

Q UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
HABILITAÇÃO RELAÇÕES PÚBLICAS

FERNANDA ASSMANN

COMUNICAÇÃO, CULTURA E ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS:
UM ESTUDO DA HOSPITALIDADE NOS HOTÉIS DE PORTO ALEGRE.

Porto Alegre

2012

Fernanda Assmann

COMUNICAÇÃO, CULTURA E ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS:
UM ESTUDO DA HOSPITALIDADE NOS HOTÉIS DE PORTO ALEGRE

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre

2012

Fernanda Assmann

COMUNICAÇÃO, CULTURA E ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS:
UM ESTUDO DA HOSPITALIDADE NOS HOTÉIS DE PORTO ALEGRE

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas.

Aprovado em __/__/____

Banca Examinadora:

Prof. Ms. Denise Avancini Alves

Prof. Ms. Fabiane Sgorla

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

AGRADECIMENTOS

Família: Minha base. Queria poder citar cada um, pois são todos essenciais em minha vida. Mas como o espaço não permite, deixo minha homenagem àqueles que são a minha razão de viver. Eles que sempre estão presente em todas as etapas da minha vida, me apoiando, amando e respeitando acima de tudo... MAMIS, PAPI e MANICO, amor maior.

Amigos: “São a família que Deus nos permite escolher”. Sem dúvida, ao longo da minha [ainda curta] vida eu encontrei os melhores. Aqui quero deixar meu agradecimento a duas pessoas que foram muito importantes durante a minha jornada acadêmica: Talita, a melhor descoberta que a Fabico me proporcionou. Não tenho palavras para agradecer a amizade e a mão amiga de sempre, principalmente durante o TCC, por ter lido e dado sugestões pro meu trabalho, mesmo estando milhas distantes. E a Aline, minha *roomie*, agradeço por ter dividido comigo esses anos [maravilhosos] de descobertas, estudos, felicidades, angústias, amizade.

Fabico e seus agregados (profs., colegas): pela bagagem que tenho hoje em relação à comunicação/relações públicas, por me ensinar a ser crítica e a pensar “fora da caixa”.

Lilian: por semanalmente escutar minhas preocupações, ansiedades, dúvidas e aflições sobre a vida, profissão, o TCC... sobre tudo.

Prof. orientador: por ter aceitado me orientar e por ter dado suporte necessário para realizar o tão temido TCC.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma estiveram [alguns ainda estão, outros sempre estarão] presente nessa minha caminhada. Tem um pouquinho de cada um na Fernanda que sou hoje.

Metamorfose ambulante (Raul Seixas)

Prefiro ser
Essa metamorfose ambulante
Eu prefiro ser
Essa metamorfose ambulante

Do que ter aquela velha opinião
Formada sobre tudo
Do que ter aquela velha opinião
Formada sobre tudo

Eu quero dizer
Agora, o oposto do que eu disse antes
Eu prefiro ser
Essa metamorfose ambulante

Do que ter aquela velha opinião
Formada sobre tudo
Do que ter aquela velha opinião
Formada sobre tudo

Sobre o que é o amor
Sobre o que eu nem sei quem sou

Se hoje eu sou estrela
Amanhã já se apagou
Se hoje eu te odeio
Amanhã lhe tenho amor

Lhe tenho amor
Lhe tenho horror
Lhe faço amor
Eu sou um ator

É chato chegar
A um objetivo num instante
Eu quero viver
Nessa metamorfose ambulante (...)

RESUMO

O presente trabalho tem como tema a prática da comunicação nos hotéis de Porto Alegre que dizem ter programa de hospitalidade. Assim, o principal objetivo é compreender como os hotéis de Porto Alegre, que afirmam possuir programa de hospitalidade em sua gestão, desenvolvem a hospitalidade e de que maneira a comunicação participa e é empregada nesse processo. Com base nesse objetivo principal, desenvolveu-se essa monografia dividida em duas etapas. Na primeira busca-se articular o conceito de hospitalidade com comunicação e cultura organizacional, tendo em vista a relevância desses dois últimos no processo da hospitalidade em organizações hoteleiras. A segunda, por sua vez, consiste na pesquisa empírica, composta por entrevistas em profundidade semi-abertas, realizadas com profissionais importantes na questão da hospitalidade em seis hotéis de Porto Alegre. Após a realização dessas duas etapas, as principais conclusões alcançadas foram que a comunicação na maioria dos hotéis analisados está limitada à comunicação externa, não participando nas atividades de comunicação interna e, por esse motivo, não é percebida e empregada de maneira estratégica no processo de hospitalidade.

Palavras-chave: Comunicação. Cultura organizacional. Hospitalidade. Organizações hoteleiras.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Níveis da Cultura Organizacional	36
Figura 2: Níveis da Cultura Organizacional e sua Interação	38
Quadro 1: Perfil dos entrevistados.....	47
Quadro 2: Conceito de hospitalidade.....	51
Quadro 3: Programa de hospitalidade	53
Quadro 4: Programa de hospitalidade 2	53
Quadro 5: Comunicação e hospitalidade	60
Quadro 6: Retorno sobre hospitalidade	69
Quadro 7: Hospitalidade e cultura organizacional	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 HOSPITALIDADE E ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS.....	14
2.1 A NOÇÃO DE HOSPITALIDADE	14
2.2 HOSPITALIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA	20
2.3 HOSPITALIDADE HOTELEIRA	23
3 COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL E HOSPITALIDADE HOTELEIRA	29
3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	29
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	33
3.3 COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	39
3.4 COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DA CULTURA DA HOSPITALIDADE HOTELEIRA.....	40
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1 CORPUS DA PESQUISA.....	46
4.2 COLETA DOS DADOS.....	48
4.3 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	48
4.4 MÉTODO DE ANÁLISE.....	49
4.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
4.5.1 Conceito de hospitalidade	50
4.5.2 Programa de hospitalidade	52
4.5.3 Comunicação e hospitalidade	60
4.5.4 Retorno sobre a hospitalidade	69
4.5.5 Hospitalidade e cultura organizacional	75
4.6 REFLEXÕES GERAIS: ARTICULANDO TEORIA E PRÁTICA	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICES	93

1. INTRODUÇÃO

Grandes transformações aconteceram na sociedade e no modo das pessoas pensarem e agir nos últimos anos. Nesse sentido, as organizações foram obrigadas a se adaptar para essa realidade também, tanto em termos de como o cliente se posiciona diante do produto e/ou serviço a ser consumido, quanto do funcionário em seu comportamento para com a organização. Com um mercado cada vez mais competitivo e clientes mais exigentes e participativos – com poder de voz -, os empreendimentos precisam buscar uma maneira de se destacar e ganhar vantagem competitiva no setor no qual estão inseridos.

Entende-se, neste trabalho, que para sair na frente dos concorrentes as prioridades de investimento das empresas devem estar direcionadas para o relacionamento com os públicos. Assim, apresenta-se o conceito de hospitalidade como maneira das organizações hoteleiras diferenciarem-se perante a concorrência e conquistarem posicionamento no mercado.

Aponta-se que a prática da cultura da hospitalidade na gestão dos hotéis pode ser uma maneira de oferecer serviços de excelência, principalmente no que tange o relacionamento com os públicos. Assim, os empreendimentos do setor hoteleiro devem ter como um dos seus valores a hospitalidade, sendo esse incorporado e compartilhado por toda a equipe de empregados. A cultura da hospitalidade pede passagem nesse campo como um modelo diferencial e, concomitantemente, compatível e viável, passando a ser uma necessidade para guiar o comportamento de todos os funcionários.

