 4 ed. – Porto Alegre : Bookman, 2004.

PÁTARO, Cristina Satiê de Oliveira. Pensamentos, crenças e complexidade humana. **Ciências & Cognição**. São Paulo, v.12, p.134-149, dez. 2007. Disponível em: <<http://www.cienciasecognicao.org/pdf/v12/m347186.pdf>>. Acesso em: 02 nov.2014.

PERAZZOLO, SANTOS, PEREIRA / **O acolhimento** – ou hospitalidade turística - como interface possível entre o universal e o local no contexto da mundialização. Universidade de Caxias do Sul. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Vol.11 n. 1 pag.45-55, 2013. Disponível em: <www.pasosonline.org/Publicados/11113/PS0113_04.pdf> Acesso em 30 de ago de 2014.

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

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de / **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico] métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico – 2.ed – Novo Hamburgo, Feevale, 2013. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=zUDsAQAAQBAJ&pg=PA273&dq=metodologia+a+e+como+elaborar+projeto+de+pesquisa.pdf&hl=pt-BR&sa=X&ei=6uABVLfhBc6ryASjxIGQDA&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=metodologia%20e%20como%20elaborar%20projeto%20de%20pesquisa.pdf&f=false>>. Acesso em 30 ago de 2014.

PRZYBYLSKI, Inês Machado / **Hospitalidade sob o olhar do hóspede nos espaços do hotel** / 2008 166 f. ; 30 cm. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Turismo, 2008. Disponível em: <http://tede.ucsb.br/tde_arquivos/3/TDE-2008-09-26T114815Z-223/Publico/Dissertacao%20Ines%20Machado%20Przybylski.pdf>. Acesso em 30 de ago de 2014.

QUADROS, Alexandre Henrique de. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. VIII, n. 1, p. 43-57, jan.-jun. 2011. Disponível em: <<http://www.rev Hosp.org/ojs/index.php/hospitalidade/article/viewFile/346/446>>. Acesso em 25 ago de 2014

SATO, Carolina Tiemi Sato. Gestão baseada em relações de confiança. **Rae Eletrônica**. Volume 2, Número 1, jan-jun/2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a05>> Acesso em: 23 ago de 2014.

SILVA, Erenilson Canela da, **A Hospitalidade como vantagem competitiva**: uma análise através da percepção dos colaboradores dos meios de hospedagem.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Turismo) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2012. Disponível em: <www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0078_0097.pdf>. Acesso em 27 ago de 2014.

WALKER, John R., **Introdução à hospitalidade**/ John R.Walker; [tradução, Élcio de Gusmão Verçosa Filho].- Barueri, SP: Manole, 2002.

APÊNDICE 1 – Questionário de coleta do entrevistado A

Esta pesquisa tem a intenção de analisar a hospitalidade entre equipe/chefia e ambientes por eles utilizados, baseado no trabalho de hospitalidade empresarial criado pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial – IBHE.

Muito agradecemos sua participação.

Esta pesquisa é de caráter sigilosa, os dados de identificação abaixo são opcionais e não serão divulgados.

NOME: XX

CARGO/FUNÇÃO: Sub gerente

EMPRESA: Hotel X

TEMPO DE EMPRESA: 10 anos

SUBORDINADOS? Sim, todos os setores

CHEFE: Gerente Geral

ESCOLARIDADE: Pós graduada

IDADE: 31 anos

1- O IBHE considera que a hospitalidade é um meio de aproximar pessoas e consolidar relacionamentos. São todas as atitudes gentis, atenciosas e acolhedoras que a empresa faz para o seus clientes internos e externos, que aborda desde o ambiente até os canais de comunicação.

Você concorda com esta afirmativa?

Sim	X
Não	

2- Baseado neste conceito você considera sua empresa hospitaleira?

Sim	X
Não	

3- Porque?

“Acho que são vários exemplos, acho que desde o momento, quando a gente né, fugindo um pouco do conceito da hospitalidade da hotelaria, quando a gente fala em ser hospitaleiro é o que recebe bem e o que faz a gente se sentir bem.

E a gente lembra enfim quando a gente era pequeno na casa da vó, porque todo mundo ama normalmente ir na casa da vó porque ela recebe, faz os

bolos, faz doces, não sei o que, tem toda uma atmosfera e a questão da própria pessoa e quando a gente transfere isso para empresa em específico a X ela trata muito d

isso, desde o primeiro momento, desde o processo seletivo ao processo onde a pessoa inicia uma carreira aqui, a gente tem realmente todo um cuidado para receber a pessoa, para que se sinta acolhida, enfim a gente tem este plano de carreira isso tudo de uma forma muito transparente, é claro, que para algumas pessoas vai depender de oportunidade enfim,.. a empresa desde o primeiro momento ela mostra que se importa com você.”

Não é só no primeiro instante onde tu traz a pessoa para trabalhar contigo, mas é aquela que tu no dia-a-dia...

“Isso na verdade estou sendo muito sincera é desde o primeiro dia que a pessoa entra, acho que no primeiro dia ela tem um foco muito forte tanto que a gente tem todo um processo de boas vindas para os colaboradores que começam aqui que não é específico da nossa unidade, enfim todas tem um processo um pouco diferente, mas todas tem, e a gente escuta anos depois daquele colaborador dizendo quando no meu primeiro dia quando entrei e assim as vezes in off, nem lembro que falei isso, mas a gente nota que estes detalhes que realmente fazem a diferença, muitas pessoas continuam e a gente procura cultivar isso no dia-a-dia, ações que a gente procura as vezes realmente no dia-a-dia realizar para que a gente se sinta acolhida e quando falei antes da questão do cliente interno, porque a gente acredita muito que como é que eu vou dar uma coisa que eu não recebo uma coisa que eu não tenho então a gente procura trabalhar que olha você tem trabalhar e dar um sorriso e como vou falar para você dar um sorriso se eu sou cara fechada, essa é a ideia.”

4- O IBHE através de pesquisas realizadas anualmente classificou em oito atributos que melhor caracteriza a hospitalidade.

Conhecendo os oito atributos abaixo, enumere de 1 a 8 por ordem de importância para você:

Atributos	Importância
1- ACOLHIMENTO - Bem receber o outro	2
2- GENTILEZA – Ser amável com o outro	3
3- CONFIANÇA – esperança firme em alguém	5
4- ATENÇÃO – consideração, cortesia	6
5- CUMPLICIDADE - Convivência/parceria	4
6- RESPEITO AO OUTRO – sentimento positivo de estima	1
7- BEM-ESTAR – estar mais a vontade	7
8- ENCANTAMENTO – fascínio, sedução	8

“Respeito é a base de tudo, depois se trabalha o restante.”

5- De acordo com a definição de hospitalidade e seus oito atributos você acredita que uma pessoa que pratica a hospitalidade no dia-a-dia sente-se melhor e conseqüentemente transmite bem-estar ao ambiente?

Sim	X
Não	

6- Você sente que a empresa utiliza alguns destes atributos da hospitalidade com a equipe?

Sim	X
Não	

7- Quais atributos que mais se destacam?

“Sou suspeita, mas aplica todos, frisar o encantamento sem dúvida é muito importante mas a gente só consegue trabalhar com ele, quando a gente tem os outros 7 bem trabalhados, por isso encantamento é na verdade você superar as expectativas, que não é uma coisa muito fácil, porque cada um tem a sua expectativa, cada um com sua expectativa é bem complexo.”

Tu tens encantamento?

“Eu tenho até demais.”

8- Você percebe que os atributos que a empresa utiliza aproxima a equipe?

Sim	X
Não	

“Aproxima principalmente porque acho que a questão que falei do respeito né, a gente procura, a empresa procura ter respeito e relação de transparência, enfim quando a gente fala de transparência aumenta a confiança, isso enfim, quando a gente tem um lugar confiança a gente sabe para onde o barco vai, o resultado disso é muito positivo.”

Você percebe que essa hospitalidade é uma coisa formal ou ela é...?

“Ela nasce, eu acho que todas as pessoas tem, todas as pessoas são hospitaleiras o que acontece que com o passar do tempo enfim com as experiências do dia-a-dia de cada um, uns se tornam menos outras mais, mas hospitalidade todo mundo tem.”

Aqui se trabalha sempre que se tente resgatar?

“Exatamente.”

9- Você percebe que a empresa poderia aproximar mais a equipe?

Sim	X
Não	

10- De que forma?

“Eu acho que quando a gente fala em expectativa e encantamento é exatamente nisso que a gente trabalha, porque hoje o fato as coisas mudam,

as necessidades mudam e as expectativas também, então isso é uma busca enfim continua aqui por exemplo como tantas outras empresas tem uma pesquisa de clima anual, onde todos os colaboradores são convidados a responder a gente não tem como saber quem respondem o que, tem uma senha, a gente não tem acesso absolutamente nada disso.”

Como ela entra nessa questão do clima?

“São 82 perguntas que são focadas exatamente no clima laboral, então é bem assim com relacionamento a demais equipes, a sua gerência, a sua chefia direta, enfim realmente foca na questão do clima laboral.”

Na opinião dela o que poderia ser diferente?

“O que tá bom ou que não tá bom, poderia ser diferente, ela dá sugestão, essas respostas uma vez consolidadas, na verdade é uma pesquisa feita pela internet, é uma empresa externa e vai para esta empresa, ela consolida estes dados e aí retorna para unidade para que a gente consiga trabalhar enfim os pontos onde a gente, né, tem que alinhar, então quando a gente fala em encantamento e como melhorar é exatamente isso a gente procura dia-a-dia, as melhores práticas do ano passado, do mes passado não vão ser as práticas deste ano, então é um processo contínuo.”

Como tu percebe o encantamento?

“Quando a gente fala do encantamento da equipe né, é muitas vezes quando, é no detalhe, não é normalmente um colaborador que vai chegar e vai falar.....mas a gente teve em POA aquela greve no início do ano dos ônibus e tal, e a gente durante aquele período não teve nenhum colaborador que faltou e são colaboradores que tipo moram em Alvorada, que moram longe, mas as pessoas deram um jeito de vir, enfim a que.. “peguei carona”, que “vim a pé”, que “vim de trem” que não sei o que, mas que todas pessoas vieram, isso é um exemplo de tantos outros que a gente tem e acho que isso é uma vitória, claro que a empresa tipo procurou fornecer any ferramentas para que as pessoas desenvolvam o trabalho delas de forma adequada mas quando a gente também precisa desse outro lado a gente não hesita, a gente sabe que “olha pessoal a gente precisa agora, vamos lá, vamos fazer uma força tarefa” e isso para mim é a melhor resposta que eu posso ter, porque assim enfim né a gente conhece outros hotéis outras redes e de pessoas falam “não eu tive que trabalhar, não tinha gente para trabalhar”, nossa, né, não sei, mas estou me sentindo, mas acho que é isso quando a gente fala em hospitalidade e encantamento que as pessoas estão felizes onde elas estão é por conta disso, enfim a gente tem outros processos, a gente faz mesa aberta com os colaboradores, sem a presença da chefia, entre o gerente e os colaboradores, e o que a gente sempre faz é isso, vocês estão felizes, o que motiva vocês vir trabalhar?”

Envolve todos os setores? E todo mundo é aberto?

“Todos os setores e todo mundo é muito aberto, assim quando a gente fala em dinheiro claro é importante né, tem que pagar as contas também, mas é cada vez mais a gente vê que não é o essencial, eu sei que tem colaboradores que já foram sondados por outras empresas, outros negócios para pagarem muito mais e não, tô feliz, não, tô bem, o clima a gente tem colaborador que já saiu e já voltou e não, pelo amor de deus tem uma vaga aí? É claro, é fato, não tô falando que é a melhor empresa, existe muito para melhorar, mas acho que quando a gente fala em encantamento da equipe tem a ver isso.”

Quando falam que tem muito para melhorar vocês tem isso pontuado?

“A gente tem isso pontuado. Hoje, uma das, quando a gente teve a última pesquisa e ocorre uma vez por ano, uma das questões que foram levantadas e a gente tem muito para falar, porque a gente não faz uma vez por mês ou uma a cada 4 meses, é aí montou-se um comitê de clima só que esse comitê não é formado por chefias, a única chefia que tem na verdade seria a gerência, os demais colaboradores são um de cada departamento mas não tem nenhuma responsabilidade quanto liderança e assim a gente se reúne pelo menos de 15 em 15 dias e eles falam, falam, isso tá acontecendo, isso está errado, e a gente é muito mais pontual, a gente não demora as vezes 3 meses para resolver um ponto de 3 meses atrás, então a gente tem uma política hoje muito mais assertiva né, ocorreu o erro a gente já consegue contornar, acertar, então a gente tem claro, felizmente a gente fez muito este ano, mas a gente quer é melhorar né, melhorar continua.”

11- Você percebe que existe hospitalidade entre os membros da equipe?

Sim	X
Não	

12- Cite alguns exemplos.

“Percebo, porque assim hoje tem alguma equipe, ela é muito consistente, já é uma equipe que já tem um certo tempo de casa tá, a gente se ajuda muito, mas tem muito dessa coisa de que estamos no mesmo barco, “olha faltou ali e precisa ali então vamos nos ajudar”, é algo sim que não vou te falar que a gente não tem que melhorar, aí a gente tem que trabalhar muito numa questão de empatia né, dessa questão de colocar-se no lugar do outro, a gente já vem realizando algumas atividades, a gente vai intensificar a ideia, intensificar no resto deste ano ainda, mas ...e assim, acho que uma das melhores respostas ontem ainda, uma das outras políticas que a gente tem, assim que o colaborador comece aqui, a gente toma um café com ele, café da manhã a gerência e este colaborador pode ser uns dois enfim quantos forem e a gente teve, foram 4 pessoas que começaram agora neste mês ontem ou hoje a gente tomou café com eles e eles falaram que legal que eles perceberam é que como as pessoas gostam de se ajudar, que vê gente que tem 10 anos de casa, 5 anos de casa e eu tô chegando e normalmente né, “esse aí que sei lá, que trabalhe sozinho, que atenda”, e que não, “olha vem aqui quero te ensinar”, e escutar as pessoas que, não, “quero ficar aqui trabalhando muito tempo”, então isso uau, né, enche..., que nem tudo é maravilha, as vezes a gente chega que tudo é maravilha mas tem as suas coisas.”

A governança, as vezes, esses conflitos são um pouquinho maiores, lida com hábitos ou vícios e aí fica difícil e como lidam com isso, isso fica por conta da governanta administrar isso ou vocês atuam junto?

“A gente atua junto, acho interessante quando a gente fala em equipe de liderança de chefia dessa unidade é que elas são muito maduras, elas tem muito tempo quanto chefia, a gente tem só chefe de recepção que tem um pouco menos de tempo acho que tem um ano e meio, dois anos, mas o resto tem, sei lá, pelo menos seus 5 anos então tem uma maturidade numa questão que a gente pode “olha isso aqui não tá legal na minha equipe,” então todo

mundo olha “não, acho que você pode fazer isso, pode fazer aquilo”, tem uma maturidade das pessoas quererem ajudar e também de quem quer ser ajudado né. Você tem isso, ah meu ego não quer pedir ajuda, ta,ta,ta, então isso é muito positivo, porque todo mundo consegue atuar enfim se precisar vamos lá, arregaçar as mangas.”

Interação entre os setores?

“Sim, é algo assim principalmente neste ano a gente vem trabalhando muito, não era tanto uma realidade, tinha mas era mais aquela ajudar porque era meu amigo e o que a gente vem trabalhando é muito mais, justo agora nesta reunião que eu tava, uma das coisas era a equipe do comercial tá fazendo uma reunião com a equipe da recepção para olha “no que vocês podem ajudar mais a gente”. São ações que a gente procura fazer.”

Existe algum treinamento para isso?

“Olha, falar eu acho que muito vai da política da própria empresa falar, olha tem um treinamento formatado, enfim vamos trabalhar.”

Manual?

“Não, isso vai muito da visão da empresa, visão do próprio gestor, porque as vezes a gentemesma empresa mas o gestor não tem a mesma visão, então eu nestes 10 anos de empresa que eu trabalhei em 4 hotéis a gente sempre procurou trabalhar com essa visão de que vamos lá a gente precisa apagar o fogo lá, então vamos todo mundo apagar o fogo depois a gente né, faz uma outra questão, mas falar, são muitos pilares da empresa, são cinco valores da empresa e que eu costumo falar, a gente não consegue, eu pelo menos, não consigo trabalhar numa empresa onde os valores da empresa não sejam talvez os mesmos ou pelo menos assim um pouco mais aproximado do que os meus, porque é um confronto muito forte, e acho que hoje quem trabalha e permanece no Hotel X tem mais ou menos essa visão que o espírito de conquista, é a confiança, é o respeito, é a inovação, a criatividade e a performance, né, sempre querer algo melhor, sempre saber que hoje tá bom, mas enfim vamos lá o que a gente pode melhorar, então é bem pontual isso.”