Nessa perspectiva, compreende-se que a comunicação faz parte desse processo principalmente através do desenvolvimento da comunicação interna, visando tornar comum o conceito de hospitalidade dentro da organização. Assim, acredita-se que ela precisa ser trabalhada com um viés não tecnicista, de transmissão de informação e ações de comunicação pontuais, mas, sim, a partir do ponto de vista estratégico, com atividades bem planejadas, visando construir relacionamentos sólidos e de longo prazo com os empregados.

Além do mais, sabe-se que os hóspedes têm vontades e necessidades particulares, que devem ser atendidas pelos empregados do hotel. Nesse sentido, acredita-se que isso pode ser alcançado e concretizado caso a organização conte com uma equipe que esteja alinhada com as políticas e valores do hotel, bem como esteja preparada e capacitada para lidar com esse tipo de situação.

Partindo desse cenário, o presente trabalho tem como problema de pesquisa: Como a comunicação é empregada pelos hotéis de Porto Alegre que dizem ter programas de hospitalidade? Nesse sentido, coloca-se como objetivo principal descobrir como os hotéis de Porto Alegre, que afirmam possuir programa de hospitalidade em sua gestão, desenvolvem a hospitalidade e de que maneira a comunicação participa e é aplicada nesse processo.

Os objetivos específicos foram elaborados buscando averiguar o quê os entrevistados entendem pelo conceito de hospitalidade; descobrir informações detalhadas sobre o programa de hospitalidade desenvolvido por cada hotel; verificar se o departamento de comunicação participa, e de que maneira participa do processo de hospitalidade; compreender as formas de comunicar o valor hospitalidade aos empregados; Identificar o retorno dos funcionários e hóspedes em relação à hospitalidade de cada hotel.

Escolheu-se pelo estudo da hospitalidade nos hotéis devido ao fato de esse ser um mercado muito promissor nos próximos anos para o Brasil, que será o país sede do maior evento esportivo do mundo. Conforme destaca Castelli (2010), a partir de dados da Organização Mundial do Turismo (OMT), atualmente, o mercado do setor de Turismo corresponde a, aproximadamente, 700 milhões de viajantes anuais. Na década de 60, esse mercado correspondia a 25 milhões, e com o acentuado crescimento, estima-se que deverá chegar a 1,6 bilhão em 2020, sendo o Brasil apontado como uma das novas economias de grande importância.

Outro aspecto que justifica o estudo desse tema é a realização do maior evento esportivo do mundo, a Copa do Mundo de Futebol, em 2014, no Brasil, o qual tem Porto Alegre como uma de suas cidades sede. Neste sentido, foi realizada pesquisa pelo IBGE (2011)¹, a qual identificou que a grande maioria das cidades brasileiras que sediarão o evento não conta com número de hotéis necessários para abrigar os visitantes. Além do mais, identificou-se também que os empreendimentos que já existem, ainda não oferecem serviços em um patamar de qualidade para receber os visitantes e demais clientes. Logo, com uma grande procura, mas grande oferta também, os hotéis precisarão qualificar seus serviços para ganhar vantagem perante seus concorrentes.

¹ Pesquisa realizada em 2011 pelo IBGE com número de hospedagens nas capitais do Brasil: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/psh/2011/psh.pdf>

Outra questão que levou a pesquisa focar-se no setor hoteleiro justifica-se em razão de o relacionamento com os públicos estar presente ao longo de toda prestação do serviço, desde a chegada do hóspede no hotel, até o seu *check out*. O relacionamento é essencial, sendo um dos fatores mais relevantes para o sucesso dessas organizações, nas quais os clientes exigem um relacionamento mais personalizado e não padronizado, mecânico, frio. Assim, proporcionar um relacionamento mais familiar e com calor humano contribui para minimizar o desconforto que é estar longe de casa, do aconchego e conforto do seu lar.

Este trabalho monográfico consiste em estudo exploratório compreendendo pesquisa bibliográfica e entrevistas em profundidade. O estudo exploratório, conforme Gil, proporciona “[...] maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (1991, p. 45). Nessa direção, a pesquisa bibliográfica permite que se construa o embasamento teórico para compreender o tema de investigação, bem como para melhor analisar os dados de campo coletados através das entrevistas. Conforme Stumpf (2006), a pesquisa bibliográfica promove ao leitor uma ambientação e explicação profunda sobre o assunto pesquisado. Importante ressaltar que esse método foi escolhido para orientar todo o trabalho monográfico, sendo essencial sua presença ao longo de todos os capítulos como forma de reforçar a autenticidade das informações e fontes. Por sua vez, para a pesquisa empírica são realizadas entrevistas em profundidade que consiste em uma técnica qualitativa que visa explorar um determinado tema através da obtenção de informações, percepções e experiências de pessoas-chaves relacionadas com o assunto, para depois analisá-las e apresentá-las de maneira estruturada (Duarte, 2006). E para a análise dos resultados, utiliza-se a técnica de análise de conteúdo categorial que “funciona por desdobramento do texto em unidades, em categorias segundo agrupamentos analógicos” (FONSECA JÚNIOR, 2006, p. 301). O detalhamento dessas técnicas de pesquisa, bem como o processo para a definição do corpus de estudo estão descritos no capítulo 4.

O presente trabalho estrutura-se em cinco capítulos, sendo o primeiro dedicado à introdução. No segundo capítulo discorre-se sobre o conceito de hospitalidade. Primeiramente, apresenta-se a noção de hospitalidade, para depois situá-la como vantagem competitiva e, por fim, compreendê-la inserida na realidade dos hotéis – a hospitalidade hoteleira. Os principais autores acionados para essa temática são: Camargo (2003), Castelli (2001, 2005, 2010), Denker e Bueno (2003), Dias (2002), Serson (1999) e Grinover (2002).

No terceiro capítulo foca-se a comunicação como processo e estratégia fundamental para compreensão da hospitalidade hoteleira pelos públicos. Assim, reflete-se sobre comunicação organizacional em sentido estratégico e sobre a ideia de cultura organizacional. Também se discorre sobre como esses dois campos de estudo contribuem no processo da cultura da hospitalidade hoteleira. As referências de destaque são Baldissera (2000, 2004, 2008, 2009, 2010), Kunsch (2003, 2010), Marchiori (2006, 2008, 2012), Schein (2009) e Vilaça (2012).

O quarto capítulo destina-se, primeiramente, a explicação da metodologia aplicada para realizar a pesquisa monográfica e a análise do conteúdo obtido nessa, tendo como referências bibliográficas autores como Duarte (2006) e Fonseca Júnior (2006). Em seguida, tem-se a apresentação e análise dos resultados encontrados através da aplicação das entrevistas com seis organizações do setor hoteleiro.

Por fim, o capítulo 5 contempla as considerações finais, onde busca-se fazer o fechamento desse trabalho, reforçando as questões teóricas mais relevantes e os principais resultados obtidos. Nessa seção, ressalta-se que esse é um trabalho inicial sobre o assunto - que é bastante amplo -, e, assim, apontam-se questões interessantes a serem abordadas e pesquisadas em trabalhos futuros.

2. HOSPITALIDADE E ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS

Neste capítulo, discorre-se sobre o conceito de hospitalidade. Essa prática, que aparece antes mesmo do surgimento do Turismo e da Hotelaria, na Antiguidade, sempre esteve muito ligada a esses campos, contemplando o ato de acolher e alimentar os viajantes que se encontravam fora do seu lar. Atualmente, a noção de hospitalidade teve seus sentidos alargados de modo que, em perspectiva mercadológica, a cultura da atitude hospitaleira no relacionamento com os públicos tende a configurar-se em importante diferencial e vantagem competitiva para organizações de todos os setores. Neste estudo, a hospitalidade será pensada em sua articulação e manifestação no âmbito das organizações hoteleiras, seja pela relevância (atual e para os próximos anos) do setor na economia nacional e/ou pelo fato de o setor hoteleiro nacional ainda não ter atingido patamar de excelência nos seus serviços prestados, conforme se identificou mediante pesquisa exploratória.

2.1 A NOÇÃO DE HOSPITALIDADE

O termo hospitalidade não é recente. Surgido na Antiguidade, esteve presente nas primeiras civilizações humanas que se tem conhecimento. Segundo Walker (2002, p. 4) "a ideia de hospitalidade é tão antiga quanto a própria civilização [...] e deriva de *hospice* (asilos/albergues), uma antiga palavra francesa que significa dar ajuda/abrigo aos viajantes". Consiste em "uma das mais antigas atividades humanas. Apareceu por volta do século IV a.c. com o objetivo de prestar os serviços correspondentes a abrigo e alimentação" (JANEIRO apud SERSONS, 1999, p. 38). Grinover (in DIAS, 2002, p. 26-7) assinala que foi, provavelmente, no início do século XIII, na Europa, que a palavra hospitalidade teria aparecido pela primeira vez, calcada na palavra latina *Hospitalitas*, derivada, por sua vez, de *hospitalis*, e indicava o oferecimento de hospedagem gratuita e atitude caridosa aos viajantes da época.

Hospitalidade, então, remete ao ato de acolher alguém que por algum motivo esteja fora do seu lar. Nesse sentido, seu aparecimento aconteceu em decorrência do advento das viagens, uma vez que surgiu a partir da necessidade de se oferecer locais para hospedar, acolher pessoas que estivessem viajando e encontravam-se fora do seu domicílio por diversos motivos, "O peregrino rumo aos lugares santos, o mercador transportando riquezas e ideias, o senhor

percorrendo seus domínios, o viajante e o explorador em busca de horizontes novos, terras perdidas ou costumes exóticos [...]” (BELCHIOR e POYARES apud CASTELLI, 2005, p. 6). Assim, tende a ser considerada uma das mais antigas atividades humanas, afinal, “desde os tempos mais remotos, as pessoas, quando em viagem, necessitavam de um lugar no qual lhes fosse fornecida alimentação e um lugar seguro para abrigo” (SERSON, 1999, p. 38).

As civilizações grega e romana, na Antiguidade, tiveram grande influência na evolução da hospitalidade, uma vez que as duas eram conhecidas por serem muito acolhedoras, “ofereciam a seus hóspedes toda a proteção, eram responsáveis por eles” (CASTELLI, 2005, p. 42). Porém, entre as duas, a romana merece destaque pelo fato de ter propiciado a expansão das viagens por todos os seus locais de domínios e, conseqüentemente, a construção de locais para abrigar e alimentar os viajantes.

As grandes conquistas romanas abriram caminhos que ligavam Roma a Atenas, Roma à Península Ibérica e a outras localidades que faziam parte do Império Romano. Ao longo desses caminhos, foram construídas casas, denominadas *mansiones*, espécies de albergues que serviam para hospedar e alimentar os viajantes das diversas categorias, entre eles: militares, funcionários, comerciantes e turistas (CASTELLI, 2005, p.45).

Ainda na perspectiva de melhor compreender a noção de hospitalidade, atenta-se para a distinção e, ao mesmo tempo, interdependência dos termos hospitalidade e hóspede.

Hospitalidade

[...] provém da palavra latina *hospitalitas-atís* e traduz-se como: o ato de acolher, hospedar; a qualidade do hospitaleiro; boa acolhida; recepção; tratamento afável, cortês, amabilidade; gentileza. Já a palavra *hosped-itus* se traduz por hóspede, forasteiro, estrangeiro, aquele que recebe ou que é acolhido com hospitalidade; o indivíduo que se acomoda ou se acolhe provisoriamente em casa alheia, hotel ou outro meio de hospedagem; estranho (DIAS in DIAS, 2002, p. 98-9).

Godoi (2008, p. 18) entende que a hospitalidade não é praticada somente com viajantes, mas refere-se ao “ato de receber ou acolher bem o visitante, familiar, amigo ou desconhecido”, oferecendo, conforme Borger (2005, p. 54), “bom acolhimento, liberalidade, amabilidade e afabilidade no modo de receber os outros”. Taraboulsi (2006, p. 175) vai mais além, enfatizando que a hospitalidade deve ser um ato voluntário, sem esperar e/ou exigir que o hóspede tenha a mesma atitude, deve ser a “vontade e o hábito de tratar bem o próximo sem que isso implique retorno ou expectativa de reciprocidade”.

Abreu (2003, p. 29) aponta que o conceito de hospitalidade “[...] no passado estava mais associado à caridade [...]”. No entanto, “hoje será mais bem localizado como um serviço [...]”

comercial (hotéis em especial, mas podendo se referir a qualquer organização estruturada com a finalidade de prestar serviços de recepção e acolhimento de pessoas [...])”. Nessa mesma direção, Castelli, (2005, p. 147) é incisivo ao afirmar que, com o grande incremento da hotelaria, o conceito de hospitalidade “[...] foi sendo *dessacralizado*, tornando-se um negócio rentável na sociedade contemporânea, pouco restando daquela *virtude* altamente apreciada no passado”.

O sentido de hospitalidade parece ter deslizado de seu lugar inicial, sua característica de caridade, para assumir perspectiva comercial. Mesmo assim, apesar de o uso atual estar mais vinculado às questões comerciais, pode-se dizer que a noção de hospitalidade ainda guarda reminiscências de seu sentido primeiro. Segundo Castelli (2005), já no final da Antiguidade a hospedagem começou a ganhar traços e ser vista como um negócio. Naquela época já coexistiam, junto com as hospedagens privadas, amigáveis e gratuitas, as tabernas, onde os serviços eram cobrados, tratava-se de uma hospitalidade pública e paga.

Entretanto, é na Idade Moderna (compreendida entre meados do século XV e final do século XVIII) que essa passagem tornou-se mais expressiva e concreta. O ato de acolher e hospedar passou a ganhar novas configurações e interfaces, em virtude dos marcantes avanços expansionistas, políticos e culturais (CASTELLI, 2005). Assim, “[...] a hospedagem passa a ser um negócio, embrião da futura hotelaria, que na era moderna se transformou num empreendimento lucrativo” (CASTELLI, 2005, p. 47).

Com a melhora dos meios de comunicação, dos meios de transporte e o desenvolvimento de negócios entre as nações, na Idade Moderna, as viagens aumentaram, incentivando, conseqüentemente, o aparecimento de novos meios de hospedagem. É nessa época que surge a hotelaria, que transferiu o conceito de hospitalidade praticado no âmbito doméstico, como uma prática cultural e solidária, para o âmbito profissional, mas como uma prática comercial. Dessa forma, o ato de receber, acolher, abrigar e alojar, passa a ser visto como uma mercadoria, comercializada pelos hotéis, que segundo Cândido e Vieira (2003), são os estabelecimentos onde o turista encontra hospedagem e alimentação em troca de pagamento.