13- Você valorizaria algum outro atributo que não esteja listado pelo IBHE?

“Olha, eu acho que todos estão muito ligados na verdade, mas acho que se tivesse alguma outra questão quanto a proatividade, a atitude, sem dúvida nenhuma é uma das coisas que hoje a gente mais procura.”

Proatividade na verdade tu falas que é aquela pessoa que topa todas?

“Exatamente, é assim não vou nem te falar que a pessoa que topa todas,.....mas aquela pessoa que aqui tá o problema, vamos resolver o problema, “me ajuda assim, me ajuda assim, eu tenho uma melhor ideia”, a gente consegue construir, sei lá, que hoje cada vez mais o que a gente mais encontra é “tem um problema” e é, tem uma historia muito antiga, na verdade um dos primeiros chefes falava isso e ele brincava, “é isso tá muito engraçado, vocês”, normalmente trabalham em turno, “vocês ficam trabalhando a manhã inteira mas chega na hora de saírem que é 15, 20min vocês falam que deu uns problemas, mas está na hora de ir embora, vocês largam os macaquinhos aqui e depois eu tenho que ficar me descabelando”. É muito isso, é muito fácil, eu lavo minhas mãos, “mas eu sou comprometido, eu passei o problema”, você passou você não resolveu, então hoje num perfil de uma forma geral quando a gente fala de hotelaria é seria

muito essa questão de cumplicidade, de proatividade e hospitalidade. E que acho que algo como te falei que todo mundo tem, alguns tem trabalhar um pouco mais, lapidar um pouco mais, mas todo mundo tem.”

Lapida assim no dia-a-dia?

“No dia-a-dia e muito assim enfim tem essa técnica que todo mundo fala do benedito coaching, mas o fato que traz sim resultado porque você não dá resposta, você ensina a pessoa a pensar de uma forma diferente. Na verdade o coaching a pessoa tem a resposta ela só precisa levar uma espetada, quando muitas vezes a gente fala “falta um sorriso”, “falta uma simpatia”, você deve falar “e se você fosse o hóspede”, “se fosse...”, sabe?, “ah fulano para de pedir, pelo amor de deus”, “mas e se fosse e..”, “ah eu também faria isso”, então aí a coisa muda....bem importante.”

14- Como você percebe a comunicação interna no hotel?

Com a empresa		Com os colegas
	Muito insatisfatório	
	Insatisfatório	
	Pouco satisfatório	
X	Satisfatório	X
	Muito satisfatório	

“É o maior problema, olha a comunicação tem que melhorar.”

A expectativa é que seja muita satisfatória?

“Exatamente”

15- De que forma você acredita que a hospitalidade foi inserida na cultura da empresa?

- Mudanças em processos, comunicação, ambiente e pessoas.
- Treinamento
- Exemplo vindo da administração
- Busca de melhores práticas.
- Outras formas. Quais?

16- Quem melhor promoveu a mudança na sua empresa?

“Olha, tô para te falar acho que é um processo inverso, acho que quem melhor promoveu a hospitalidade, são duas coisas, uma: eu falo mais de cliente externo, foi o próprio cliente, porque enfim a hospitalidade é aquela coisa da vovó, a gente tem uma pesquisa que a gente envia para todos os hóspedes depois que vão embora para eles avaliarem o hotel, e ontem ainda estava respondendo uma ele colocou, “hotel fantástico, o café da manhã e me senti como na casa da minha vovó”. Que bom, né, que pela hospitalidade está ótimo, mas eu acho que muito que fez a gente valorizar a hospitalidade foi a necessidade do nosso hóspede, enfim nosso cliente tanto interno quanto

externo, acho que dos dois, porque faz com que a gente tenha que mudar ou implantar novos serviços, novas estruturas, né.”

Acredita que teria que ter uma pessoa para observar isso, né?

“Então era isso que ia falar, são duas frentes, né, essa questão da necessidade, da forma com que ...enxerga a hospitalidade e de uma forma essa pessoa que enfim a gente tem que observar, a gente não tem que ser passivo, tem que ser ativo, e aí vou te falar que é mais uma questão da visão da diretoria que acabou expandindo para rede de uma forma geral. Diretoria da America Latina que fica em São Paulo. O nosso ...na verdade da empresa é o Sr.fulano de tal que ele acreditava muito já numa visão... e cada vez mais, implantando.”

17- Você percebe compromisso do líder com a hospitalidade?

“É um diretor da rede..., a gente fala de hotel X, fala de hotel X1, fala de X2, fala de X3 então as diferentes formas da hospitalidade, a gente tem o produto hoje do X3 que é mais econômico, com forma diferentes de hospitalidade do X, X1 e X2 então por isso que te falo são duas frentes, uma: a frente nosso cliente interno e externo da evolução dessa necessidade que fez com que a gente mudasse e uma outra que é tal pessoa que conseguiu ser visionário, conseguiu ver isso e oh.”

Ele como pessoa é uma pessoa hospitaleira? É gentil, se aproxima das pessoas?

“Ele como pessoa é hospitaleira, pergunta e quer saber o nome, ele veio aqui em POA chegou a ficar na nossa unidade umas 3 vezes e foi muito legal porque as vezes que ele veio tanto ele quanto, hoje, porque na verdade hoje ele é diretor para as Américas, mas a gente tem o diretor que América Latina que é fulano de tal e esse sim vem com mais frequência e quando a gente fala em diretor nossa pelo amor de deus, o cara nem vai querer olhar para mim e para o coitado do recepcionista, enfim e todas as vezes que ele vem aqui que seja para a família ou para trabalho, ele vem e pergunta e todos os recepcionistas e colaboradores tem seu chachá e ele faz questão de chamar pelo nome e se não tem crachá ele fica “e porque o pessoal não tem crachá”, um dia a gente estava conversando e ele falou “que sou tão chato com esse negócio do crachá porque eu não quero perguntar qual é o seu nome, todo mundo sabe o meu nome porque enfim sou o diretor e eu não consigo saber o nome”, por isso é o mínimo, é respeito, então por isso essa questão de respeito porque que é tão forte e acho isso enfim é um ...muito forte e vai muito nesta questão de exemplos de “como que eu quero que as pessoas trabalhem assim se eu que sou o manda chuva disso tudo não faço”.

Percebe naturalidade em todos os movimentos?

“Naturalidade, nada formal, se quiser conversar de futebol a negócios, a clientes, ele está aberto a tudo, exatamente.”

18- Baseado em quais atributos?

“Trabalha todos eles de alguma forma.”

19- Baseado nos oito atributos, citando os ambientes de trabalho e descanso dos funcionários, você percebe hospitalidade?

Sim	X
Não	

Para hóspedes:

“Hoje quando a gente fala, vou te falar de fora para dentro, quando a gente fala em relação ao nosso cliente externo, nossos hóspedes, muito vem pelo que a gente escutou, claro uma visão de acompanhamento de mercado, mas muito vem também do que a gente escutou da necessidade deles, não chegou a conhecer a recepção aqui antes, a gente terminou de fazer essa reforma, a gente em maio e junho deste ano, era muita clássica, a estrutura e o ambiente era meio frio, e aí o que a gente fez foi tratar, não, se o serviço é bom e o ambiente não tá, a gente precisa que...que seja acolhedora, que a pessoa chegue e aí estou contente, estou feliz.”

Para os funcionários:

“Hoje, aqui no hotel a gente tem o cantinho do colaborador, que a gente chama, é um espaço que enfim que no horário do intervalo eles possam utilizar, e aí a gente tem até quando a gente formatou este espaço foi muito complexo, porque todo mundo tem uma expectativa, tinha um pessoal que queria fazer exercícios, tinha um pessoal que queria mexer nos computadores, tinha um pessoal que queria dormir, tinha um pessoal que queria ficar conversando, enfim como qualquer empresa a gente não tem uma estrutura ou espaço tão grande para fazer isso. A gente fez isso no ano passado já existia este espaço a gente deu uma formatada. Tem uma sala só com computadores, de 3 computadores, porque cada um tem seu horário de intervalo então e não aquela coisa que todo mundo usa no mesmo horário, a gente tem um espaço para as pessoas que querem dormir, porque tem muita gente no hotel hoje que trabalha e estuda, então come rápido e quer mais é dormir. A gente tem um segundo espaço na verdade eu falo um segundo espaço mas é que é um espaço muito bem dividido na verdade, mas são todos divididos, e tem outro espaço onde fica a televisão, fica sofá, quem quer conversar, ver novela, não sei o que lá, tem este espaço, agora a gente ta realmente justo esta semana segunda formatação porque a gente vai colocar uma divisão enfim a gente vai mudar. A gente tá colocando uma divisória realmente para o espaço onde ficam os computadores para que, é que hoje na verdade tem espaço só para os computadores com salinha separada e um espaço para o pessoal fica para dormir e a televisão e a gente “gosta de dormir sem barulho”, então a gente vai mudar, né, esta sala onde fica separada para o pessoal que gosta de dormir e porque aí realmente daí nem luz..e um espaço onde fica a televisão e os computadores a gente vai colocar uma divisória no ambiente...para interagir bem o espaço e a gente vai dividir bem o espaço dos computadores.”

E o refeitório fica bem a parte?

“Olha, o refeitório também um outro, tem refeitório mas é um outro ambiente e assim o refeitório a gente fez uma, ano passado, a gente acabou fazendo uma reforma enfim em questão de mesa em questão de cadeira, é a gente tem fogão, tem louças, tem micro-ondas, geladeira, então a gente realmente, outra vez a gente sabe, né, como a gente quer que trabalhe bem se ela não tem condições básicas, né, enfim, a gente fala de comida é condição básica, né, é o descanso.”

Na verdade eles trazem ou vocês mesmo que...?

“Eles trazem porque a gente tem o benefício de ticket alimentação, tem gente que traz para comer, tem gente que compra perto da sua casa e só esquentar, a gente deixa realmente livre, mas tem todos esse espaço para que eles possam interagir, possam fazer a alimentação deles enfim dormir, assistir televisão ou ver enfim, ficar no face, né.”

A gente está em processo, igual uma das coisas também que a gente tem aqui todas terças e quintas a gente faz ginástica laboral e é um processo que ah porque muitas empresas tem e aí quando o pessoal começa super feliz da vida e o tempo vai passando é o que a gente procura fazer, na verdade são dois, cada dia fica um no horário diferente um dia a gente prioriza mais a equipe da manhã e no outro dia mais a equipe da tarde e a gente tenta que pelo menos em cada ginástica laboral ou eu ou o gerente a gente possa participar enfim a gente percebeu que é aquela coisa, né, “fala que é bom, mas nunca vai”, então oh que bom é isso, né, enfim realmente é muito bom então a gente resolveu e na verdade a gente procura que seja um momento de integração, porque muitas vezes a gente tem as camareiras que ficam nos andares que as vezes a pessoa da recepção vai ver de manhã e vai ver na hora que tá saindo.”

Vocês conseguem deslocar todos?

“A gente consegue, a gente consegue até porque a gente pediu que a hora que for, enfim a hora que for nem que você tem que ficar ali atendendo as solicitações, mas a gente quer que os colaboradores aproveitem este momento e a gente teve uma resposta super positiva do pessoal, a não ser que esteja naquele dia que nossa, tá pegando fogo no hotel e que não dá, mas o pessoal participa, de uma forma geral participa bastante e assim a gente procura fazer algumas ações, igual neste mês é o mês do outubro rosa, né, então a gente tem um contato enfim com algumas empresas e tal e a gente vai primeiro em duas frentes que a gente quer fazer para enfim para dar aula de auto maquiagem para mulherada, né, trabalhar um pouco isso em paralelo na verdade to até preciso ver se já me respondeu, a gente tem parceiros que trabalham em hospitais, a gente quer trazer alguém para uma palestra para o cancer de mama, como é a prevenção, que é o grande foco, na verdade no outubro rosa, né, existe muita coisa mais comercial, mas quando a gente fala no outubro rosa é muito focado em relação a isso, então a gente procura.....”

Tens um grupo grande de mulheres aqui?

“Sim, nossa, são quase acho que 30 ou 40 mulherada aí, é uma frente, enfim se eu tivesse que falar que tem coisas que já tem pautado de que precisa melhorar, mas eu acho que hoje talvez se eu fosse te falar alguma coisa que a empresa de forma geral, né como a gente pode melhorar essa questão da hospitalidade é não esquecer de olhar para os detalhes, para as coisas pequenas, porque as vezes a gente fala de coisas maiores, o aspecto muitas vezes é no sorriso, é humanizar, eu acho que na verdade a gente tem que bater na tecla todos os dias, né porque por mais que o cara nosso hóspede, pode ser um diretor, pode ser não sei o que lá, mas ele é humano, as necessidades básicas dele são as humanas, então se a gente, enfim nessas ações (confraternização com hóspedes, incluindo champagne, para obter retorno) que eu vou fazer hoje a gente escuta muita coisa de que “ah, nossa, eu gosto daqui porque tudo que eu peço as pessoas me atendem, e aí quando fomos perguntar nossa tudo que pedem, nossa o cara deve pedir, né,

sei lá, né, um pato a meia noite, sei lá, enfim ah é e as vezes “quero um apartamento específico com sala de estar” ou “eu gosto que já deixe meu ar condicionado ligado quando eu chegar”, então você vê que são coisas que são os cuidados de casa, né, e são só duas, as vezes pede tres ou quatro coisas.”

São clientes assíduos?

“São clientes assíduos e isso também é um índice muito bom, né, que vai e volta, a gente tem clientes que as vezes vai para outro hotel, não o que lá e volta e fala “não, não dá para trocar”, e por isso a gente é 100% seguro.”

Qual as outras redes que trabalhastes?

“Sempre foi, mas é que aqui no hotel X, mas antes no X1, na verdade comecei trabalhar X1 em São Paulo Center Norte.”

És de São Paulo?

“Sou de São Paulo e não me deixa enganar desse sotaque, ahahaha, mas era um hotel com tantos apartamentos e comecei como estagiária enfim fui efetivada e ta,ta,ta e depois fui para X1 fiquei lá quase 4 anos, eu acho e depois fui para Campo Grande, Mato Grosso do Sul e agora to por aqui, mas é legal a gente observar a hospitalidade em diversos locais.”

Na verdade tem muita diferença?

“Tem muita diferença e quando fui para o Peru, nossa, falei meu deus do céu, mas é um povo que tem a hospitalidade que olha eu falava, é de tirar o chapéu, aprendi muito com eles, é uma questão da propria historia deles e que sofreram demais, tal, tal, tal, e tem uma cultura riquissima e tem muito disso de humildade e respeito pelo ser humano, acho que em uma civilização onde você tem respeito pelo ser humano é que a base de tudo....”

Na verdade tudo anda junto?

“Exatamente”.

Sente diferença do Peru com relação a qualquer outro?

“Exatamente”.

Por isso veio para cá?

“É bem isso, vim trabalhar e não é fácil.”

O que que tu achou, na verdade, a hospitalidade não sei mas hoje achas que tu vivencia naturalmente?

“Sim, para mim é fácil falar de hospitalidade”.

“Tema bem interessante, bem complexo.”

20- Você teria alguma sugestão para mudar os do ambientes?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Em função das várias ações o entrevistado não achou interessante perguntar.

Obrigada!

APÊNDICE 2 – Questionário de coleta do entrevistado B

Esta pesquisa tem a intenção de analisar a hospitalidade entre equipe/chefia e ambientes por eles utilizados, baseado no trabalho de hospitalidade empresarial criado pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial – IBHE.

Muito agradecemos sua participação.

Esta pesquisa é de caráter sigilosa, os dados de identificação abaixo são opcionais e não serão divulgados.

NOME: XXX

CARGO/FUNÇÃO: Governanta

EMPRESA: Hotel X

TEMPO DE EMPRESA: 12 anos

SUBORDINADOS? Camareiras e serviços gerais

CHEFE: Sub-gerente e gerente geral

ESCOLARIDADE: Técnico em processos gerenciais

IDADE: 36 anos

1- O IBHE considera que a hospitalidade é um meio de aproximar pessoas e consolidar relacionamentos. São todas as atitudes gentis, atenciosas e acolhedoras que a empresa faz para o seus clientes internos e externos, que aborda desde o ambiente até os canais de comunicação.

Você concorda com esta afirmativa?