Na Idade Contemporânea (compreendida entre o final do séc. XVIII até hoje), mais especificamente nas últimas décadas, outras transformações aconteceram na sociedade, fazendo com que a antiga configuração da hospitalidade fosse alargada.

[...] a industrialização, a urbanização, a explosão demográfica, o desenvolvimento científico e tecnológico, as novas estruturas econômicas e, particularmente, a ampliação

do poder aquisitivo de uma parcela considerável da população das sociedades contemporâneas, mudaram a relação entre visitantes e receptores, hóspedes e anfitriões (GRINOVER in DIAS, 2002, p. 27).

No decorrer dessas transformações e expansão do mercado, o setor de hospedagem precisou modificar-se e propor novas formas de gerir seu negócio. A hospitalidade sofreu adequações conforme as mudanças no contexto social foram acontecendo. Dessa forma, para Cooper (2001), aquela visão tradicional de hospitalidade já não servia mais, sendo considerada uma definição limitada, tendo em vista o crescimento dos serviços oferecidos, relacionados a lazer e a negócios. Assim, “hospitalidade, do ponto de vista analítico-operacional, pode ser definida como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas do seu hábitat” (CAMARGO, 2003, p. 19). A hospitalidade, além de ser compreendida como uma prática possível em outros contextos que não o doméstico, tem ampliada a sua definição. O entretenimento, por exemplo, também passa a integrar a lista de preocupações, e não mais só a hospedagem e alimentação do visitante.

Conforme a concepção defendida por Camargo, acima citada, a hospitalidade hoteleira encaixa-se no contexto profissional. Castelli (2010, p. 65) propõe uma forma de pensar como o processo da hospitalidade pode ser desempenhado nesse âmbito, independente do tipo de organização:

[...] implica em executar, com atitude hospitaleira, os atos de:
Receber: significa bem recepcionar os clientes;
Hospedar: significa bem acolher os clientes no âmbito e no retorno do estabelecimento por alguns instantes;
Alimentar: significa disponibilizar para os clientes as informações e, se for o caso, a oferta dos bens e serviços solicitados;
Entretêr: significa oportunizar aos clientes momentos prazerosos e encantadores de atendimento e atenção contínua;
Partir: significa despedir-se dos clientes com cortesia, deixando as portas abertas para um próximo encontro.

Hoje em dia, ser hospitaleiro, na perspectiva comercial, significa facilitar a vida do cliente e buscar superar suas expectativas. Contudo, muitos autores afirmam, criticamente, que a hospitalidade, inserida nessa realidade, acabou recebendo uma abordagem excessivamente técnica, tornando a prática da hospitalidade um procedimento mecanizado. Enfatizam, ainda, que o agir com atitude hospitaleira perdeu sua espontaneidade e o calor humano que o envolvia para ganhar traços de um tratamento mais robotizado e frio.

Neste sentido, é preciso recuperar alguns aspectos daquela hospitalidade doméstica, percebida através da aura, do clima da organização como hospitaleira, e não pelo tipo de tecnologia disponibilizada pelo hotel, pela sua infraestrutura e/ou pelo atendimento eficiente, mas uniformizado. Remete-se àquela que acontece quando há um esforço por parte do anfitrião em tratar o outro da melhor forma possível, para que esse se sinta verdadeiramente acolhido. Independente se for ou não possível atender a todas as necessidades exigidas pelo cliente. O importante é a intenção e ação dirigida para suprir expectativas em relação ao serviço adquirido.

A partir desse clima de boa vontade que o cliente identifica o local como sendo hospitaleiro. Para Camargo (2003), o resgate da hospitalidade - não só em meios de hospedagem, mas em todas as empresas, cidades, países e famílias, em todos os lugares onde falte calor humano - é um desafio essencial para solidificar o vínculo humano.

Para isso, é necessário, sobretudo, um olhar voltado para os sentimentos dos clientes, em que a atenção vai muito além da qualidade e eficiência nos serviços prestados. É preciso atravessar essa fronteira, indicando “[...] como a hospitalidade permanece uma marca, uma perspectiva e um horizonte para uma interação bem-sucedida entre os homens, quer sejam clientes, amigos ou simples estrangeiros com a mão estendida” (DENKER e BUENO, 2003, p. 142).

Ser hospitaleiro significa um esforço da empresa em antecipar-se aos anseios do cliente, ouvir e prestar atenção no que ele diz através da fala e gestos, objetivando uma comunicação clara entre cliente e empresa em que ambos possam dentro de suas necessidades e possibilidades alcançarem seus objetivos. Assim, é importante ter a compreensão de que as pessoas não são iguais e, conseqüentemente, através de suas experiências de vida, possuem características e visões diferentes diante de um atendimento considerado eficiente e hospitaleiro. Por isso, um atendimento de excelência, mas padronizado, frio, impessoal, e sem verdadeira atenção ao cliente não será o suficiente para atingir o patamar de ser hospitaleiro.

As organizações, cuja hospitalidade faz parte do seu negócio, tendem a possuir características peculiares relacionadas ao atendimento. Elas têm a atitude hospitaleira na sua cultura organizacional, praticando a hospitalidade nos diferentes relacionamentos com seus públicos. Em um primeiro momento, essa cultura precisa ser trabalhada, compreendida e praticada entre o público interno – empregados -, para depois ser exercida com o público externo – clientes.

[...] saber implementar bons relacionamentos entre colaboradores, e entre colaboradores-clientes, é um desafio colocado para as empresas que almejam alcançar o triunfo. O desenvolvimento dessas interfaces, capazes de encantar o outro, o cliente, oportunizando-lhe uma experiência ímpar, dificilmente será alcançado sem um agir com atitude hospitaleira por parte de todos os colaboradores (CASTELLI, 2010, p. 33).

Uma das maneiras de se agir de forma hospitaleira diz respeito ao ato de “[...] colocar em prática a convivência, o respeito, a cortesia, a tolerância, a generosidade, a harmonia e o espírito de serviço, atributos da hospitalidade” (CASTELLI, 2010, p. 55). Atributos esses que são essenciais e vistos como um diferencial pelos consumidores, que muitas vezes não se importam de pagar por essa diferença, por isso, quando exercidos, fornecem à organização uma vantagem competitiva frente à concorrência.

Percebe-se que, paulatinamente, o conceito de hospitalidade foi sofrendo transições e sendo alargado. Porém, sempre esteve muito ligado à ideia de bem receber o outro, seja viajante, amigo, familiar, cliente ou hóspede. Mas, diante da atual configuração da hospitalidade no âmbito comercial, cabe trazer a definição “de Aristóteles, que considerou a hospitalidade como sendo umas das virtudes mais importantes da sabedoria humana, e a de Platão, que a concebeu como sendo o primeiro dos deveres de todos os cidadãos” (CASTELLI, 2010, p. 52).

Esses são significados que remetem aos atos mais simples, mas de significativa importância, de uma pessoa ao receber o outro, e que, infelizmente, acredita-se estarem bastante esquecidos atualmente. O sorriso no rosto, o “bom dia”, o prazer, a disponibilidade e o esforço em ajudar e atender, mas sem ser essa uma ação mecânica, orientada por modelos pré-estabelecidos. São atitudes pequenas do dia-a-dia, porém, fazem toda diferença, principalmente em relação às organizações que se relacionam diretamente com pessoas, como os hotéis.

Acredita-se, no entanto, que apesar de estar explícito o quanto as pessoas prezam e admiram uma atitude hospitaleira vinda do outro, muitas organizações ainda não têm essa cultura inserida na gestão dos seus negócios. Supõe-se que para alguns hotéis, foco desse trabalho, ainda falta também a conscientização de que atitudes simples, como um sorriso enérgico ao atender o cliente, a forma de se expressar, o interesse e esforço em ajudar, ou o coleguismo entre os colaboradores, contribuem para o bom clima da organização. Esses, com certeza, são aspectos levados em consideração no momento em que o cliente escolhe por determinada empresa, entre tantas existentes no mercado.

2.2 HOSPITALIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA

A demanda por produtos e serviços é grande – e exigente -, mas a oferta é ainda maior. Esse é o cenário atual do mercado, onde os consumidores estão comprando cada vez mais, mas ao mesmo tempo estão mais conscientes dos seus direitos e exigindo produtos, bens e serviços de alta qualidade. E dentro desta lógica, a oferta – organizações -, está precisando se reestruturar para atender o novo perfil da demanda – clientes.

Com o avanço tecnológico, a valorização da informação, o ritmo acelerado das mudanças e a globalização, as organizações precisam buscar vantagens para se destacar, sejam estas de produtos ou serviços. Kotler (1998) afirma que uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de seus concorrentes é prestar serviços de alta qualidade. Mas é preciso estar ciente de que a preocupação com a qualidade dos serviços oferecidos não deve existir somente porque existe uma forte concorrência, mas também pelo fato de que os clientes estão cada dia mais atentos ao tipo de serviço recebido, aos preços cobrados, e sobretudo ao tratamento cortês dedicado.

o cliente não quer apenas a solução do problema, a satisfação da necessidade (“o quê”), mas está atento para o “como”: a confiabilidade, a capacidade de resposta, a competência, a segurança, o modo como os funcionários se relacionam com ele e as emoções que atravessam a relação (AUMOND, 2004, p. 55).

É dentro desta lógica que as organizações precisam planejar suas estratégias, compreendendo que as vantagens competitivas em relação à concorrência não serão atingidas focando seus esforços unicamente no seu produto central, como hospedagem e alimentação nos hotéis. Mas, sim, através dos elementos suplementares de serviços, como o atendimento personalizado, o agir com amabilidade e simpatia. “O “*plus*” de serviços, agregado ao produto central, é significativo ao cliente, podendo consistir em um grande diferencial para a atividade hoteleira” (GARCIA, 2003, p.171).

Na maioria dos negócios, o produto central tende a se tornar uma “comodity” à medida que a concorrência aumenta e o setor amadurece... Todo negócio que aspira à liderança de mercado deveria trabalhar para aprimorar os produtos existentes e desenvolver novos... É entre os elementos suplementares de serviços que encontramos as mudanças inovadoras (LOVELOCK, 1995, p. 33-4).

O elemento suplementar no setor hoteleiro pode ser traduzido pela excelência dos serviços prestados, alcançada com a inserção da cultura da hospitalidade no relacionamento do hotel com seus públicos. Para Sersons (1999, p. 59), “quando nos referimos à excelência na prestação de serviços, um dos aspectos importantes a verificar é o do relacionamento”. Garcia (2003, p. 167) concorda, afirmando que o “[...] relacionamento vem ganhando destaque a partir da mudança na economia, na qual a oferta apresenta-se maior que a demanda”. Os autores Marcos Cobra e Alexandre Rangel (apud SERSONS, 1999, p. 59) chegam a assegurar que “o sucesso, em qualquer ramo de negócios, depende do grau de relacionamento de uma empresa com seus clientes. Criar um clima de *boa vontade* (*good will*) perante os clientes é o melhor investimento que uma empresa pode fazer”.

Aumond (2004, p. 11) defende que “o valor de uma empresa é, em última instância, equivalente à soma dos valores dos relacionamentos com seus clientes e esta soma cresce através da aquisição, desenvolvimento e retenção de relacionamentos com clientes [...]”. E mais, “Os encontros clientes x funcionários em contato com o cliente são o coração da cadeia de valor, para o cliente e empresa” (AUMOND, 2004, p. 34). E, conforme Sersons (1999, p. 59), “essa é uma verdade nítida e clara quando o assunto é hospitalidade [...]”, já que o bom relacionamento é alcançado colocando em prática a convivência, o respeito, a cortesia, a tolerância, a generosidade, a harmonia e o espírito de serviço, atributos da hospitalidade segundo Castelli (2010). Neste sentido, o agir com hospitalidade, no contexto profissional, envolve muito mais empenho do que a simples meta de atingir algum objetivo,

Em uma situação de sociabilidade, como acontece frequentemente na hospitalidade, fatores subjetivos como flexibilidade, criatividade e qualidade são muitas vezes mais importantes que a simples eficiência objetiva.
Por essa razão, se faz necessário buscar outras metáforas, outros modelos ou paradigmas de organização para melhor atender às expectativas do cliente na hospitalidade comercial (DENKER e BUENO, 2003, p. 46).

A hospitalidade, pensada dessa maneira, serve como fator decisivo para o cliente na escolha de determinada organização e não de outra. Quando praticada, tem o intuito de disponibilizar um ambiente agradável, limpo, com segurança, boa infraestrutura e facilidades, mas, principalmente, proporcionar atenção especial e calorosa ao cliente, enxergando-o como um ser único e singular em suas vontades, não sendo merecedor de um tratamento mecânico e frio.

O atendimento padronizado pode até atender de forma eficiente e rápida todas necessidades do cliente, mas não chega a satisfazê-lo plenamente. Fica apenas no trivial, não transcende as suas expectativas, gerando um clima de boa vontade, uma aura de local hospitaleiro, acolhedor, aconchegante.

Schmidt (1997, p. 172) observa que as organizações precisam passar por diferentes estágios para obter diferencial em relação aos concorrentes. Ele destaca que para a empresa marcar seu posicionamento definitivo no mundo contemporâneo rumo ao sucesso total é preciso chegar ao último estágio, que “é difícil de ser compreendido, porque se trata de uma questão abstrata que envolve sensibilidade, percepção e comportamento, mas de fácil aplicação. Esse estágio representa investir na qualidade de relacionamento da empresa com seus públicos [...]”.

Atenta à questão da hospitalidade nos diferentes momentos de contato com o cliente, a empresa estará bem preparada para enfrentar a concorrência, uma vez que, conforme Aumond (2004, p. 11), “cada ponto de contato com o cliente oferece à empresa oportunidade de desenvolver serviços e obter, assim, vantagem competitiva”. Por isso, todos os tipos de contatos entre a organização e o cliente, mesmo aquele mais rápido e sem tanta importância, muitas vezes despercebido pela empresa, mas claro aos olhos do cliente, deve ser permeado pela hospitalidade, pois são nestes momentos que se conquista o cliente, e se alcança a desejada vantagem competitiva.

A cada contato com o cliente surgem “momentos de verdade” em que comparecem (ou não) tanto os fatores tangíveis quanto os intangíveis, tanto os sociais quanto os estéticos ou ambientais. Na busca pelo oferecimento da hospitalidade, é importante o cuidado com todos eles, pois sabe-se que, nos tempos atuais, com acirrada concorrência, a lealdade à marca torna-se muito frágil (DIAS, 2002, p. 127, grifo do autor).

Cabe ressaltar também que a hospitalidade só será percebida se houver um trabalho integrado e um esforço de toda equipe para isso. Ela depende de todos colaboradores envolvidos na prestação do serviço.

[...] por mais simples que pareça ser um dado momento da verdade, há o envolvimento de várias pessoas, de mais de um setor. Essa dinâmica poderá causar um alto grau de insatisfação (e de não-hospitalidade), se não houver uma interação e um comprometimento com a excelência (SERSONS, 1999, p. 53).