Sim	X
Não	

2- Baseado neste conceito você considera sua empresa hospitaleira?

Sim	X
Não	

3- Porque?

“Porque assim, a gente tenta transformar aqui é porque assim oh parte da nossa vida a gente vive no trabalho, pouquíssimo tempo 40% a gente passa em casa....você passa no trânsito, no trabalho, enfim então para as pessoas se não sentirem bem no trabalho, clima do trabalho é essencial, nem sempre o diferencial da empresa vai ser o salário, vai ser os benefícios, é um diferencial, é, mas ao menos o clima de trabalho, ao acordar de manhã, “puxa

tem que trabalhar, não guento mais”, não, “coisa boa, vô trabalha”, sabe, vai chegar, vai dar risada com os colegas, vai brincar, né, ontem não tava legal porque ele tava doente, chega a primeira coisa a gente pergunta: “ah, como tá teu filho, tá bem, tá melhor, é só para ele saber que não só como profissional mas como pessoa também, a gente não se preocupa com ele só como profissional se preocupa como pessoa, se ela pode estar bem, se sua vida consegue estar estabilizada”.

Vocês trabalham individualmente essa relação?

“Sim, ...uns precisam de mais atenção, outros menos, uns gostam de mais formalidade, outros gostam de menos formalidade, tem meninas mais sérias, meninas que brincam mais, então a gente vai dentro do espaço de cada um, mas tenta de todas as formas fazer desse ambiente de trabalho um bom ambiente de trabalho, bom clima para que a pessoa se sinta bem aqui dentro e que ela sempre tenha vontade de retornar, que sente prazer em fazer o que faz, não para que seja mais um emprego, só mais um número na carteira de trabalho.”

Percebe o clima harmonioso aqui?

“É, eu percebo as meninas no café dão muitas risadas, quando é hora de trabalhar é hora de trabalhar, mas assim é diferente, você sente que não está lidando com o funcionário, você está lidando com família, com pessoas que estão aqui porque gostam, porque realmente se sentem bem, chegam..., chegam descontraídas, e quando você vê que uma pessoa esta um pouquinho mais séria, você logo percebe que está com problemas, que tem que conversar a parte, tem que chamar, né, as vezes tem desentendimento entre uma colega e outra também a gente chama, conversa, quer saber, entender ambas as partes, né, porque as vezes é só forma de expressão, mas assim, eu acho que a nossa empresa, sim, dentro desse sentido se preocupa não só com colaborador como profissional, se preocupa com ele como pessoa também, se ele tá feliz lá fora para que essa felicidade, essa alegria, essa motivação se reflita dentro... do trabalho.”

Não acha também não faz o caminho inverso para ter um clima bom para que ele leve para casa?

“Então, é um pouco mais difícil, é um pouco mais complicado, porque as vezes assim a vida pessoal eu vejo as pessoas comentarem porque “ah, graças a deus que eu to trabalhando, senão iria enlouquecer com tanto problema”, não sei o que, como “ah porque tá uma droga, porque me separei, porque ah meu filho... só faz tudo errado, tenho exemplos de meninas aqui que as vezes ah alguma coisa, quer conversar, “não, não melhor trabalhar, com trabalho eu esqueço, pelo menos aqui eu me sinto bem”, é difícil fazer o contrário, é muito mais fácil de transformar o clima de trabalho, num clima estável, num clima bom, motivador, para que as pessoas se sintam bem aqui, mas assim fazer com que elas levem para casa a gente já é um pouco mais difícil. Eles trazem os problemas de casa e a gente tenta ajudar de todas as formas, também com escalas, com folgas, com ..mas quando o problema tá lá e as pessoas não compartilham também, a gente vê, né, que não tá legal, mas é um pouquinho mais difícil, mas tenho certeza que pelo menos no trabalho, né, é onde que eles esqueçam..motivação para ter continuidade, não 100% mas pelo menos a metade do caminho a gente alcança.”

4- O IBHE através de pesquisas realizadas anualmente classificou em oito atributos que melhor caracteriza a hospitalidade.

Conhecendo os oito atributos abaixo, enumere de 1 a 8 por ordem de importância para você:

Atributos	Importância
1- ACOLHIMENTO - Bem receber o outro	1
2- GENTILEZA – Ser amável com o outro	
3- CONFIANÇA – esperança firme em alguém	3
4- ATENÇÃO – consideração, cortesia	
5- CUMPLICIDADE - Convivência/parceria	
6- RESPEITO AO OUTRO – sentimento positivo de estima	2
7- BEM-ESTAR – estar mais a vontade	
8- ENCANTAMENTO – fascínio, sedução	

Os principais atributos, na percepção da Patrícia estão em negrito.

“Então realmente eu acho que a gente começa pelo acolhimento porque no momento que tu bem recebe, o acolhimento e o respeito, porque com bom acolhimento e o respeito tu já consegue que o colaborador tenha a confiança, tu já consegue ah, ao mesmo tempo que ele, que tu já consegue, junto a isso ser gentil, dar atenção, então quando tu acolhe bem, que tu tem respeito pela pessoa, tu começa a confiar, tu já começa dar uma atenção e acho que depois, bem-estar, atenção, encantamento eles ficam mais ou menos na mesma linha, isso é a longo prazo para desenvolver.”

Essa cumplicidade na verdade tu não mencionou.

“Porque assim, oh, é bem complicado, né, te enumerar porque assim tudo trabalha junto, aqui na empresa a gente trabalha muito bem junto tudo, então acho que no momento que a gente acolhe e trata as pessoas com respeito e recebe bem, os outros itens vem junto, nessa mesma, nessa forma, só que é um pouquinho complicado, acho essa ordem é tudo importante, mas quando recebe bem, tem respeito pelo colaborador, tu demonstra confiança, o resto vem junto, respeito, bem-estar, cumplicidade, atenção, a gentileza andam na mesma, na mesma, no mesmo patamar.”

Tendo isso como base o resto se complementa?

“Com certeza eu acho assim oh, o primeiro passo é tu acolher bem, porque né, é mais importante tu, tu chegar num lugar ser bem acolhido, ser bem recebido, seja num restaurante, numa festa, na casa de um parente, acho que tu é bem acolhido, naquela primeira impressão tu se sentiu bem recebido, o resto vem junto, com certeza.”

O bem acolhido, na primeiro dia de trabalho por exemplo da camareira?

“Principalmente, tem o programa de acolhimento o PIC (Programa de Integração ao Colaborador) no primeiro dia do colaborador ele não trabalha, ele vai conhecer a unidade, vai ficar um pouquinho em cada setor, vai ser apresentado para os colegas, para a chefia, né, então é um dia que ele tá conhecendo realmente se interagindo, fazendo perguntas, fica um pouquinho com cada um, então ele já ganha como dia de trabalho até porque é assinado a carteira a partir daquele momento, mas o primeiro dia é o dia que ele vem para conhecer a sua unidade de trabalho, para ele, né observar de fora o que

que cada um tá fazendo, o que tá acontecendo, que clima de trabalho tá esperando ele, para daí, sim, vai um passo que pode ser o que ele quer e pode ser que ele não queira, dependendo, né, a gente tem um clima de trabalho que o pessoal é muito brincalhão, dá muita risada, tem gente gosta de ambiente mais sério mais reservado, mais fechado, né, as vezes talvez trabalhe no escritório, na governança não dá para a pessoa ser muito fechada porque ela não vai se sentir bem, as meninas brincam, riem, dão gargalhada, trocam ideia o tempo todo, então digo assim é o momento, aquela primeira visão aquele primeiro acolhimento é para realmente aquela pessoa ver, vou me sentir bem ou não vou me sentir bem.”

Como definiria o acolhimento diariamente? Tu acolhe no dia-a-dia?

“Então, assim ah a gente assim oh até a gente sentir que a pessoa tá bem integrada a gente fala o tempo todo com ela, pergunta se tá bem, se oferecendo, repetindo, olha sabe que tem isso, sabe que tem o cantinho, tem o vestiário, sabe que tem fruta na hora...então a gente tá sempre repetindo tudo que a gente tem de bom para oferecer sabe e a última coisa que se faz são as cobranças, né a cobrança vem sempre depois, porque ela está sendo acompanhada por um colega, ela começa trabalhando com um colega para aprender, para se promover, pra depois passar para trabalhar sozinha, então o tempo todo eu to repetindo para aquela pessoa tudo que a gente tem de bom que a gente tá oferecendo na empresa como na parte de benefícios, na parte de clima, na parte de trabalho, para realmente não se sentir, né, perdida, se sentir “bah tô em casa, as pessoas tão aqui o tempo todo me estendendo a mão”, e a partir da segunda semana de trabalho que a gente entra com a parte mais operacional, com a parte né de trabalho, de padrão, de arrumação, mas ainda a gente também percebe que se essa pessoa realmente tá interada, se realmente não está aperreada para perguntar, se realmente ela tá entendendo, se ela realmente tá pronta para receber aquela informação adicional que seria a segunda parte que seria a parte do trabalho mesmo, né, se a primeira semana realmente até a pessoa...as vezes até para perguntar alguma coisa a pessoa fica meia ressentida, né, então essa primeira semana realmente é um bah, realmente são cinco dias que a gente tem no programa de acolhimento, são cinco dias que essa pessoa se adequando ao seu ambiente de trabalho. As vezes é um pouquinho mais fácil quando vem de outro hotel, tem experiência, as vezes fica um pouco mais difícil, né, primeiro emprego, as vezes trabalharam em noutros ramos, né, aí depende de cada pessoa mesmo.”

5- De acordo com a definição de hospitalidade e seus oito atributos você acredita que uma pessoa que pratica a hospitalidade no dia-a-dia sente-se melhor e conseqüentemente transmite bem-estar ao ambiente?

Sim	X
Não	

“Acho que sim, com certeza, eu tô falando por mim, né, eu me sinto super bem em poder receber as pessoas, em dividir experiências, em poder esclarecer dúvidas, então eu me sinto super bem, né.”

Tu praticando a hospitalidade no teu dia-a-dia, tu percebe que te sente melhor e consegue modificar o ambiente?

“Realmente, eu percebo assim que essa forma da gente trabalhar, essa forma que acolhe que volta para gente, né, desde que eu fui contratada até os dias de hoje, eu percebo que até por experiência de uma amiga que trabalhou para outros hotéis não tem um programa desses de acolhimento, eu percebo que realmente assim o clima de trabalho fica diferente, né, quando recebi uma pessoa que entrou ontem parece que ficou até meses, porque assim a gente consegue fazer essa integração de forma tão forte que a pessoa não se sente uma nova, não sente a pessoa que tá chegando agora, ela se sente se estivesse trabalhando aqui a dias, e eu não consigo hoje falando com as meninas diferir quem é nova e quem é velha, não existe cara fechada..porque elas interagem muito rápido, muito rápido mesmo. Porque assim uma depende muito uma da outra, a governança é muito complicado..., as vezes uma tá doente, as vezes uma não veio, uma falta tem que dividir tarefas, um apartamento tá mais limpo, outro tá mais sujo, tenho que definir o andar que tem mais, ah minha colega tem médico precisa sair mais cedo vou ajudar ela sair mais cedo amanhã sou eu, então assim que é a cumplicidade, realmente assim oh é nosso setor, na governança, uma andorinha sozinha não faz verão elas precisam se ajudar, muito, muito.”

6- Você sente que a empresa utiliza alguns destes atributos da hospitalidade com a equipe?

Sim	X
Não	

100%

7- Quais atributos que mais se destacam?

“Então assim oh, o acolhimento, a confiança e o respeito que mais se destaca, o resto vem junto da própria pessoa, vão ser amável com você se você também for amável, vão ser atencioso com você se você também for atencioso, você vai se sentir mais a vontade se você também deixar que as pessoas se sintam mais a vontade com você, porque essa é a primeira parte de bem receber, de realmente se mostrar firme, de realmente mostrar um respeito pela pessoa eu acho que o restante acaba vindo depois então eu coloco a primeira parte. O fascínio, a sedução a gente assim oh é a longo prazo, é a plano de carreira, vai se desenvolvendo de como a pessoa pode crescer dentro da empresa, que num primeiro momento você não tem muito oferecer, você... uma função, uma tarefa até porque se você promete muito depois você não consegue cumprir esta expectativa porque dentro da hotelaria o crescimento não depende da empresa, depende do colaborador, mas tem muitas oportunidades mas se a pessoa sempre ali ohh não vai crescer, então a gente tem sempre essa parte de motivação de ambiente e depois apos 3 meses pode ser planos de carreira e a gente tem outro programa.”

Tu vibra com o que tu faz?

“Ah, com certeza, é, são 12 anos, já né, comecei como camareira, sim, no trajeto nesse sentido talvez não tivesse na função que estou, motivo bastante as pessoas para que elas também cresçam, né, dou exemplo todos os dias para as meninas onde comecei e já cheguei e onde elas começam e onde elas podem chegar. Eu acho que se destaca realmente acolhimento, a confiança, né e o respeito”.

8- Você percebe que os atributos que a empresa utiliza aproxima a equipe?

Sim	x
Não	

“Sim, aproxima é um trabalho de equipe realmente a gente sente fazem reuniões fazem treinamento, fazem peças de trabalho, sempre unindo a equipe, inclusive agora tem 5 pontos fortes que a gente fala respeito, confiança, trabalho em equipe, inovação e performance, então a gente trabalha muito no trabalho em equipe a gente fala todos dias, se a gente não jogar para o mesmo lado, não remar para o mesmo lado, né, não sai do lugar, então tem que ter muito forte onde nós estamos e aonde pretende chegar como empresa, cada um quer crescer de uma forma, eu vou para recepção, vou para administração, quero ser gerente, mas hoje onde nós estamos, a empresa precisa alcançar o objetivo x, temos que estar todos juntos, cada fazendo a sua parte, governança, recepção, manutenção, então isso a empresa tem que deixar.... sim para aproximar a equipe para unir ao mesmo tempo a gente motivar a atingir nossas metas, nossos objetivos de forma que eles entendam que todos ganham.”

9- Você percebe que a empresa poderia aproximar mais a equipe?

Sim	X
Não	

10- De que forma?

“Olha, eu acho que não seria, acho que a gente até poderia ah..., deixa eu pensar entre setores porque hoje a gente aqui tem um pouquinho de distância entre os setores, a comunicação não é 100%, é muito assim governança, recepção, administração, é muita sintonia entre o seu setor, muito claro para gente, a gente vê, mas como você precisa contar com outros setores não aqui.., mas você precisa ter um pouquinho de “ah, mas tem que ir lá porque, ah, mas vou ter que ir lá para carregar a mala, cade o mensageiro não tá aí”, sabe?” “Oh, fulana de tal o hóspede tá pedindo para trocar a lâmpada”...vamos pegar a lâmpada vamos trocar, então hoje assim a união entre os setores é mais difícil, fazer a integração por setor e trabalhar muito para ter uma união mais ampla entre os setores enfim.”

Na verdade, aproximar seria agora então a próxima tarefa?

“Exatamente, entre todos os setores, que hoje as pessoas ainda no hotel ainda tem isso governança, manutenção, recepção, né, o pessoal é meu.. mas se dão bem, se relacionam bem, mas a gente tem que achar uma peça com relaçãocom o outro, então a gincana o pessoal vai para um lado e o pessoal vai para o outro, tem essa dificuldade assim, de....”

Tu terias alguma sugestão para uma união maior entre os setores?

“Então, eu acho que vem muito de cultura, porque assim, a recepção tem informação, tem estrutura, tem uma vida estável, não tem um recepcionista que diga “oh eu moro de aluguel, o pai precisa trabalhar, ta contando com o dinheiro para pagar a conta amanhã, a maioria tem os pais numa condição super estável, todos eles tem carros, são formados, tem inglês, né, se disser da Maria tem 3 a 4 filhos, é separada, precisa trabalhar pagar aluguel, né,

então realmente a cultura já deixa essa distância, então a gente nota que isso é pouquinho mais complicado quando isso vem de berço, sabe? De governança não enxergar sabe, é porque é o mesma já se pisam por ela só, as vezes a gente até teve uma festinha e teve uma brincadeira de um recreacionista que a camareira se ofendeu, mas a colega dela fez a mesma brincadeira e ela ficou dando risada, porque, porque elas se julgam “ah estamos no mesmo nível”, na verdade não existe nível, existe, né,, então é difícil a gente pensar a gente faz gincana, a gente faz brincadeiras, inclusive a gente faz metas por setor, a governança tem que bater tal meta para a recepção ganhar o prêmio x, a recepção tem que bater tal meta, para a governança ganhe o prêmio x, hoje em dia as metas não dependem só de setor, você não vai ganhar teu prêmio no final do mês se a recepção não bater a meta dele e vice-versa.”