Ainda neste ponto e focando para o contexto dos hotéis,

Adianta muito pouco um hotel esmerar-se na recepção do viajante e, depois, não lhe dar a devida atenção durante a sua estada ou por ocasião da sua saída. É necessário que, em todas as etapas da *cadeia da acolhida*, o hóspede seja encantado pelos colaboradores do hotel, pela excelência dos bens e serviços oferecidos. Para que isso aconteça, Cuillé chama também atenção para a coerência que deve existir entre os componentes da oferta proposta, valendo citar a decoração, a música-ambiente, os móveis, os utensílios e os serviços (CASTELLI, 2005, p. 143, grifo do autor).

Assim como os autores (CASTELLI, 2005; GARCIA, 2003; SERSONS, 1999), acredita-se que o olhar mais atento, na hotelaria, deve ser dirigido aos recursos humanos, uma vez que o seu grande diferencial consiste na qualidade do atendimento prestado pela equipe de empregados. Para que essa excelência aconteça efetivamente na prática, é preciso que esses funcionários sejam conhecidos, valorizados e integrados à cultura organizacional; neste caso, cultura da hospitalidade.

2.3 HOSPITALIDADE HOTELEIRA

A hospitalidade hoteleira surge na Idade Moderna, quando a ideia de hospitalidade abrange seu campo de atuação, devido a mudanças no contexto socioeconômico, e passa a ser praticada também no contexto comercial, inserida na realidade dos hotéis. Para melhor compreender o seu conceito, então, faz-se necessário um breve histórico da hotelaria nacional.

A história da hotelaria no Brasil foi marcada, desde o seu início, por altos e baixos. Períodos de euforia aconteciam para logo em seguida um novo acontecimento surgir e deixar o setor em crise. Pode-se dizer que foi somente depois da década de 1990 que o setor conquistou sua maior estabilidade e obteve considerável expansão. Segundo Castelli (2005), o primeiro momento marcante da hotelaria nacional aconteceu no final do século XIX, quando foram construídos, pelos fazendeiros de café, meios de hospedagem com o intuito de atender os homens de negócios. Um segundo momento importante, deu-se no início do século XX, quando foram construídos hotéis de alto luxo no Rio de Janeiro. Os anos 30, por sua vez, foram de bastante crise, em virtude da grande depressão econômica mundial que acabou atingindo todos os países do mundo, afetando duramente os meios de hospedagem nacionais.

Por isso, conforme relata Caon (2008, p. 1), é na década de 1940 que os pesquisadores afirmam ser o verdadeiro início do desenvolvimento do setor hoteleiro, em consequência da

construção de grandes cassinos como os existentes nos EUA na época, contribuindo, assim, para a criação de hotéis de grande porte associados a eles. Contudo, esse período positivo durou pouco, pois já em 1946 a maioria desses hotéis-cassinos acabou fechando suas portas, devido à proibição dos jogos de azar no país.

Pelo fato de até então terem sido períodos curtos de desenvolvimento, para Beyrodt (apud SERSONS, 1999, p. 39) “A evolução dos meios de hospedagem no Brasil ocorreu principalmente após a Segunda Grande Guerra, em decorrência do surto industrial da década de 60”. Quando, mais precisamente, a partir da década de 70, “[...] o país assiste à instalação dos primeiros grandes hotéis voltados simultaneamente ao turismo de negócios e lazer” (CAON, 2008, p. 2). Segundo Castelli (2005, p. 134), é nesta década que “[...] registra-se o *boom* da hotelaria nacional”. É também nessa mesma época que “[...] as cadeias internacionais de hotéis começaram a implantar no país algumas de suas unidades” (CASTELLI, 2005, p. 135). Esse foi um período muito importante para o desenvolvimento profissional do setor. Segundo Duarte (2005, p. 22) a construção do São Paulo Hilton, em 1972, “marcou a virada para a administração hoteleira profissional no Brasil”.

Na década de 1980, a crise econômica pela qual passou o país, acabou afetando diretamente o “setor hoteleiro com sensível queda de demanda, afastando os investidores. Além do esfriamento da economia como um todo, houve um fim dos financiamentos de longo prazo e dos incentivos fiscais à indústria hoteleira” (CAON, 2008, p. 2). Em relação a esse período, “Alguns analistas chegam a caracterizá-lo como a *década perdida* [...]” (CASTELLI, 2005, p. 135, grifo do autor).

Após essa ocasião de crise nacional, em 1990, deu-se um novo e importante crescimento da indústria hoteleira. Várias unidades hoteleiras surgiram pelo território nacional em virtude da atuação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), que criou uma linha de crédito especial para a construção de hotéis. Além do mais, nessa mesma época o país encontrava-se com sua economia equilibrada, o que beneficiou a sua recolocação na pauta de interesses do capital internacional, que direcionou seus investimentos nos titulados países emergentes (CAON, 2008). Com esse momento favorável ao setor hoteleiro, o Brasil

[...] atraiu a atenção de grandes operadoras internacionais de hotéis, que iniciaram uma verdadeira *ocupação* do território nacional, com a implantação de dezenas de unidades

não só nas capitais, como também em importantes cidades do interior dos estados, exigindo dos hotéis independentes e das redes nacionais a adoção de novas estratégias para melhorar a sua competitividade (CASTELLI, 2005, p. 136, grifo do autor).

Foi a partir desse momento que a hoteleira nacional teve um respeitável desenvolvimento, gerando, assim, um setor de significativa competitividade. Porém, apesar da sua notável expansão, a demanda não acompanhou o ritmo de surgimento de novos hotéis, o quê também agravou a concorrência dentro do setor. Os gestores dos empreendimentos foram obrigados a pensar em novas estratégias para buscar seu diferencial em relação aos concorrentes e obter vantagem competitiva.

Paralelo a isso, outras transformações relevantes também aconteceram no decorrer desses anos, tanto no que tange às organizações quanto às pessoas. Novas tecnologias surgiram, por exemplo, obrigando os hotéis a se modernizarem e implantarem novos instrumentos. Mas, a mudança mais expressiva aconteceu em relação aos clientes, consumidores, que, não somente no setor hoteleiro, mas em todos os demais também, começaram a ser mais exigentes quanto aos produtos, bens e serviços oferecidos pelas empresas.

Para atender ao hóspede da atualidade, que exigem serviços de excelência; atendimento personalizado, ambiente agradável, acolhedor, os hotéis precisam se adaptar ao novo contexto, através de alterações e atenção a diversos aspectos. Fica evidente que esses devem ser construídos cada vez mais com o intuito de oferecer, além dos serviços essenciais relacionados à hospedagem, também um clima agradável, que transmita aos hóspedes uma aura de local hospitaleiro. Para isso, deve-se rever atendimento, recepção, recursos humanos, comunicação, arquitetura, ambiente, restaurante, governança, estrutura, tecnologia, enfim, todos os departamentos do serviço de hotelaria devem ganhar atenção e se adequar a nova configuração da demanda.

A verdadeira transformação deve acontecer principalmente no que tange o relacionamento do hotel com seus públicos. O profissional da hotelaria trata diretamente com pessoas e, através da prestação dos serviços se relaciona constantemente com o hóspede, buscando atender às suas necessidades e desejos. E neste contexto, onde o cliente busca um relacionamento mais afetuoso, onde seja tratado como “o hóspede” e não como “mais um”, faz-se necessário inserir a prática da hospitalidade na cultura organizacional dos hotéis.

Cabe destacar que muitos hotéis dizem praticar a hospitalidade na gestão do seu negócio. Porém, acredita-se que muitos desses referem-se à hospitalidade comercial, caracterizada pelo contrato de serviço de hospedagem e alimentação, na qual o elo entre anfitrião e hóspede termina após o recebimento do serviço. O relacionamento, nesse caso, restringe-se a interesses puramente de negócios, em que as necessidades de serviços do hóspede até são atingidas, mas não contemplam o tratamento afável, cordial e caloroso; tão importante aos olhos do hóspede.

Para que a cultura da hospitalidade esteja inserida na organização, uma das primeiras ações deve ser a educação de toda equipe do hotel a agir com atitude hospitaleira no seu relacionamento com colegas e clientes. Exercendo, assim, a simpatia e espontaneidade no receber, a vontade e esforço em ajudar e atender. É preciso transpassar o mero *“fazer excelentemente aquilo que lhe é solicitado”*, e proporcionar uma atmosfera de amabilidade, de afeição.

Por mais que os hóspedes da atualidade entendem a lógica na qual os hotéis costumam operar, onde se paga para receber serviços tangíveis de hospedagem e alimentação, eles continuam, em seu imaginário, idealizando e desejando receber tratamento afável, cortês e atencioso ao chegar ao hotel. Aspectos, esses, intangíveis da hospitalidade e simbólicos da hospitalidade primeira, praticada pelas primeiras civilizações da história.

A hospitalidade hoteleira pode ser entendida como um sentimento intangível, uma sensação percebida pelo hóspede através da aura do local. Mas essa aura hospitaleira é alcançada através do conjunto de elementos tangíveis e intangíveis oferecidos pelo hotel.

Na prática, a hospitalidade, assim como a qualidade, são experiências sentidas pelos hóspedes. Elas provêm, especialmente, dos fatores sociais, envolvendo seus contatos com outras pessoas, sejam elas outros clientes ou hóspedes, moradores da localidade, motoristas ou ligados ao projeto, seja do hotel, em nosso caso, do aeroporto ou da própria cidade. E há, ainda, os fatores ambientais, muitas vezes descuidados por ficarem abaixo do limiar perceptivo do cliente, mas que não deixam de ter extrema importância, como ruídos, cheiros, limpeza, temperatura, ventilação ou umidade (DIAS, 2002, p. 126).

A hospitalidade, dessa maneira, é percebida pelo hóspede a partir das sensações que os serviços do hotel provocam nele, que podem ser tanto positivas (sinal de hospitalidade) quanto negativas (sinal de não-hospitalidade). Hospitalidade vai além do tangível, físico, visível e do pressuposto. Ela pode ser constatada em situações quase imperceptíveis aos olhos dos gestores e

demais trabalhadores do hotel. Pode ser compreendida pela forma em que os empregados se relacionam entre si; pela sua vestimenta e postura enquanto trabalham; através da comunicação em suas diferentes linguagens etc.

Os profissionais que trabalham em ambientes voltados ao descanso, lazer e entretenimento como os hotéis, têm um papel um pouco difícil, pois devem conseguir fazer com que o hóspede sintam-se o mais feliz e relaxado possível, principalmente por estar fora de sua casa. É preciso procurar fazer com que o cliente sintam-se literalmente *em casa*, seguro, confortável e acolhido. O que acaba

[...] tornando o acolhimento hoteleiro um procedimento muito delicado. Delicado porque saber acolher o viajante dentro das normas de cortesia e de amabilidade difere do procedimento puramente mecânico e circunstanciado. O viajante sente essa diferença e deseja sentir-se um pouco como se estivesse *em casa* (bem à vontade, familiarizado com as pessoas e com o ambiente) (GOUIRAND apud CASTELLI, 2005, p. 142, grifo do autor).

Onde a expressão *sentir-se em casa*, significa, segundo Cruz (2002, p. 44),

[...] ter no lugar em que se é estrangeiro (palavra que tem o intuito de designar alguém que não pertence ao lugar, que não é residente) a mesma sensação de acolhimento que se tem na própria casa, o que significa, em primeiro plano, segurança, mas também conforto e bem-estar de modo geral.

Assegurar essa situação nem sempre é fácil, exige empenho por parte do hotel e dos seus colaboradores, como atitudes coletivas, de pessoas comprometidas com o nome e filosofia da organização, o que não se torna tarefa impossível quando essa consciência está intrínseca na cultura organizacional e clara nos objetivos de gerenciamento organizacional. O agir com atitude hospitaleira, através do bom relacionamento entre os colaboradores do hotel e desses com os hóspedes é um dos pontos-chave para lograr que esse ambiente seja o mais agradável e familiar possível para o cliente. E existem muitos sinais e gestos que expressam o agir com atitude hospitaleira. Esse pode ser percebido, na prática, através de

[...] um cesto de frutas colocado no apartamento do hóspede, um roupão personalizado, um cartão de boa-noite colocado na cabeceira da cama pela camareira, o gesto do capitão-porteiro ao abrir a porta do automóvel para o viajante que acaba de chegar, entre outros (CASTELLI, 2005, p. 158).

Mas, entre todos os gestos, existe um que merece destaque, o sorriso, que segundo Castelli (2005, p.163) numa citação a Cullié, enfatiza que “é o primeiro gesto através do qual

uma pessoa se demonstra acolhedora e interessada em se comunicar com o outro”. Além de ser um gesto de comunicação universal, compreendido por todos.

Outro ponto que cabe lembrar é que nos hotéis a cultura da hospitalidade pode ser apresentada de diferentes maneiras para o hóspede, dependendo da categoria na qual o hotel se encaixa. Os hotéis pertencentes à categoria de negócios, por exemplo, irão afinar seus serviços conforme as expectativas do seu público, mostrando-se hospitaleiro através da disponibilidade de internet *wireless* em todos os ambientes do hotel, na flexibilidade dos horários de *check in* e *check out*, na disponibilização de serviços de quarto 24h. Já um hotel da categoria lazer e entretenimento, poderá exercer sua hospitalidade através da disponibilidade de sala de jogos, organização de eventos para os hóspedes (teatro, *shows*), oferecimento de sugestões de roteiros para conhecer os pontos turísticos da cidade. Enfim, a hospitalidade hoteleira deve ser praticada conforme o perfil e exigências do público da organização. Castelli (2010, p. 14) está de acordo com esse pensamento, afirmando que

[...] a hotelaria é uma das atividades comerciais que, na atualidade, fornece grande visibilidade ao processo de hospitalidade. Cada empresa, contudo, ao considerar as suas peculiaridades, necessita realizar as buscas, ou aproximações pertinentes, visando encontrar caminhos para uma melhor compreensão do significado, da abrangência e da aplicabilidade da hospitalidade.

Neste sentido, é preciso lembrar que a hospitalidade não se encaixa somente em organizações mais sofisticadas, como por exemplo, em hotéis de luxo - luxo e sofisticação não são sinônimos de qualidade. Powers e Barrows (2004) afirmam que tanto um hotel econômico quanto um hotel de luxo têm a oportunidade de proporcionar serviços de qualidade, que satisfaçam e até mesmo excedam constantemente as expectativas dos clientes.