E não cria nenhuma animosidade?

“Na verdade, assim, oh, é para estimular e incentivar a união, porque precisam se ajudar, a governança vai ter que ver de que forma vai ajudar a recepção e a recepção vai ter que ver de que forma vai ajudar a governança, é uma forma até deles trocarem ideias, trocarem faltas, porque senão como hoje ficam muito distantes, fica muito fácil, então a ideia”.

O movimento que estão fazendo agora é tentar unir setores?

“É uma das formas que a gente achou, sabe, colocar metas que um setor depende do outro para bater, existe a meta da governança, meta da manutenção, são metas que se a manutenção quando receber seu prêmio x se a governança bater a sua e assim é o processo e acaba sendo um círculo, um depende do outro, então tem que se unir, então para recepção o hóspede perguntar alguma coisa que seja a respeito da recepção, a governança puder ajudar, vai ter que ajudar, porque também depende deles e o mesmo da recepção, se o hóspede tá reclamando alguma coisa, limpeza, não sei o que, vamos ajudar, vamos tentar ver onde a gente pode ajudar porque quer o cliente satisfeito e eles vão tá, né, alcançando seus objetivos, exato, então essa é a forma que a gente tem de aproximar, é tentando fazer com que um setor dependa do outro até para questões de meta, de gincana, de brincadeiras que a gente faz muito nas festinhas aqui.”

11- Você percebe que existe hospitalidade entre os membros da equipe?

Sim	x
Não	

12- Cite alguns exemplos.

“Sim, assim, existe, porque assim a gente percebe muitas vezes por uma camareira que está no horário de almoço a outra colega “não, vem cá, tô te passando, te repasso” ou já aconteceu também ter que falando em questões financeiras porque hoje é o que mais vê, né, “bah, tenho um monte aí e eu achei que, não faz o seguinte pode ir, tem compromisso pode ir que eu termino todo apartamento aí outro dia tu faz para mim”.

Isso não é uma relação de amizade entre elas isso em qualquer...?

“Não vou te dizer que é 100%, mas 80%, sempre tem uma ou outra que trabalha é, se precisar ela vai tá lá, mas ela é uma pessoa que prefere trabalhar mais sozinha, trabalhar independente, mas no momento que

precisar ajudar ela tá lá para ajudar e se realmente ela precisar ela pode contar com a colega, mas sempre tem um ou outra que gosta de trabalhar independente, mas na hora do pega para capar ela ta junto.até porque se a pessoa não gosta de pessoa ela não fica a gente tem 3 meses de contrato de trabalho mais 6 meses de integração, as pessoas que não se integram e perceber que não tão junto, não tão no mesmo barco essa pessoa não serve, porque uma vai desmotivar a outra, porque é uma maçã que vai que vai ficar passando aquela parte podre. Tem fofoca, tem diz-que-me-diz-que não adianta é uma mulherada, mas a gente toda a semana tá fazendo o setor, né, bota em dia, conversa, esclarece, dá umas cortadas, dá uma picuinha entre e outra a gente já chama até para resolver, assim a gente não existe a perfeição né, hoje mesmo de manhã de outro setor que no final de semana que um hospede pediu limpeza, pediu para fazer uma boa limpeza no apartamento, a menina foi lá limpou “ah precisou uma faxina do apartamento da fulana, tava precisando, ai tinha cobras e lagartos” a fulana ouviu que levou para outra que levou para outra, segunda-feira a menina tava furiosa, “ah porque eu to limpando, então tão reclamando do meu trabalho”, só um pouquinho dá onde tu tirou, “ ah, porque a fulana”, chama as duas, conversa para esclarecer, “tanto problema que você tem em casa, acorda as 6h da manhã, 2h de ônibus para chegar aqui e se estressar porque uma colega achou um papel embaixo da cama para ficar comentando o que a colega deixou ou não deixou, então a gente tem tanta coisa na nossa vida para se preocupar, a gente tem tanto bons exemplos, tantas vezes que a gente ajudou uma precisou da outra para deixar um comentariozinho bobo desses que saiu numa hora que sabe como a gente fala que não deve, então sempre da forma que elas entenderam.”

13- Você valorizaria algum outro atributo que não esteja listado pelo IBHE?

“A rede X tem o trabalho em equipe, motivar as pessoas trabalharem juntos, trabalharem unidas para alcançar um unico objetivo, né, a gente tem a questão da empolgação, as pessoas terem ideias da empresa, para as pessoas contribuírem com novos métodos, não só para ter problemas, para ter uma ideia que possa melhorar, numa reunião geral, faz por setor, conversa, o gerente faz mesa aberta, onde os colaboradores levam os problemas do dia-a-dia e soluções e existe também a performance que não está aqui, que assim, é muito relativo e é um padrão que a rede... tem de atendimento de boas práticas então a gente passa muito isso para o colaborador, tem manuais, treinamento e acompanhamento diário para ver se a pessoa está se adequando aquela performance que a empresa cobra de trabalho, que a forma de atender o telefone, de falar com hóspede, né, nem muito formal também nem muito próximo ,para que o hóspede não se sinta que está falando com secretária eletrônica e também não ter aquela formalidade junto ao cliente”.

14- Como você percebe a comunicação interna no hotel?

Com a empresa		Com os colegas
	Muito insatisfatório	
	Insatisfatório	

	Pouco satisfatório	
X	Satisfatório	X
	Muito satisfatório	

“Tem altos e baixos, as vezes precisa conversar, alinhar, muito vezes hoje a gente faz uma reunião geral coloca um ponto, alguém não entendeu já tá vindo de outra forma, muitas vezes na forma de se expressar são muito diferentes, né, por isso muitos entendem, mas alguém não entendeu, então acho que assim 100% a gente não consegue naquele momento muitas vezes aquele 100% você busca depois. Alcança alguns objetivos com algumas pedrinhas no caminho.”

15- De que forma você acredita que a hospitalidade foi inserida na cultura da empresa?

- Mudanças em processos, comunicação, ambiente e pessoas.
- Treinamento
- Exemplo vindo da administração
- Busca de melhores práticas.
- Outras formas. Quais?

Você acredita que exista treinamento para em termos de hospitalidade essa coisa de ser gentil, ter respeito tu acha também é em cima de treinamento?

“A gente já fez muito treinamento voltado para etiqueta, sempre diferente, mesma diferença, voltado para especialmente diferente que falava de pessoas com síndromes, pessoas idosas, pessoas com deficiência, várias tipos de deficiências, não só humanas, outro tipo de deficiência médica, mental, as vezes tratavam a pessoa diferente quando deveria ser tratada da mesma forma, com mesmo respeito, sem transparecer essa desigualdade, tanto que muito treinamento voltado para essa parte de hospitalidade, principalmente para o hóspede, para o colega, a gente teve um treinamento recente, né, realmente, que falava que você tá no refeitório com fone alto, que tudo isso tem a ver um pouquinho com hospitalidade, né, acho a empresa tá sempre aplicando treinamento que envolve as pessoas como pessoas e como profissionais, de realmente como cada vez mais bem receber colegas e hóspedes, colegas internos e externos, então eu acho que os treinamentos ajudam sim, claro que a mudança, a comunicação, o ambiente de trabalho faz toda a diferença, acho muito mais o ambiente de trabalho a forma de como você é bem recebida que vai se desenvolver nessa pessoa hospitaleira ou não, porque teve pessoas que chegaram aqui que você falava e saia com 7 pedras na mão, né, que nem porco espinho, para se defender, porque dependendo do lugar ou em casa a pessoa está acostumada a levar, e a gente conseguiu com essas pessoas uma mudança da água para o vinho, que hoje as pessoas assim sabe são elas que estão acolhendo quem está chegando e se a gente olha no passado a dificuldade que teve de consolidar essa pessoa, a forma como você recebe o ambiente de trabalho acho que isso interfere diretamente no que se a hospitalidade vai ser inserida ou não na

empresa, começa com a gente, começa com que está recebendo. A rede ...já trocou o nome de rede...Hotel para rede....hospitalidade há muito tempo, então a rede... prega muito tempo, não tem uma reunião, não tem um treinamento, não tem um encontro de chefia que a gente participe, que os gestores que os diretores não falem sobre o bem receber, sobre hospitalidade, sobre acolhimento”.

Neste aspecto só em relação ao hóspede?

“Hóspede também, muito muito mais com o colaborador do que o hóspede, claro com que o hóspede é o nosso né, é o nosso ponto x, mas o quanto o receber bem o colaborador é ele que vai receber bem o hóspede, porque eu não estou lá na recepção, então tenho que tratar ele bem para que se sinta bem, se sinta respeitado, que ele tenha confiança naquilo que estou pregando porque dessa forma ele vai trazer o meu cliente, porque a forma que eu tratar a camareira no seu dia-a-dia de trabalho é que eu tenho certeza que ela vai tratar o cliente, o hóspede, reflete diretamente.”

16- Quem melhor promoveu a mudança na sua empresa?

“As próprias pessoas, pelos colaboradores. O hóspede já chega se achando o dono, né, tô pagando, desenvolve uma certa afinidade com o colaborador, então mas partiu dos colaboradores, partiu das pessoas que sentiram a necessidade “pô estou aqui e sou só um número”, “parece sabe que estou entre quatro paredes, na verdade tem 500 pessoas ao meu redor”. Me lembro com diretor nosso que começou essa questão da hospitalidade que o Sr. Fulano de tal, tem 70 anos hoje, teve ter uns 40 anos na hotelaria, começou muito novo, ele fala que um dia se sentiu sozinho numa sala com 50 pessoas conversando, era uma festa, e ninguém disse olha o suco fica ali, começou numa semana e na outra uma comemoração, então aquilo começou ali na cabeça dele, que forma posso mudar isso, que forma posso fazer que pessoas como eu não se sintam assim, numa sala, numa comemoração, onde tem mais de 100 pessoas eu me sinto sozinho, então começou com os próprios colaboradores, que sentiram na pele e com a dificuldade, né que daí foram modificando. Ele percebeu a coisa de acolhe o hóspede a gente não pensava nos colaboradores, né, na verdade os colaboradores mal se olhavam no refeitório.”

17- Você percebe compromisso do líder com a hospitalidade?

“Com certeza, fulano de tal é diretor é francês, sempre tem uma expectativa, um hotel não está sempre 100%, sempre buscando melhorias, tem uma reforma, tem uma sujeira, tem um uniforme, de que forma ele vai nos dar um feedback de nosso trabalho, primeira coisa que ele valorizou e ele percebeu o relacionamento das pessoas, o setor que ele passou ele sentiu um bom clima de trabalho, e isso para ele é mais importante, então quando ele veio e valorizou essa questão nossa ele disse que dali para frente eu digo é um espelho, aquilo eu faço para ti, eu faço para o próximo eu vou fazer pelo cliente. Muito legal também receber nosso diretor aqui e ele prezar muito essa questão da hospitalidade e nos elogiar, né, que a gente está um passo a frente, que era que esperava das unidades, mas que infelizmente tem muitas unidades para evoluir nessa questão que visa bem o receber do hóspede, o

hóspede tem que se sentir em casa, o hóspede tem que chegar aqui e ser bem acolhido e o colaborador que sai de sua casa e passa 8h aqui dentro, 3, 4h de trânsito, né, e ele como se sente, como que ele está sendo recebido, como que ele está se virando nesse ambiente de trabalho”.

18- Baseado em quais atributos?

“Respeito e humildade. Motivação, eles motivam, aonde começaram, aonde queriam chegar e aonde chegaram”.

19- Baseado nos oito atributos, citando os ambientes de trabalho e descanso dos funcionários, você percebe hospitalidade?

Sim	X
Não	

“Eu acho que sim, a gente sempre buscou, o refeitório dos colaboradores tem tv, com canais a cabo, tem internet wi-fi, duas três geladeiras, tem dois três microondas. O ambiente onde eles descansam no horário de intervalo, tem espaço para dormir com pufs, tem espaço para ver tv, tem espaço para lazer. Como eu disse o descanso do funcionário ele é essencial para que se reestabeleça, tenha bem estar, porque ficar na escada, num banco de praça parado na frente do hotel isso já não daria, como o hóspede tem uma recepção aconchegante, tem sala de jogos, tem a piscina, tem academia, e nós o que temos, eu acho que o descanso para o colaborador faz toda a diferença e esse ambiente a gente criou baseado no bem estar. A gente acolhe muito mas o bem estar do colaborador e encantamento eu tenho para receber, tenho para internet, tenho espaço para dormir, tenho o meu canto. Quero estudar para uma prova então tenho um espaço a empresa pensa em mim também , quero maquiar, quero me arrumar, então a gente ta tentando comprar ventiladores nos banheiros, porque são muito quente, então tudo isso é questão de encantar o colaborador para mantê-lo satisfeito, para mantê-lo motivado e ao mesmo tempo pensando no seu bem estar.”

20- Você teria alguma sugestão para mudar os ambientes?

Sim	X
Não	

“Eu sinto falta, mas seria...tem empresa que já ajuda de custo para creches, escolas para os filhos, mas acho que é mais a longo prazo, mas os nossos hotéis da rede ..num todo num geral não tem Espaço kids e isso faz falta, e os proprios colaboradores já deram essa ideia para os gerentes e ter um espaço onde chega uma mãe com uma criança vai no restaurante com o filho ne entao a gente não tem espaço para crianças mesmo, é perigoso para criança porque a piscina é muito funda, academia tem equipamentos, muito aberto, tem elevador mas seria mais específico para hóspede. Para colaborador pelo menos na nossa unidade acho que tá muito completo, a gente até tem algo a acrescentar, a melhorar, o pessoal quer mais um computador, mas no geral assim no contexto a gente tá conseguindo bastante deixar bem bem, a gente

tem aqui um espaço de lazer deles conseguiu deixar com boa amplitude. A gente está sempre trocando armários quando quebra, limpando, ah..queima chuveiro muito rápido, porque os chuveiros dos banheiros daqui de baixo são a luz, não são água com as caldeiras como nos apartamentos. Quando fizeram o prédio fizeram desta forma e a gente não consegue mudar, teria que mudar toda estrutura, mas a gente está sempre inovando, sempre investindo na estrutura desses ambientes que a gente já tem, troca pintura, troca forração, móveis”

Observações:

Fez comparação com antigo hotel no qual trabalhou, com perfil familiar, onde havia distinção, do dono, dos filhos, dos primos.

Tudo diferente, o armário do filho do dono é todo bonitinho, o armário que sobra para gente é todo quebrado, o uniforme do filho dono compra novo, tem aquele que tá remendado.

Na rede... não tem distinção, na forma que os gerentes são tratados o restante é tratado.

Não tinha vergonha em estar perto de um recepcionista..

Obrigada!

APÊNDICE 3 – Questionário de coleta do entrevistado C

Esta pesquisa tem a intenção de analisar a hospitalidade entre equipe/chefia e ambientes por eles utilizados, baseado no trabalho de hospitalidade empresarial criado pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial – IBHE.

Muito agradecemos sua participação.

Esta pesquisa é de caráter sigilosa, os dados de identificação abaixo são opcionais e não serão divulgados.

NOME: XXXX

CARGO/FUNÇÃO: Coordenador da Recepção

EMPRESA: Hotel Y

TEMPO DE EMPRESA: desde jun/14

SUBORDINADOS? 13

CHEFE: Gerente Operacional

ESCOLARIDADE: Faculdade de Comunicação, Tecnólogo de Hotelaria em São Paulo (período menor)

IDADE: 25 anos

Hospitalidade marítima, desde 2010. (3 anos).

1- O IBHE considera que a hospitalidade é um meio de aproximar pessoas e consolidar relacionamentos. São todas as atitudes gentis, atenciosas e acolhedoras que a empresa faz para o seus clientes internos e externos, que aborda desde o ambiente até os canais de comunicação.

Você concorda com esta afirmativa?

Sim	X
Não	

“Completamente, os canais de comunicação são essenciais, uma das coisas que eu sempre abordo nas reuniões que a gente tem tido com a nossa equipe especialmente depois que eu assumi, porque antes de mim estava outro coordenador eu peguei a equipe num momento em que a gente tava naquele período da copa do mundo em que a movimentação do hotel tava exacerbada, então houve muitos desafios assim de eu pegar uma equipe que eu não conhecia ainda, que eu não tinha tanta familiaridade com relação aos outros que eu já tinha trabalhado e ter que conquistar a confiança deles e ao mesmo tempo tanto a comunicação, porque o que aconteceu quando eu cheguei aqui havia muita, ah.. não vou dizer desunião, mas talvez uma falta de interação entre os turnos, a manhã fazia o seu trabalho acabava o turno das 15h ia para casa tchau, chegava o turno da tarde fazia o seu trabalho,

assim...não existia um link, na hotelaria para as coisas funcionarem precisa disso e não só com relação aos clientes externos porque claro eles vão ter alguns pedidos, solicitações que vão ter sempre passar por todos os turnos, a gente vai ter que ter então um trabalho em equipe sendo realizada mas também só para as demandas internas deles, né porque os funcionários dentro da empresa, então senão existe a comunicação entre os turnos, entre as equipes e entre os colegas daquele proprio turno, o trabalho fica muito dificultado, o que que eu percebia conhecimento, o recepcionista mais experiente não queria compartilhar os conhecimentos que ele tinha do sistema ou de repente algum procedimento da empresa com um novato porque informação é poder, entao porque eu vou compartilhar daqui a pouco da me ameaçando a minha...tinha assim um pouquinho esse clima de competitividade de falta de comunicação e eu por estar me formando justamente em comunicação social e ter trabalhado em hotelaria tanto tempo eu pude aliar e pude ver de que forma até minha formação acadêmica poderia contribuir no trabalho da hotelaria, então comunicação é uma coisa que a gente trabalha o tempo todo....acolhimento, acho que a hospitalidade também é acolhimento e a pessoa se sentir a vontade e o proprio colaborador ele tem que ser tratado da mesma forma que ele seria tratado como ele fosse um cliente, um hóspede, não precisa haver essa distinção, todos merecemos atenção e cordialidade.”

2- Baseado neste conceito você considera sua empresa hospitaleira?

Sim	X
Não	

“Ela procura ser, se esforça bastante para isso, mas acredito que há que se melhorar.”

No que que tu identifica que poderia melhorar?

“Por exemplo entre os outros setores, a gente está falando não só de comunicação entre os setores, A&B, Governança, recepção, manutenção, não existe muito dialogo ou se existe existe aquele diálogo operacional limitado as funções práticas no trabalho da gente mas não se vai muito além, por exemplo, o gerente operacional é um gestor ideal, vejo ele realmente como uma imagem competente em administração de hotel, especialmente, entre os funcionários ele é muito popular, muito acessível, carismático, então realmente ele é a peça articuladora e eu vejo o esforço dele de tentar trazer todos os departamentos numa sinergia, trabalhando em conjunto, mas isso é difícil, né porque depende da disposição de cada um para fazer isso acontecer então assim a empresa ela tem essa visão de tentar integrar, fazer essa integração tanto é que um dos lemas da Redeé evoluindo juntos.”

Tem algum movimento que vocês fazem para que exista essa integração?

“Espontaneamente do funcionário, não, eu vejo muito a gerência procurando fazer isso, por exemplo, a festa dos aniversariantes todo mês, gincanas, brincadeiras, durante a copa do mundo teve uma gincana entre os vários hotéis, e aí se formava equipes mistas com colaboradores de cada setor, né, a questão do reconhecimento do talento x que é o funcionário do mês, que são as chefias que escolhem a gente tem uma reunião mensal e a gente vota aquele funcionário do hotel independentemente do setor que se destacou, por ter justamente o que, não só pro-atividade, pontualidade, todos aqueles parâmetros que o funcionário precisa seguir porque é obrigação dele, mas

aquele que vai além, a pessoa que também é tão cordial com os hóspedes quanto é com seus colegas e o fulano de tal que eu recomentei para participar da pesquisa, ele foi eleito no mês anterior o talento x, e ele é uma pessoa exemplar, ele é assim, como vai ser com hóspede, tratar, cheio de atenção ele é com os colegas, ele tem um profundo respeito por isso, mas a gente tem isso na empresa, então assim, há dois pontuais, pessoas chave em cada setor que tem essa proposta da integração e de hospitalidade.”

Tu em relação ao teu setor?

“Em relação ao meu setor se eu considero hospitaleiro? Bastante, porque a gente, eu sou uma pessoa que trabalha muito isso, assim o psicológico do recepcionista, né, não só do procedimento, faz isso, isso, é um esforço que vai além disso do profissional, ele é emocional, trabalhar o emocional, e os treinamentos que a gente tem, constantes, servem justamente para isso, para trabalhar a motivação, trabalhar uma série de aspectos que vão sim fazer com que ele também consiga ter a mesma motivação para dentro da empresa, sentir-se bem com os colegas e sentir bem com a empresa de gostar de trabalhar aqui, e de ter essa visão de que sim somos uma empresa hospitaleira que recebe bem a todos e entre si nós praticamos esse conceito.”

3- Porque?

Na anterior.

4- O IBHE através de pesquisas realizadas anualmente classificou em oito atributos que melhor caracteriza a hospitalidade.

Conhecendo os oito atributos abaixo, enumere de 1 a 8 por ordem de importância para você:

Atributos	Importância
1- ACOLHIMENTO - Bem receber o outro	3
2- GENTILEZA – Ser amável com o outro	2
3- CONFIANÇA – esperança firme em alguém	4
4- ATENÇÃO – consideração, cortesia	1
5- CUMPLICIDADE - Conivência/parceria	5
6- RESPEITO AO OUTRO – sentimento positivo de estima	6
7- BEM-ESTAR – estar mais a vontade	8
8- ENCANTAMENTO – fascínio, sedução	7

“Agora já né, até em relação a este atributo do encantamento um conceito que a gente trabalha muito que eu procuro deixar sempre claro para os recepcionistas e o recepcionista que ele também vai participar da pesquisa ele certamente vai comentar, que a gente e talvez não tanto para o colaborador interno mas o externo, mas acho válido aqui comentar, a gente não vende simplesmente um apartamento, né no hotel, a gente vende ou a gente fornece uma experiência, para ter essa experiência vai muito além de ter a cama e o café da manhã para dormir, né, então a gente trabalha muito essa questão de o recepcionista, especialmente agora no meu setor falando de tentar entender isso, que a gente tem que fascinar também, acho que o encantamento vai muito daí, de a gente ter essa atitude positiva e de mostrar

que aquele que se sente bem, e é tão acolhedor, tão gentil, tão cúmplice o atendimento que isso vai causar essa resposta porque eu acredito que o encantamento é uma resposta a esse conjunto de conceitos.”

Deixa eu entender, na verdade tu estás focando no hóspede?

“No hóspede. Dentro assim, trazendo para realidade do colaborador interno é o fascínio e a sedução, acredito que o gerente operacional consegue exercer esse fascínio sobre os colaboradores, né.”

Mas tu percebe que ele sente o fascínio? Que ele vibra com que ele faz?

“Vibra, vibra, exatamente, e eu sou uma pessoa que assim que também eu gosto muito do que eu faço, quando estou contente e gosto daquilo acho a gente acaba contagiando as pessoas ao nosso redor, né, e até isso. De repente não só mostrar para o cliente externo para o hóspede que vem aqui, seduzi-lo, aquela coisa toda da experiência em hotelaria, tal, tal, tal, mas também essas pessoas pontuais que eu falava antes que existem dentro do hotel e nem todos são assim, vale ressaltar aqui que nem todos estão nesta vibração e o encantamento a gente pode exercer e sendo um modelo para teus colegas, para tua chefia acaba contagiando todo mundo, seduzindo, no sentido assim de causar um bem-estar geral.”

Na verdade na recepção são dois que tu tens que tem esse poder porque se sentem bem com que fazem?

“Sim, inspiram, inspiram.”

Isso tá dentro deles?

“É inerente a pessoa.”

Na verdade, isso em qualquer um então ou não? Os atributos estariam inerentes a qualquer um?

“Inerentes desde que trabalhados, desde que haja disposição para isso, né, nem todo mundo tem essa pro-atividade de trabalhar esse fim.”

Mas tu não acha que justamente que tu disse que contagia?

“Claro, contagia, porque tá latente ali, se a pessoa se seduz, se fascina, ela acaba se motivando e ela consegue desenvolver isso nela, mas num primeiro momento, tu chega, como quando no meu momento de contratação aqui, no Hotel Y, nesta unidade, quando cheguei aqui tu tens uma equipe que tu não conhece ainda, num primeiro momento tu não sabe até que ponto tu consegue trabalhar as pessoas, então existe uma certa resistência, motivo são o desconhecimento, de não ter uma intimidade, confiança tu vai conquistando, mas enfim uma pessoa que tem um atributo como este que consegue esse fascínio e consegue despertar essa característica latente, inerente a cada pessoa aí sim a gente consegue exercer essa liderança e transformar e até inspirar outras pessoas a serem líderes também.”

Tu percebe que isso acontece normalmente aqui?

“Não sempre, eu acredito assim, falando do meu setor que eu conheço mais, não poderia falar da governança e do A&B que não conheço a realidade diária, mas meu departamento acredito que a gente consegue ver isso, hoje é o maior exemplo, recepcionista, é novato, relativamente, tava tímido, e hoje já exerce uma liderança dentro do turno dele que é o da tarde, já contamina todo mundo, embora não seja o coordenador, mas ele já está com aquela disposição de ensinar, porque também uma chefia, embora não goste deste termo porque é chefe, né, eu costumo dizer que sou um colega deles com um pouquinho mais de experiência que está ali para orientar, coordenar, né, eu prefiro este termo, mas é a gente se coloca em pé de igualdade e suas

funções é inspirar e ensinar, além de supervisionar, ninguém aqui é diretora de escola para passar pito.... “porque fez isso de errado, olha isso aqui, oh,oh, oh” sabe, bafo na nuca, não, acho que tem que, poxa o que não tá bem, mas a gente tem que inspirar estas pessoas e ele já consegue isso, ele é uma pessoa que é um exemplo dentro da equipe que se deixou envolver e despertou esse encantamento latente e consegue com que os outros sigam os passos dele naturalmente, né, isso é interessante.

Agora deixa eu botar aqui em grau de importância.

Assim estão um pouco interligados em alguns aspectos.”

5- De acordo com a definição de hospitalidade e seus oito atributos você acredita que uma pessoa que pratica a hospitalidade no dia-a-dia sente-se melhor e conseqüentemente transmite bem-estar ao ambiente?

Sim	X
Não	

6- Você sente que a empresa utiliza alguns destes atributos da hospitalidade com a equipe?

Sim	X
Não	

7- Quais atributos que mais se destacam?

“Assim a gentileza, o encantamento, confiança.”

Exemplos onde se manifesta? Te surgiria onde a empresa numa ação tu percebe que ela é gentil ou que ela encanta ou transmite confiança?

“Eu até vou te dizer assim, a empresa, a rede Y de hotéis né, que são vários hotéis que orbitam em torno desse nome, né, e ela tem seus setores em cada unidade, o gerente operacional é uma pessoa muito voltada para o colaborador interno, tá que não sei dizer das outras empresas ali, de outros hotéis da rede..., mas estou falando por nós, então as vezes a empresa vai..., mas o gerente operacional é uma peça fundamental nesse hotel aqui, a estrutura emocional de todas as equipes do nosso hotel Y, o gerente operacional é uma peça fundamental realmente é impressionante como isso assim ele é uma referência para todo mundo, então tem as ações da empresa rede, e tem as ações que ele sozinho empreende e busca fazer. Exemplo: no dia dos pais a rede deu um mimozinho um brownie com mensagens para todos os funcionários homens que fossem pais, depois a agente tem a festa de aniversariantes todo mês, todos os hotéis fazem, tem um padrão, e lá as brincadeiras e tal sempre tem um sorteio de alguns brindes alguma coisa assim, mas o gerente operacional sempre procura fazer sempre alguma coisa a mais, né, sei lá, algum material de marketing, exemplo, depois da copa do mundo, que a gente tinha comprado uns chinelinhos da rede para deixar para os jogadores de futebol da copa que se hospedaram aqui, sobraram vários então se distribuiu entre os funcionários e teve um agrado além de todo o reconhecimento e tal que foi feita uma festa específica depois da copa do mundo um almoço para os funcionários até terceirizada a empresa pagou a

gente alugou uma sala de eventos do proprio hotel para os funcionarios terem este momento e tal, e distribuíram diversos prêmios, distribuíram sei lá, televisão, aquelas coisas assim...”

Como é que tu sentiu todo mundo junto?

“Naquele momento assim uma certa, um sentimento assim muito uma espécie de motivação, não de união, porque justamente pelos departamentos não se terem uma comunicação tão estreita, eles são assim, sentadas as camareiras lá, e todos da manutenção ali, o almoxarifado lá, então assim tem um pouco segmentação mas estava todo mundo muito entusiasmado porque a copa do mundo foi sim um grande motivador para empresa e para os funcionários, né, e ela aproveitou essa onda aproveitou que sobraram coisas do material, puderam distribuir para os funcionários, mas isso foi assim eu deixo o esforço do gerente operacional, mas mais do isso, agora por exemplo o hotel contratou uma massoterapeuta para atender aos hóspedes, mas antes dela começar a atender aos hóspedes o gerente operacional teve essa ideia de fazer que todos os funcionários do hotel tivessem uma sessão de massagem com ela para fazerem um tipo test-drive, para experimentarem e conhecerem a nova colega porque em vez de convocar todo mundo essa é a fulana de ta nossa nova funcionária que vai trabalhar com massagem para os hóspedes,... tchau, tchau.., ele procurou fazer o que, uma integração, “mas vamos conhecer nossa nova colega ela já vai fazer uma massagem” porque o funcionário na troca de turno está se sentindo cansado, com dor, teve essa oportunidade, então todo mundo teve o seu momento ali de fazer essa massagem por conta do hotel, da empresa, né, isso foi uma ação, agora, como ela está com bastante tempo na agenda, instituíram mais uma coisa que não existia, a ginástica laboral, então agora todas as segundas, terças e quintas tem o momento...então assim a gente tá fazendo agora nesses períodos de segunda a quinta um horário na escala das 15h que é a troca de turno, a ginástica laboral com os funcionários, numa perspectiva também de integrar novamente os setores, porque é um momento de descontração, né, é um momento de relaxamento, e com certeza ali a gente consegue trabalhar isso, essas lacunas que existem eventualmente entre os setores e a propria motivação naquele cliente, entao assim acredito que este é um exemplo, por exemplo, de como a empresa consegue trabalhar o bem-estar um dos atributos aqui, ou até mesmo eu acredito que o acolhimento com que a pessoa se sinta que a empresa tem uma preocupação com seus funcionários também, como tem com seus clientes, hóspedes.”

Como foi no teu primeiro dia, tu te sentiu acolhido?

“Olha, honestamente, por parte da gerência e da maioria dos colegas, houve um caso bem específico de uma colega, que até está de férias agora, que a gente se tornou bastante próximo, mas que o meu primeiro dia eu posso te dizer que nao me senti acolhido, porque vieram me apresentar como novo coordenador de recepção talvez tenha havido uma falha por parte da gerência de não prepará-los sobre a minha vinda, que “oh, dia tal vai chegar o novo coordenador a pessoa tem a formação nisso, naquilo”, assim acredito como não houve essa preparação psicológica e eu cheguei também porque era copa e eles precisavam muito urgente de alguém que tivesse conhecimento em idiomas e que tivesse liderança e que trabalhasse em hotelaria entao foi uma vaga que me interessou muito e para eles foi bom também que eles estavam desesperados atrás de alguém, entao foi tudo muito rápido nao

houve muito tempo também de fazer uma preparação e aí fui contratado “tu começa amanhã vai”, e eu não tinha nem uniforme, peguei meu próprio terno cheguei aqui e ah o gerente operacional “então oh esse aqui é o novo colega Roberto e vocês e vai agora coordenar a equipe, ba ba ba, dar uma força durante o período da copa”, tinha...a colega onde foi apresentada e não disse oi, e aí depois disso fui fazer um tour pelo hotel, para conhecer a unidade, né, e ela foi na sala de gerência e disse assim “o sr está de palhaçada agora, colocar mais uma pessoa de para-quedas, quem é essa pessoa?”, do tipo assim ele não me representa...., ela estava quase três anos na empresa como recepcionista e queria galgar alguma coisa, mas talvez ela não tivesse ainda feito por onde, não tivesse demonstrado as qualidades necessárias para a função e eu tinha lá qualificações fui contratado, mas enfim eu não vim para roubar o emprego de ninguém, deixou isso muito claro, depois que eu convoquei a primeira reunião minha para me apresentar para eles, olha gente estou aqui para isso, isso aquilo, deixar claro, porque não tinha vindo, e aos poucos ela foi me dando aproute, mas no primeiro dia foi ali na gerência e que estava de saco cheio e foi embora, ela nem trabalhou naquele dia que eu comecei, então...mas porque a empresa deveria no meu entendimento ter preparado a equipe para uma nova pessoa, como eu fiz, agora a gente está com uma nova recepcionista, então antes mesmo da contratação deste, “olha gente daqui a uma semana nós vamos ter um novo colega aqui que já está passando por um processo de seleção, assim, assim, gente estava com uma vaga em aberto, ele vai fazer parte da nossa equipe, ele se chama tal, trabalhou isso, lalalala...Então no dia que ele chegou eu já trabalhei o acolhimento desde o princípio, oh ele é o Jean assim conheceu todo mundo, e eu levei para fazer um tour em todo o hotel, em todos os departamentos, apresentando ele para todas as chefias dos outros departamentos e alguns colaboradores eventuais que a gente encontra pelo caminho, dizendo ele esse é o novo colega, novo colega, porque se a gente não trabalha isso desde o início acontece muitas vezes que a gente vê nas empresas grandes como a nossa tu passa pelo corredor é uma pessoa que nunca viu na vida, tu não sabe se é colega se ela é hospede, quem é, mas essa aqui é a gerente de vendas, nossa nem sabia achei que ela era camareira, sabe, assim tem que ter isso, acho que a empresa tem que preparar para o bom acolhimento de um novo, e aí estou falando de um novo funcionário uma nova pessoa que se integra a equipe, mas enfim tem que trabalhar diariamente não é o acolhimento só neste momento, é uma constante, a gente não pode deixar a peteca cair.”

Você se sente acolhido todo dia?

“Hoje, eu me sinto acolhido todo dia e porque também conquistei a confiança dessa menina, a gente foi se aproximando, e depois ela veio na minha sala “olha, eu vim te dizer, peço desculpas, porque eu fui muito estúpida contigo no teu primeiro dia, eu não estava bem comigo mesma não tem nada a ver eu sei que né....e nunca mais, entendeu a gente tem que conquistar as pessoas, por isso esse atributo também de encantamento é muito importante, se é que eu entendi ele, eu interpreto desta forma.”

Encantamento seria um resultado, tu te encanta com que tu faz, e o encantar entra numa vibração onde todo mundo percebe?

“Todo mundo percebe e se contagia, e acho que foi por ali que eu conquistei pelo menos meu espaço nesse ambiente pouco acolhedor no princípio, nos

primeiros dias, de não ter também alguém para me treinar, eu não tive alguém que me treinou para o sistema, eu fui descobrindo aos poucos, porque não tinha, a gente estava na copa, não tinha tempo, tinha gente o tempo todo entrando, então assim, claro eu já sou um pouco macaco velho, eu já conheço muitos sistemas entendeu já trabalhei em muitos lugares, então coisas que tu vai pelo instinto e tem princípios de hotelaria que são mundiais, né, mas claro determinados aspectos, detalhes que a gente vai ao longo do tempo e depois com o próprio auxílio do gerente operacional, ele só não estava comigo direto porque ele tava lá com a Fifa para cima e para baixo, mas claro se eu tivesse começado em outro período quem sabe seria um pouco diferente, então não quero dizer aqui e eu não fui apoiado porque a empresa não apoia, talvez o momento não foi propício para isso, hoje depois de conquistar meu espaço e tudo mais, e todo mundo se encantar, se deixar, digamos assim, se deixar levar pelo tesão, desculpe dizer pelo tesão pelo trabalho por esse encantamento que sinto bem fazendo o que eu faço acho que isso vai desarmando as pessoas então qualquer pessoa que tenha uma crítica ou que quer ser desagradável ou que . né, tu desarma sendo gentil, exemplo o pessoal da manutenção que trabalha mais ali, tal não são muito tipo, não tem.. mais operacional, técnico não são “sejam bem-vindo”, não é com eles, então eles chegam na recepção quando precisam da gente, algo do sistema que tem que fazer ou uma ferramenta que a gente tem que emprestar para eles, ali, pedem com rispidez.. porque não tem muito aquela não estão em contato com o público, aquilo não é natural para eles, não precisam, estão preocupados com a manutenção sei lá, escadas funcionam, tomadas, não precisam olha...mas nos meus primeiros dias era assim me sentia um pouco até meio intimidado porque eu era novo, falando desse jeito assim, tipo bom dia para o senhor também, porque não tinha nem bom dia, era assim “passa a chave do 402 para mim”, tá tudo bem né meu colega de trabalho, tinha cliente, óbvio não iria criar caso com ninguém, que ora a gente precisa disso, essas coisas básicas, mas tudo bem, porque não me conheciam, aos poucos, como a gente podia responder a altura entregar assim e largar na mão, não, eu continuava fazendo exatamente o que eu fazia como se fosse o hóspede, “aqui esta sua chave senhor, bom dia”, e eu insistindo na minha..né no treinamento que a gente tem, quem trabalha com publico já tem essas artimanhas, essas ferramentas e o que que aconteceu hoje, Bom dia Rodrigo, mudou completamente se a agente transmite para os outros com uma certa atitude e não entra no mesmo jogo da falta de gentileza, da falta de atenção, né, do respeito ao outro, tu consegue conquistar de verdade as pessoas, então hoje, não tem um lugar que eu não me sinta bem no hotel e que eu nao seja tratado da mesma forma que eu trato.”

Mas tu percebe, tu falou em treinamento, tu não percebe que poderia ser uma coisa mais natural, ou tu acha que só com treinamento tu utiliza com mecanismos ou poderia fluir?

“Entre os colaboradores é natural, porque a ferramenta que a gente trabalha num treinamento de atendimento ao público por exemplo, ao hóspede, um pouco teatro vai ser, porque tem que conquistar o cliente, ele importante para o hotel porque traz o dinheiro, né, então é uma empresa afinal de contas, então gira em torno de ter que clientes ou não ter clientes no hotel, então a gente tem que tratar esse cliente muito bem para que ele volte, para que faça comentários positivos sobre sua experiência aqui no hotel ainda mais hoje em

dia com as redes sociais e tudo, então a gente tem ali claro, nada exagerado também né, a própria rede.. e a rede .., e eu tenho treinamento com eles também pela rede .., eles trabalham isso essa questão do atendimento e do acolhimento, e para eles é fundamental que não seja nada exagerado ou teatral , assim tipo tu força uma situação “seja bem-vinda senhora, nanana” não, é para ser natural, mas claro é um treinamento assim, o cliente vai te tirar do sério por exemplo, o cliente externo o hóspede, ...nada pessoal, com o treinamento tu consegue separar que ele tá “isso é uma palhaçada vocês aqui são uma merda de hotel”, e tu não vai reagir na mesma intensidade, tu vai manter a calma, e tal, manter o equilíbrio, autocontrole porque é o treinamento para este tipo de cliente externo, entre os colaboradores não tem isso tanto assim nunca vi e seria interessante talvez, nunca vi treinamento para clientes internos, para como por exemplo lidar para atender seus colegas, porque os próprios colegas também solicitam coisas, eu por exemplo quando trabalho nos finais de semana não tenho como ir no restaurante e fico sozinho na recepção exemplo e preciso pedir para o restaurante preparar um prato para mim, eu estou sendo o cliente agora para o restaurante no momento que estou fazendo uma ligação mesmo que seja meu colega, mas existe também uma relação de prestação de serviços entre os departamentos, a camareira precisa que um recepcionista vá lá no quarto que tem que traduzir que tem um turista americano e ela não entendeu o pedido e ela precisa da recepção para ajudar ela como intérprete, né, mas assim é coleguismo mas ao mesmo tempo eu estou prestando um serviço para um colega meu e digamos assim, na nossa interação precisa haver isso também, mas não é nada forçado, como te dizia que hoje o cara da manutenção já é gentil comigo e nós temos uma relação bacana, mas se conquistou e hoje naturalizou, mas não é aquela coisa que vou forçar a uma situação com meu colega, né, e porque eu ainda tenho um pouco mais de intimidade com colega para dizer certas coisas que eu não diria para um cliente, hóspede, né, porque a gente está no mesmo barco, então a gente tem um pouco mais diálogo aberto em algumas coisas que a gente pode debater, “não tá legal, isso, vamos melhorar?”, já para o cliente não vou dizer algumas verdades que de repente o cliente precisaria ouvir porque ele afinal, né..então assim tem umas certas diferenças na interação do cliente interno e o cliente externo, nós aqui, né, e eu acredito de repente nisso aí, mas de exagero ou de falsidade, talvez, não sei se isso...”

Não de falsidade, mecânico, na verdade é o piloto automático, sabe? Vai, a reação é automática, mas tem aquela que é natural, que vem de dentro.

“Uma cumplicidade entre os colegas eu até botei por último a cumplicidade, conivência e parceria na questão da ...hospitalidade, eu pensando aqui um pouco mais no atendimento do hóspede, talvez essa mesma ordem de atributos seria um pouco diferente se a gente aplicasse isso para o colaborador interno.”

E eu preciso que tu fale em termos de colaborador interno.

“É porque por exemplo assim, oh cumplicidade conivência, parceria com cliente, hóspede, eu não vejo como que a gente pode ter tanto essa parceria que não ultrapassa aquele limite natural do respeito ao cliente, empresa/cliente, agora aqui dentro sim este atributo da cumplicidade tem que ser muito forte.”

8- Você percebe que os atributos que a empresa utiliza aproxima a equipe?

Sim	X
Não	

“Nem sempre, porque a intenção é muito boa, né, a teoria do princípio de ah... vamos trabalhar esse conceito aqui com o funcionário, vamos promover um encontro entre eles, uma descontração, mas isso não é garantia de que os resultados serão atingidos, né, a equipe se aproxima na medida em que existe cumplicidade entre os seus membros e uma certa intimidade também, estes momentos seriam propícios a isso, seriam momentos que a gente deve por exemplo lá talvez noexemplo da festinha de aniversário que é uma coisa que a gente faz com muita frequência e aí que eu consigo interagir com mais com os outros colegas dos outros departamentos no meu dia-a-dia, então nesse momento tu tens ali o pessoal de reservas, almoxarifado, da governança, manutenção etc, e aí é o momento assim vamos fazer uma social, só que como é o momento do horário de trabalho, e tá todo mundo assim, “bah eu tenho que voltar porque vão me ligar, eu tenho que responder tal e-mail” a preocupação do trabalho não propicia uma descontração total, então nem sempre aproxima a equipe porque as pessoas estão ali mas tem que voltar.”

Qual é a tua sugestão para fazer diferente?

“O ideal seria fora do horário de trabalho, certo? Mas as pessoas não tem carro, tem famílias, nem todo mundo mora na mesma cidade, então a gente entende que transferir por exemplo este encontro para um horário fora, é inviável para muita gente, pela questão de transporte, uma série de questões. O gerente operacional é esperto o suficiente para fazer este encontro na troca de turnos, sempre 15h é o horário no hotel vai haver troca de turnos e vai haver algum evento que envolve a empresa, 15h, é assim claro, porque alguns estão saindo já ficam um pouquinho mais e depois já vão embora e os outros que estão chegando já chegam para trabalhar um pouquinho mais já na descontração, depois vão trabalhar, ainda assim o tempo que duram esses encontros no caso para trabalhar um pouco mais dessa integração por exemplo não é suficiente. E de novo e cada um senta no seu departamento porque aí a gente aplica, é tão mecânico isso né, eu vou me sentar com quem eu conheço, conversar o que com a camareira, vou conversar sobre o que com a camareira, mas porque se a empresa trabalhasse e aí vem a minha sugestão, tá, alguns hotéis fazem isso e desde que fui contratado já falei isso para o gerente operacional e eu mesmo já queria que minha equipe fizesse isso, inclusive com a gerente geral, e coloquei isso para ela que seria muito bom, que todos os funcionários de cada departamento tivessem um dia da semana a combinar, ou talvez um pouco mais, de em vez de por exemplo o recepcionista ficar no horário das 7h até 15h20min atendendo na recepcionista que ele acompanhasse o dia da camareira, e depois noutro dia ele passasse com o garçom e que noutro dia fosse ficasse um dia ou a manhã enfim o seu turno na reservas, para ele conhecer organicamente qual a realidade dos meus outros colegas, um exemplo claro quando cheguei aqui para trabalhar, o pessoal vivia reclamando “ah, porque o pessoal de reservas só faz cagada, porque olha aqui, porque a reserva entrou assim, porque não sei o que”, tá, e será que é só isso? Pode ser que eles tenham feito algum erro e de fato as vezes isso acontece, mas a gente reduziu estes conflitos para quase zero, porque? Porque tem ações, primeiro a recepção tem

*condições que pode fazer para melhorar o conceito de reservas estes problemas, segundo em vez de **simplesmente** botar a culpa nas reservas e dizer que ta uma droga, vamos procurar uma solução? Né, a partir da acusação e partir para a solução, o que erraram? Não importa se erraram vamos focar na solução, e na melhor maneira da gente resolver isso.”*

As pessoas participam, opiniam, tu opina, mas as pessoas tem o hábito de opinar?

“Em relação?”

A qualquer coisa.

“Opinar, fica todo mundo no opiniático porque ninguém promove a solução, todo mundo aponta os erros, mas a gente tem que trabalhar. Eu na minha próxima reunião, isso já tinha falado com gerente operacional, tem um livro do Roberto Shinyaschiki, chamado “Oba” “problemas oba” ou “oba, problemas”, uma coisa assim, basicamente a teoria dele e assim, um problema e uma oportunidade, então aquela empresa que tem “bah eu tenho um problema para resolver” aquela pessoa hummm não, não, me dá a solução, não quero problemas, quero soluções, o gestor que faz isso ou própria pessoa, funcionário que tem essa visão de que ...isso problema, a gente vai ter para arrastar e para delegar e passar a bola adiante, vai ser um ping-pong, para o cliente externo e mesmo interno mesmo tem coisas que a gente tem que resolver entre nós e que também não resolve aquilo fica arrastando, então a gente tem que entender aquele problema como uma oportunidade, isso e o que eu sempre falo para eles, mas até então era aquela coisa de dizer “e problema da reserva foram eles que erraram eu não tenho nada com isso” e as vezes pior de dizer isso para o hóspede “não foi a recepção que fez isso”, não pera aí não interessa se foi a recepção ou não foi a recepção, o erro é nosso nos compartilhamos, porque quando a gente trabalha a cumplicidade e todos esses atributos aqui em vários departamentos, a gente se sente parte de uma grande equipe, ou melhor de uma grande família, porque a proposta da rede... é muito isso, familiar, eles trabalham muito esse conceito família, só que a família cresceu muito que a empresa hoje, que começou lá pequeninha como uma família mesmo já não tem mais a estrutura familiar de negócio, ela cresceu demais, mas a mentalidade da diretoria, não.”

Você percebe que este sentimento tipo família, pode ter?

“Pode ter mas não na perspectiva que tinha o sr fulano de tal quando ele fundou o grupo e depois começou no ramo da hotelaria, isso hoje, assim familiar e muito difícil porque a gente tem um quadro de funcionários muito grande então assim conhecer o nome de todo mundo e ne, integrar inclusive os outros hotéis, integração com os outros hotéis tem muito pouca, tem muito aqui dentro mas não com os outros hotéis da rede..., então é difícil, agora a gente pode trabalhar, e fazendo isso, funcionaria, então olha só, eu coloco hoje meu recepcionista para descer, “ vamos descer, vamos lá conhecer, onde é o escritório de reservas, vamos conhecer aquela pessoa que está por trás daquela tela do computador, ah a fulana de tal das reservas, fez um erro nas reservas, mas vamos conhecer a realidade dela, vamos como funciona a rotina, o trabalho dela, as funções dela, as cargas emocionais que ela traz consigo, aí fiz isso, o menino que vivia “ah, porquereclamando” vamos lá, peguei ele, vamos descer falei ja com a coordenadora das reservas, a supervisora de reservas, oh, vamos sentar um pouquinho aqui a gente gostaria de conhecer como é que funciona, aí a própria supervisora de

reservas explicou “olha a gente tem aqui fulana que cuida de tal reserva, faz isso, papapa, e composta por tantas pessoas a gente faz isso, nosso horário e tal e e as vezes a gente tem problemas aqui que caem as linhas” ah aí tu começa a entender, poxa mas então as vezes não e só erro humano as vezes a pessoa está bem intencionada não á porque ela esta errando que ela quer ferrar com a recepção, né, as camareiras, ah mas eu tô a meia hora pedindo um berco no quarto tal e o cliente ta reclamando, vamos lá”, não é assim que a gente fala com a camareira não, peraí, ela tá sozinha, a colega dela não veio hoje trabalhar ou o plantão são duas só sempre, quem não conhece esta particularidade vai achar que sempre tem camareiras a disposição na parte da tarde ou da noite. Vamos compreender como funciona a governança, pergunta para o recepcionista sabe trocar um lençol numa cama, sabe como a gente limpa um banheiro de um apartamento? Tem que conhecer, e a partir desse momento e eu já vou para minha conclusão, a partir do momento que a gente começa a fazer intercâmbios entre os vários departamentos e que a gente efetivamente troca as vezes de funcionário mesmo que seja por um dia ele acompanha o seu colega do outro departamento na sua rotina isso facilita a integração e aproxima a equipe e as equipes de vários departamentos e aí a empresa só tem a se beneficiar, então a festinha de aniversários de funcionários não vai ser mais aquela coisa dividida, segmentada,, vai haver uma troca real e sincera e não aquela coisa forçada, “vamos agora tirar uma foto toda equipe do hotel”, não, vai ser verdadeiro.”

9- Você percebe que a empresa poderia aproximar mais a equipe?

Sim	X
Não	

10- De que forma?

“Poderia, poderia, deveria, não só poderia como deveria e essa é uma questão que eu acho fundamental, o Hotel Z se não me engano, qual outro hotel que eu sei que o outro coordenador de recepção que trabalhou aqui, o Sr fulano de tal, que trabalhou num hotel em Gramado que fazia isso e até mais mas era exagerado, era uma semana, sei lá, a camareira ficava uma semana junto na recepção, atendendo, mas assim, observando né, junto mas não tomando responsabilidades completamente, mas sempre com um recepcionista do lado dele, como é que o sistema, como é que abre a reserva e aí depois ou sei lá o cara da manutenção ficava um tempo com o garçom para ver como funcionava o atendimento, como se faz com as bebidas, como funcionava os preços, e aí você está realmente se interessando pelo teu colega, tu não passa a ver ele como um colega ou mais um número mas daqui a pouco um amigo, um companheiro ou como a empresa quer um membro da família, né.”

Tu sente tratado como membro da família não como número?

“Não, hoje, me sinto muito integrado, me sinto muito bem assim.”

11- Você percebe que existe hospitalidade entre os membros da equipe?

Sim	X
Não	

12- Cite alguns exemplos.

“Olha é assim, eu sei que, eu não participo tanto, porque dado a minha função e tal, eu não me intero tanto quanto poderia, digamos assim naqueles momentos que eles tem de folga por exemplo, né, que o recepcionista traz o garçom para jogar futebol, o mensageiro que organiza com o cara do almoxarifado para não sei que lá, tem um aqui que gosta muito das tradições gaúchas, o piquete no período do 20 de setembro, Harmonia e tal, então existem assim ações que eu percebo entre eles percebo assim combinações.”

Mas e mais como amigos?

“Como amigos, não é união da empresa tanto, uma intimidade que reflete no horário de trabalho porque existe mais cordialidade entre eles então assim, dar um exemplo quem sabe, eu vejo que o recepcionista fulano de tal as vezes ele pede folga para mim porque ele quer sair com mensageiro mais um funcionário que atende no bar e nao sei mais quem que sai com eles e que eles querem formar um grupinho para passear para aproveitar a folga juntos, mas durante o trabalho eu percebo que existe entre eles ate uma comunicação mais facilitada muitas vezes e ate isso facilita a resolução de problemas porque já existe o fulano de tal da comunicacao que...mas dentro dela só tende a beneficiar, né, porque o trabalho fica mais fluído e a gente acaba trabalhando isso, esses atributos da hospitalidade todos aqui entre eles mensageiro que é outro que vai participar da entrevista contigo, vamos ver o que ele vai dizer, mas ele e uma pessoa extremamente cordial, ele chega assim “boa tarde, Sr. Coordenador de recepção, tudo bem?”, ele cumprimenta todo mundo e fica parado lá esperando te dar a mão, por exemplo, né, tem vários perfis, né, essa mesma menina que não foi tão bem acolhedora no primeiro dia, ela já tem um temperamento diferente, porque isso é muito do temperamento da pessoa por mais que a pessoa treine e tal.”

Seria próximo do respeito?

“É claro, respeito é indiscutível.”

Respeitar o jeito diferente do outro ser?

“Respeitar o jeito do outro ser, quer dizer eu não vou agora querer que ela saia sorrindo as mil maravilhas e que seja como o mensageiro que vai dando a mão parece político, né, ela ja tem um temperamento mais fechado mas isso também não significa que ela pode estar assim de mal humor e não vou te cumprimentar porque isso não existe, isso não pode acontecer com ninguém nem com o hóspede nem com o colaborador.”

Tu te considera um exemplo para tua equipe?

“Acredito que sim. Eles podem te falar melhor que eu.”

Eu queria a tua percepção.

“Eu percebo que eles me procuram muito eu já, vejo assim que muitas vezes que eles acabam trazendo ...as práticas, eu observo muito né, na supervisão ali eu costumo ficar longe e prestar atenção, coisas que eu já transmiti para eles e eles já estão aplicando, então pensei que bom, pelo menos alguma coisa diferença eu já fiz nessa equipe e eles continuam num crescer, e a questão é que a gente não tem a perfeição mas a gente precisa ter excelência, buscar a excelência, a excelência se aprimora diariamente, então

a gente tem coisas que já passou e que já superou e sempre vai haver coisas para gente melhorar ainda mais, no nosso trabalho, no nosso convívio, porque assim oh, o nosso trabalho só pode acontecer bem feito antes de qualquer coisa, antes de procedimentos da empresa, antes de conceitos de hotelaria, né, livros acadêmicos, isso tudo e ok, ne, princípios de hotelaria, mas de convivência diária entre pessoas, gestão de pessoas, gerenciamento de pessoas e harmonização do ambiente de trabalho e quando isso existe as outras etapas elas vão facilmente sendo superadas, né, eu não posso chegar também num ambiente hostil e querer dizer que a pessoa tem que ser assim, assim, assim, porque não vai haver disposição, as pessoas vão ser desmotivadas, elas não se sentem acolhidas, não se sentem...então assim, nós quase perdemos uma recepcionista neste período da copa que tinha chegado um pouco desnorreada, assim, e não consegui treinar e era muito cliente para atender, então pegou o momento de crise do hotel de atendimento, de demanda, de trabalho, sem muita experiência, ficou muito angustiada e sem referência e aí ela “não, vou pedir as contas, vou embora” não, peraí, era bem no período que eu estava sendo contratado, ela entrou uma semana depois de mim, a sra...., hoje eu e afomos juntos construindo um espaço e harmonizando nosso ambiente, hoje ela está aqui, ela passou de uma atitude de quem ia pedir demissão que já não aguentava mais, não sabia como se localizar aqui para alguém veste a camiseta, mas porque tu tem a orientação, tem este trabalho constante dentro da equipe, e aí falando de mim como exemplo né, os outros colegas também vão dando exemplos positivos a ela, de ver como é bom trabalhar, de que tem coisas positivas para gente compartilhar e volto para aquela coisa que falava antes da comunicação, que canais de comunicação são essenciais para que tudo isso aconteça, para a sra. ..se sentia incomodada com algumas observações que as vezes eu fazia, mais na parte técnica do nosso trabalho mas ela nunca disse isso para mim. Eu dizia olha sra..... nós precisamos, questão que temos metas a cumprir da rede ...para afiliação de novos hóspedes, de fidelidade da rede..., a meta é de 50 inscrições/mês, a gente bateu no mês de agosto 1090 inscrições, a gente superou a nossa meta mensal em 20 vezes então tipo assim, para rede está ótimo a gente fidelizou muitos clientes para empresa, porque através do trabalho dos recepcionistas e da orientação que dei para eles, mas como toda meta para cumprir e bater porque a gente tava lá quando eu cheguei numa avaliação bem ruim até o gerente operacional e a fulana de tal me mandaram para São Paulo e eu trouxe novidades de SP que lá em SP eles tem muita estrada, né, então foi assim que eu comecei a implementar...eles estavam acostumados de um jeito daqui a pouco tem que mudar as rotinas e daí tu sabe como as coisas funcionam, a gente tem que insistir para as pessoas começarem a entender o que elas estão fazendo, e isso causou um stress emocional para ela que eu nem imaginava que eu podia estar causando ao mesmo tempo ela tinha coisas da família que estavam incomodando, acho que culminou mas ela não me comunicou ela fez comentários para o colega de trabalho dela e este comentário foi parar em mim, tá “.

Aqui termina a gravação por problemas técnicos.

O coordenador chamou-a para esclarecer e assim foi possível melhorar o relacionamento de trabalho.

13- Você valorizaria algum outro atributo que não esteja listado pelo IBHE?

Comunicação – Cordialidade mencionado várias vezes.

14- Como você percebe a comunicação interna no hotel?

Com a empresa		Com os colegas
	Muito insatisfatório	
	Insatisfatório	
	Pouco satisfatório	
X	Satisfatório	
	Muito satisfatório	X

Entre os setores pouco satisfatório.

15- De que forma você acredita que a hospitalidade pode ou foi inserida na cultura da empresa?

(X) Mudanças em processos, comunicação, ambiente e pessoas.

() Treinamento

(X) Exemplo vindo da administração (Gerente Operacional)

() Busca de melhores práticas.

() Outras formas. Quais?

16- Quem melhor pode ou promoveu a mudança na sua empresa?

Gerente operacional, limitado de mudança, mas bastante atuante principalmente com o colaborador.

17- Você percebe compromisso do líder com a hospitalidade?

“Sim”

18- Baseado em quais atributos?

“Acolhimento, gentileza, naturalmente. Se envolve, é afetivo, inspira figura paterna. Encantamento – vê o tesão por estar aqui.”

19- Baseado nos oito atributos, citando os ambientes de trabalho e descanso dos funcionários, você percebe hospitalidade?

Sim	
Não	X

“Refeitório”.

Diferenças abissais, higiene e insetos (baratas)

Banheiros sem higiene constante (pior que banheiro de rodoviária), infiltrações, refeitório e e descanso juntos com cadeiras rasgadas e panos por cima, frigobar, isto é, geladeira pequena para todos.

20- Você teria alguma sugestão para mudar os ambientes?

Sim	X
Não	

Remodelar e reformar o refeitório, alegam falta de dinheiro, mas é mais uma questão de prioridades, sentiria mais valorizado.

Isso reflete nossa segregação social

Missão, valores e visão não são reais ou coerentes.

Investir mais no funcionário com mais treinamentos, não tem manuais.

Existe uma segregação social

Há lacuna em contra partida da empresa.

Meio do processo que quebra.

Oferece hospedagem gratuitas em Capão da Canoa, Tramandaí e Imbé para os funcionários, mas é descontado mensalmente R\$ 5,00 para Associação dos Funcionários, independente do agendamento ou não.

OBSERVAÇÃO: Houve gravação até um ponto.....depois não houve condições de gravar, registrando assim resumo e conclusão do seu parecer.

Obrigada!

APÊNDICE 4 – Questionário de coleta do entrevistado D

Esta pesquisa tem a intenção de analisar a hospitalidade entre equipe/chefia e ambientes por eles utilizados, baseado no trabalho de hospitalidade empresarial criado pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial – IBHE.

Muito agradecemos sua participação.

Esta pesquisa é de caráter sigilosa, os dados de identificação abaixo são opcionais e não serão divulgados.

NOME: XXXXXX

CARGO/FUNÇÃO: Mensageiro

EMPRESA: Hotel Y

TEMPO DE EMPRESA: 1 ano e 3 meses

SUBORDINADOS? Não

CHEFE: coordenador de recepção

ESCOLARIDADE: médio completo

IDADE: 25 anos

1- O IBHE considera que a hospitalidade é um meio de aproximar pessoas e consolidar relacionamentos. São todas as atitudes gentis, atenciosas e acolhedoras que a empresa faz para o seus clientes internos e externos, que aborda desde o ambiente até os canais de comunicação.

Você concorda com esta afirmativa?

Sim	X
Não	

2- Baseado neste conceito você considera sua empresa hospitaleira?

Sim	X
Não	

3- Porque?

“Eu tenho um pouco de exemplo assim que quando eu entrei aqui no começo né, o pessoal todo me recebeu muito bem, até o mensageiro Sr fulano de tal que é mais antigo aqui, me apresentou tudo, tentou me passar tudo que ele sabia para mim, ele já me tratou como amigo como coisa assim, por isso já achei né, acolhedor e daí fiquei mais tranquilo também porque tudo que eu não sabia perguntava para ele e ele tranquilo poderia me dizer.”

Tua primeira experiência aqui?

“Sim, eu nunca trabalhei em empresa, quando saí no caso estava trabalhando no quartel fiquei 5 anos no exército e depois trabalhei como gerente numa lavagem, só, daí depois aqui peguei assim no hotel... e o pessoal já tava acostumado só na lavagem né, mas daí quando eu vim conversar com o Sr...”.

Tu te sente bem acolhido no dia-a-dia?

“Sim, sim”.

4- O IBHE através de pesquisas realizadas anualmente classificou em oito atributos que melhor caracteriza a hospitalidade.

Conhecendo os oito atributos abaixo, enumere de 1 a 8 por ordem de importância para você:

Atributos	Importância
1- ACOLHIMENTO - Bem receber o outro	
2- GENTILEZA – Ser amável com o outro	1
3- CONFIANÇA – esperança firme em alguém	
4- ATENÇÃO – consideração, cortesia	
5- CUMPLICIDADE - Conivência/parceria	
6- RESPEITO AO OUTRO – sentimento positivo de estima	2
7- BEM-ESTAR – estar mais a vontade	
8- ENCANTAMENTO – fascínio, sedução	3

“A gentileza com os hóspedes como cara trata ele, estou sempre sorrindo até...”.

Mas na verdade quero que tu sempre pense assim no foco interno.

“Interno, mas do mesmo jeito que eu trato o hóspede eu trato o colega, brincadeira, algumas vezes não, vou fazer com eles uma brincadeira que eu faria com os funcionários, tenho uma liberdade. Eu gosto do que eu faço se eu não gostasse..”

Mas tu vibra?

“ Sim, foi o motivo que fez eu sair do quartel até perdi aquela empolgação e saí.”

5- De acordo com a definição de hospitalidade e seus oito atributos você acredita que uma pessoa que pratica a hospitalidade no dia-a-dia sente-se melhor e conseqüentemente transmite bem-estar ao ambiente?

Sim	X
Não	

“ Sim, chegando um hóspede, não hóspede, né mas um colega meu, brabo alguma coisa assim o cara estando tranquilo...”

Tu percebe que envolve a pessoa, consegue modificar a frequência dela?

“ Sim”

6- Você sente que a empresa utiliza alguns destes atributos da hospitalidade com a equipe?

Sim	X
Não	

7- Quais atributos que mais se destacam?

“Acho que bem-estar”

8- Você percebe que os atributos que a empresa utiliza aproxima a equipe?

Sim	X
Não	

“Não em todos os setores. No meu setor acaba sendo mais porque eu tô direto com eles, nos outros setores só quando eu descendo ou no intervalo, não seria tanto.”

9- Você percebe que a empresa poderia aproximar mais a equipe?

Sim	
Não	X

10- De que forma? Alguma sugestão?

“Acho que não.”

11- Você percebe que existe hospitalidade entre os membros da equipe?

Sim	X
Não	

12- Cite alguns exemplos.

“Gentileza em todos os setores” .

Tu confia no teu colega, por exemplo, tu percebe assim que ele confia em ti, exemplo, estou usando outro atributo?

“É confiar, confiar meio que alguns sim outros não. Alguns da para confiar outros nem tanto”.

E na atenção?

“Não, todo mundo é atencioso”

Respeito também?

“Sim”

Algum exemplo de te chamou atenção ou uma situação em termos desses atributos?

“Eu acho que foi esse atendimento da primeira chegada.”

Quem te recebeu bem?

“Foi o mensageiro mais antigo, até por ele morar onde eu moro também.”

13- Você valorizaria algum outro atributo que não esteja listado pelo IBHE?

“Acho que não”.

14- Como você percebe a comunicação interna no hotel?

Com a empresa		Com os colegas
	Muito insatisfatório	
	Insatisfatório	
	Pouco satisfatório	
X	Satisfatório	X
	Muito satisfatório	

Entre os setores pouco satisfatório

15- De que forma você acredita que a hospitalidade pode ou foi inserida na cultura da empresa?

- () Mudanças em processos, comunicação, ambiente e pessoas.
 () Treinamento
 (X) Exemplo vindo da administração
 () Busca de melhores práticas.
 () Outras formas. Quais?

“Treinamento eu não recebi.”

16- Quem melhor pode ou promoveu a mudança na sua empresa?

“Coordenador da recepção”

17- Você percebe compromisso do líder com a hospitalidade?

“Sim as vezes até em demasia.”

18- Baseado em quais atributos?

“Ele acolhe bem e mostra confiança”.

19- Baseado nos oito atributos, citando os ambientes de trabalho e descanso dos funcionários, você percebe hospitalidade?

Sim	
Não	X

“Seria o refeitório”.

20- Você teria alguma sugestão para mudar os ambientes?

Sim	X
Não	

“Ali descanso e almoço não é o ideal.”

APÊNDICE 5 – Questionário de coleta do entrevistado E

Esta pesquisa tem a intenção de analisar a hospitalidade entre equipe/chefia e ambientes por eles utilizados, baseado no trabalho de hospitalidade empresarial criado pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial – IBHE.

Muito agradecemos sua participação.

Esta pesquisa é de caráter sigilosa, os dados de identificação abaixo são opcionais e não serão divulgados.

NOME: XXXXXXXXX

CARGO/FUNÇÃO: Recepcionista

EMPRESA: Hotel Y

TEMPO DE EMPRESA: 7 meses

SUBORDINADOS? Não, ainda não

CHEFE: Coordenador de recepção

ESCOLARIDADE: Superior completo em Letras, e estuda administração

IDADE: 40 anos

1- O IBHE considera que a hospitalidade é um meio de aproximar pessoas e consolidar relacionamentos. São todas as atitudes gentis, atenciosas e acolhedoras que a empresa faz para o seus clientes internos e externos, que aborda desde o ambiente até os canais de comunicação.

Você concorda com esta afirmativa?

Sim	X
Não	

2- Baseado neste conceito você considera sua empresa hospitaleira?

Sim	
Não	X

3- Porque?

“Eu acho e isso a ponto desde que entrei aqui tanto com o gerente operacional, o coordenador de recepção entrou bem depois, e eu entrei um pouquinho antes dele, mas uma coisa que eu aponto desde que entrei aqui é que o que falta para esta empresa é uma gestão de recursos eficazes, falta atenção com o colaborador, acho que toda empresa tem que começar seu

trabalho pelo colaborador porque na minha visão que toda a venda começa pela entrega do serviço, uma coisa que a gente não pode fazer é aquele procedimento que se fazia antigamente que era se vende, vende, vende e como é que vai acontecer a entrega não entrega, a visão que a gente tem modernamente é que a venda deve começar justamente ou pelo menos deve se efetuar a entrega de tal forma que a entrega reflita novas vendas de tal forma que o cliente se interesse em retornar em vender o produto novamente muito mais hoje com a disseminação de práticas com redes sociais em que as pessoas postam a todo momento numa velocidade incrível as opiniões que elas tem dos serviços que elas tiveram, hoje muito mais que um tempo atrás isso que é o boca-a-boca foi se tornando algo muito importante. Parte, hoje por exemplo não deveria ser só um departamento interessado em vender, a maioria das empresas de...”

Tu cuidaria primeiro do colaborador?

“São eles que começam a vender a empresa. O colaborador é o primeiro vendedor da empresa de uma forma espontânea. Aquela pessoa que tem que chegar e dizer as pessoas que ele gosta muito da empresa que ele se interessa pela empresa, que ele quer vender o produto, mostrar para o cliente, o cliente percebe quem é a pessoa que gosta do trabalho, que gosta da empresa, que vende a empresa espontaneamente, então acho que esse trabalho tem que começar sempre pela satisfação do colaborador, um colaborador satisfeito...aquele colaborador que ele sabe que é bem treinado, que ele é bem alimentado, que tem a folga no momento adequado para ele, que ele tenha, nem sempre ele vai ter a situação melhor mas ele também vai poder entender o lado da empresa se ele souber que a empresa é parceira, isso acho muito importante, claro acho interessante a palavra companhia ela na origem significa e vem da palavra pão, com pão, porque as antigas caravelas eles pegavam o pão, eles utilizavam muito o pão, porque não estragavam então era o melhor alimento que tinha para não ter e para levar a bordo, então aquela caravela ela tinha uma quantidade de pão que era para todo mundo , então era a ideia de que todo mundo trabalharia pelo mesmo benefício. A ideia de uma companhia a ideia de uma empresa onde uma nau onde todos trabalham pelo mesmo bem para que possam repartir o pão, então acho que é muito interessante que a empresa entenda isso e perceba isso e se coloque a disposição do colaborador tanto quanto, que ele entenda que isso é uma troca, não pode ser uma ideia...”

Na verdade tu consegue manifestar a tua opinião?

“Se eu consigo manifestar minha opinião, em algumas situações sim outras não, nem sempre há uma abertura tão grande assim, com o coordenador da recepção consigo, mas a gente divide muito até impressões e ideais que são bastante utópicas, mas a gente sabe que... conquista, é um espaço que a gente pretende até ir gradativamente conquistando, conhecendo um pouco melhor e passando a galgar no seu momento, ir melhorando. Tem um contato com o pessoal do RH e a gente tem interesse, a empresa tem muito que melhorar ainda. Faz uma proposta de que eu posso ser um catalizador e fazer com que se aproveite de mim da mesma maneira que eu quero me aproveitar dela. Por isso eu acho que esta empresa não é ainda hospitaleira, acho que ela pode vir a ser, mas algumas coisas tem que melhorar muito aqui, a relação que ela tem com o colaborador aqui ainda não é uma relação satisfatória.”

4- O IBHE através de pesquisas realizadas anualmente classificou em oito atributos que melhor caracteriza a hospitalidade.

Conhecendo os oito atributos abaixo, enumere de 1 a 8 por ordem de importância para você:

Atributos	Importância
1- ACOLHIMENTO - Bem receber o outro	1
2- GENTILEZA – Ser amável com o outro	
3- CONFIANÇA – esperança firme em alguém	
4- ATENÇÃO – consideração, cortesia	
5- CUMPLICIDADE - Conivência/parceria	
6- RESPEITO AO OUTRO – sentimento positivo de estima	
7- BEM-ESTAR – estar mais a vontade	
8- ENCANTAMENTO – fascínio, sedução	

“Porque para mim o acolhimento engloba gentileza, confiança, atenção...”

Então seria o acolhimento?

“A definição de bem receber para mim todas as outras questões estão dentro do bem receber.”

5- De acordo com a definição de hospitalidade e seus oito atributos você acredita que uma pessoa que pratica a hospitalidade no dia-a-dia sente-se melhor e conseqüentemente transmite bem-estar ao ambiente?

Sim	X
Não	

6- Você sente que a empresa utiliza alguns destes atributos da hospitalidade com a equipe?

Sim	X
Não	

“Existe alguns esforços por parte de nosso gerente operacional mas acho que um afastamento muito grande entre diretoria e funcionários, muito grande, a ponto de quando eu comecei fazia duas semanas que estava aqui, e ela passou e eu tive a iniciativa de me apresentar a ela “eu não tive a oportunidade de me apresentar, meu nome é fulano de tal, sou recepcionista” e depois outras pessoas da gerência passavam aqui e fiz questão de...”

Mas quando chegastes aqui não teve a apresentação com todos?

“Não, senti falta, eu achava que as pessoas tinham que chegar aqui e dizer seja bem-vindo.”

Você foi bem acolhido pela primeira vez?

“Pela diretoria não, pela gerência sim.Me receberam muito bem mas dos mais lá de cima que estão aqui dentro da empresa não houve nenhuma aproximação e ...os diretores jamais chegaram e as vezes com certo esnobismo, chegando aqui exigindo que a gente que conhecesse eles, tratasse eles de forma assim enfim, ...não gosto muito dessa ideia de tratar..., uma coisa que eu tenho horror disso aí e o quanto as pessoas gostam de tratamento vip, tenho pavor de tratamento vip, eu não aceito ser tratado por

vip em lugar nenhum, quando querem me dar cartão vip não aceito, fila vip não existe, tenho horror disso, porque eu acho que é mais importante que ninguém, então eu gosto de entrar na fila, guardar meu lugar, recentemente recebi aqui um jogador de futebol... e ele ficou ali aguardando tranquilamente, atendi outra pessoa e achou bacana, gostou, ficou assim pelo jeito até se sentiu muito bem acolhido, não percebi nenhum momento muito pelo contrário fez questão de vir apertar minha mão sem que eu tivesse feito absolutamente nada de diferente para ele, acho que isso também fazer parte do acolhimento, não gosto muito desta ideia fulano tem dinheiro vamos tratar bem, fulano que não tem dinheiro, nem cabe a nos julgar quem tem quem não tem conta bancária. Então as vezes eu sinto um pouco da diretoria..."

7- Quais atributos que mais se destacam?

Sem resposta

8- Você percebe que os atributos que a empresa utiliza aproxima a equipe?

Sim	
Não	X

De que forma poderia aproximar?

"Das mais variadas, ela pode começar treinando pessoas, ela pode começar tendo eventos, aqui existe um evento...que se faz as festas de aniversários, mas outras empresas investem por exemplo em periodicamente ela sai e vai para um outro lugar e fazem lá um, um rafting, fazem...motivacionais..não sei como se chama o evento, é muito mais importante do que se pode imaginar."

Integra mais?

"Mas com toda certeza, o funcionário tem que estar motivado....salário é uma segunda...essa questão de trabalha, trabalha e aí o que está faltando, o pessoal da recepção não conseguiu sair para um happy-hour, até hoje eu consegui só uma vez ah, teve um almoço e uma noite que a gente saiu para pouco tempo assim..."

9- Você percebe que a empresa poderia aproximar mais a equipe?

Sim	X
Não	

10- De que forma?

Respondida na questão 8

11- Você percebe que existe hospitalidade entre os membros da equipe?

Sim	x
Não	

"Sem dúvida, por mais que as vezes a ...seja um pouco, existe...todo mundo aqui sempre...mas todo mundo se respeita."

Observação: Falha e inaudível.

12- Cite alguns exemplos.

Não respondeu

13- Você valorizaria algum outro atributo que não esteja listado pelo IBHE?

“Olha, não sei se vou saber explicar, mas existe uma coisa que é importante na nossa área que é o distanciamento.”

Manter a cortesia, ser cortês, mas não em relação ao colaborador e sim ao hóspede, então a resposta é não.

14- Como você percebe a comunicação interna no hotel?

Com a empresa		Com os colegas
	Muito insatisfatório	
X	Insatisfatório	
	Pouco satisfatório	
	Satisfatório	X
	Muito satisfatório	

Entre os setores, pouco satisfatório. A comunicação é a coisa mais importante numa empresa.

15- De que forma você acredita que a hospitalidade pode ser inserida na cultura da empresa?

(X) Mudanças em processos, comunicação, ambiente e pessoas.

(X) Treinamento

(X) Exemplo vindo da administração

(X) Busca de melhores práticas.

() Outras formas. Quais?

“Internamente, não e por parte da diretoria nem se fala”.

Acredita que pode ser inserida através de todas as opções acima.

16- Quem melhor pode promover a mudança na sua empresa?

“Olha, a distância que a gente tem é tão grande, mas tão grande das pessoas que podem que talvez eu vá te dar o nome e essa pessoa também seja amarrada pelo superior dela. Eu acho por exemplo que a pessoa responsável teria condições de tomar frente de paradigma na empresa.”

Tu achas que os colaboradores poderiam fazer a mudança para que a diretoria mudasse?

“Difícilmente, até consegue fazer algum movimento, a gente percebe por exemplo que há uma certa paralisia dos funcionarios até por não saberem a força que tem, recentemente nós tivemos uma situação da comida não ser boa e todos fizeram um baixo assinado informando, diversas pessoas falaram a respeito antes, só que isoladamente mas a primeira reação da gerência ou

da diretoria era de incomodar. Então como a coisa estava bastante explícita que foi uma representação coletiva não tinha mais como virar as costas..., mas percebe-se que não é uma mudança brusca no sentido de melhorar a hospitalidade, é uma mudança bem pequena que já exigiu empenho muito grande, muitas pessoas não quiseram assinar com medo grande as vezes as pessoas ficam numa situação em que ela se sente escrava da empresa e podem se aproveitar desta escravidão então justamente aquela pessoa....”.

Não quisestes mencionar o nome da pessoa?

“Eu acho que quem poderia promover essa mudança tem que ser da diretoria.”

17- Você percebe compromisso do líder com a hospitalidade?

“Não, não que não atribuíinterna a hospitalidade interna, os líderes daqui não fazem relacionamento e pesquisa da empresa para hospitalidade interna”

Interrompido por falha, inaudível, mas resumindo não entende que haja compromisso da diretoria com a hospitalidade, apenas do gerente operacional.

18- Baseado em quais atributos?

Sem resposta.

19- Baseado nos oito atributos, citando os ambientes de trabalho e descanso dos funcionários, você percebe hospitalidade?

Sim	X
Não	

“Eu acho que um pouco mas poderia....

Por exemplo me chama a atenção nosso refeitório, nosso refeitório e tu deves ter tirado tua própria conclusão a respeito, ambiente desagradável de se ver..empilhando e colocando na geladeira ali, a empresa começou a fornecer mesmo assim....”

Algum diretor já desceu lá?

“Pelo que eu ouvi eu nunca vi um diretor almoçando ali.”

Essa impressão que tu tens deles?

“Eu ouvi dizer que quem arrumou mexeu naquele espaço foi uma das diretoras, mas ouvi dizer nunca...(inaudível) ele fez um acordo com restaurante e a comida do restaurante é boa porque eu como lá no almoço e é muito boa mesmo mas de noite eles pegam a comida do buffet põe mal armazenado quando chega aqui tá com gosto de azedo toda toda compactada e parece um bolo, uma comida, um absurdo, um dos grandes problemas que a gente tem aqui e a questão da comida.”

20- Você teria alguma sugestão para mudar os ambientes?

Sim	X
Não	

“Existe um movimento agora, mas a questão do ambiente de descanso ali não é adequado porque deveria ter um ambiente de descanso separado do refeitório, poderia ter um ambiente de descanso por exemplo com rede. Eu faria assim o refeitório por exemplo com espaço aqui com televisor fosse dessa.....(inaudível) na sala contígua ter espaço para as pessoas sentarem e um outro espaço onde as pessoas pudessem baixar a luz e dar uma dormida.”

Vocês tem internet?

“Não, só os seus próprios aparelhos, poderia ter um espaço aqui para uma mesa de ping-pong que eu acho aqui por exemplo recentemente se criou o tal do talento máximo, existia um tempo atrás, e agora voltou de novo, o talento máximo e uma forma de premiação ao colaborador então a gente tem um colaborador o colaborador do comercial que ..todos os meses...recebe R\$ 100,00 todo mês e tudo mais, mas os colaboradores não tem ideia do que que tem para fazer para conseguir chegar ao prêmio”

Acho que tem um muralzinho lá embaixo..

“Tem, um aporte la, mas acho que sabem que as pessoas aqui, inclusive tem pessoas que ja foram premiadas que a própria pessoa que foi premiada diz isso é um absurdo, não, e as pessoas que mais se empenham que ganham aquele prêmio, (inaudível) não, não é verdade, ...é obscuro.”

Quem escolhe?

“Os próprios gerentes...mas a empresa gasta R\$ 200,00 por isso e me dei o trabalho de fazer a conta na internet, uma mesa de ping-pong iria agradar muito mais. Esse prêmio não cumpre o papel que a premiação deveria ter que e justamente fazer com que as pessoas se empenhem mais.”

Tu terias sugestão? Acho que já estais dando, né?

“Mudar os ambientes, nos ambientes de descanso, nos ambientes de convivência”

A rede achei boa ideia.

“Claro com pouquissimo custo, claro tem pessoas aqui que dão uma descansada , trabalham de madrugada...normal temos uma hora de intervalo , 10 a 15 min almoçar e depois uma descansadinha, até meia hora que seja seria ótimo basta que tivesse espaço para isso acho que o espaço que tem não é o espaço adequado, acho que a rede seria uma proposta que ...livre de ácaros de sujeira muito mais fácil de lavar, muito mais fácil de cuidar...do que um sofá, e barato.”

Só queria sentir, tu com teus colegas ali na recepção, tu percebe que acolhe bem?

“Sim”

Da mesma forma acolhido?

“Sim, a nossa relação ali na recepção é muito boa, até quando a gente diverge ela é muito boa,....mas.....concordar, mas nem sempre a gente concorda mas para uma relação de longo prazo acontecer é preciso que a gente não fique...a verdade para falar, expressar opinião, respeitar falar as coisas de maneira respeitosa.”

Obrigada!