A equipe que trabalha nos hotéis precisa estar ciente de que aquela pessoa que está hospedada no hotel encontra-se fora do seu ambiente diário de moradia, podendo estar ali por diferentes motivos, como a negócios, a lazer, para resolver algum problema etc. E, mesmo sendo uma viagem de lazer e entretenimento, em que o hóspede é mais tolerante, aberto e amigável, ele encontra-se fora do seu conforto de casa, e deseja que essa diferença seja o menos perceptível possível. Para isso, é necessário que o tratamento e serviço oferecido sejam excelentes, sendo extremamente importante acolher dentro das normas de cortesia e amabilidade que diferem do atendimento frio e mecânico, tão comum ainda, acredita-se, nas redes hoteleiras do país.

3. COMUNICAÇÃO E CULTURAL ORGANIZACIONAL E HOSPITALIDADE HOTELEIRA

Após discorrer, no capítulo anterior, sobre o conceito de hospitalidade hoteleira, neste reflete-se sobre como essa filosofia e prática podem ser inseridas, construídas e mantidas pelos hotéis. Por meio dessa reflexão, procura-se evidenciar como a comunicação organizacional pode ser empregada no sentido de introduzir a noção de hospitalidade na cultura organizacional dos hotéis, bem como nas atividades de gerenciamento. Para melhor compreender como ocorre esse processo, realiza-se, primeiramente, revisão teórica sobre os conceitos de *Comunicação e Cultura Organizacional*. Na sequência, ressalta-se a relação de interdependência entre comunicação e cultura organizacional, sua contribuição e importância na construção da cultura da hospitalidade hoteleira.

3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ao estudar sobre comunicação organizacional é comum deparar-se com duas linhas de pensamentos. Uma delas interpreta a comunicação como ferramenta de transmissão de informações e decisões da gestão, reduzindo-a a simples ação técnica de reprodução de discursos. A outra, por sua vez, defende que o processo de comunicação deve ir além do estágio instrumental, assumindo papel estratégico, participando ativamente na elaboração do discurso e da tomada de decisões. Sendo entendida dessa forma, a comunicação é percebida como fundamental no gerenciamento do negócio e é incorporada nas práticas organizacionais.

No presente trabalho, compreende-se a comunicação através dessa segunda visão, baseada em perspectiva estratégica e defesa da importância do papel dos seres humanos e suas relações interpessoais na construção da realidade organizacional. Diante disso, refuta-se o paradigma funcionalista/ instrumental que a restringe ao patamar tecnicista, baseado no modelo assimétrico de comunicação (GRUNIG, 1992), onde o receptor é considerado acrítico e passivo.

Dentro da perspectiva estratégica, quando se tem por objetivo entender e analisar uma organização, o estudo do seu processo de comunicação é inevitável, uma vez que se entende que é indissociável um fenômeno do outro. A autora Marchiori chega a afirmar que para as organizações sobreviverem, elas dependem da comunicação, sendo essa “[...] vista como um

processo de sustentação da organização” (2006, p. 127). Nesse mesmo sentido, Baldissera (2000, p. 18) diz que “a organização é um processo de construção que tem, na base, o processo de comunicação”, sendo esse um “processo de construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2004, p. 128).

Concordando com essas ideias, Kunsch (2010, p. 43) define comunicação organizacional como “um fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram ou com ela interagem [...]”, sendo de sua responsabilidade compreender “[...] como se processa o fenômeno da comunicação dentro das organizações no âmbito da sociedade global” (KUNSCH, 2003, p. 245). Para a referida autora, além de envolver os processos comunicativos e seus elementos constitutivos, a comunicação organizacional envolve também, “[...] a construção de sentidos dos sujeitos e/ou agentes integrantes em diferentes momentos e contextos” (KUNSCH, 2010, p. 42-3).

Baldissera (2010, p. 61) entende as organizações como “sistemas vivos, compreendidas como resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais”. Dessa forma, em uma empresa, a comunicação deve ser trabalhada para muito além da geração de informações. Deve auxiliar na atribuição de significados e criação de relacionamentos com as pessoas, visto estar sendo compreendida a partir de uma visão gerencial. Neste sentido, “[...] as organizações devem ser vistas como uma rede de relacionamentos, impregnadas de significados e artefatos, por meio do qual a comunicação cria e recria sentidos, atuando como uma ligação entre os diferentes e conflitantes grupos que a compõem” (VILAÇA, 2012, p. 51).

A informação “é criada pelos indivíduos como resultado da experiência social, mas ela só ganha credibilidade com a comunicação, pois é esta que oferece a certeza do entendimento” (MARCHIORI, 2006, p. 130). Assim, ela pode ser considerada como “[...] matéria-prima para a comunicação, pois quem está informado está mais bem preparado para o diálogo, está em melhores condições para entender e confiar no interlocutor [...]” (SILVA, 1997, p. 29). Dessa forma, não se deve reduzir a comunicação organizacional à transmissão linear de mensagens, já que ela “[...] não se restringe ao planejado, ao legitimado pela organização, às ações de relações públicas, publicidade e propaganda e assessoria de imprensa, tampouco – e muito menos – limita-se ao desejo de poder da comunicação de marketing” (BALDISSERA, 2008, p. 169).

Segundo Marchiori (2009), a comunicação não acontece mais por meio de algo que se diz, mas pela qualidade das relações que são estabelecidas. Neste sentido, a comunicação “envolve a troca de idéias, de opiniões e de emoções, ou seja, é um processo de passar a informação e compreensão de uma pessoa para a outra” (MARCHIORI, 2006, p. 133), podendo ser considerada como “uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança [...]”(MARCHIORI, 2006, p. 133).

Ainda buscando trazer outros entendimentos sobre comunicação organizacional, tem-se o posicionamento de Oliveira e Paula (2007, p. 21), que dizem ser essa comunicação promotora de “[...] interações entre organização e atores sociais, trabalhando fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente”. Além do mais, “Engloba políticas e estratégias de comunicação elaboradas a partir dos valores e objetivos da organização, numa dimensão articulada à gestão organizacional, bem como às expectativas e demandas dos atores sociais com as quais interage” (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p. 21).

Pinho (2006, p. 279) expõe que “A comunicação organizacional corporativa mantém fluxos de informação e de comunicação destinados a promover o contato e o relacionamento entre uma organização e os diferentes públicos que a constituem ou com ela se relacionam e interagem”. Acredita-se, assim, que a organização que souber valorizar seus públicos e incentivar relacionamentos fortes, com calor humano, que valorizam os indivíduos como pessoas e não como números, obterá vantagem competitiva. Neste aspecto, Schmidt (1997, p. 174) é bem pontual, argumentado que “A empresa que não investir no relacionamento com seus públicos não terá lugar no mundo contemporâneo”.

Kunsch (2010), trabalhando com essa visão, analisa a comunicação organizacional sobre três dimensões: instrumental, estratégica e humana, e afirma ser a instrumental a mais encontrada praticada nas e pelas organizações. Nessa dimensão, as empresas entendem e trabalham a comunicação “[...] como transmissão de informações, dentro de uma visão linear. Os canais utilizados são de uma só via e a comunicação, portanto, é assimétrica” (KUNSCH, 2010, p. 46). Segundo Bueno (2009, p. 37), as organizações são compostas por esse tipo de comunicação “[...] porque, em geral, o *staff* da comunicação não participa, efetivamente, do processo de tomada de decisões. [...] Assume, portanto, uma condição prioritariamente operacional, tática, ‘tarefeira’ [...]”.

Na dimensão estratégica, apesar da comunicação agregar valor à organização, alinhando-se estrategicamente aos objetivos globais da empresa, essa “[...] costuma ser vista como um instrumento cujo objetivo maior é o de gerar conformidade e obediência às diretrizes previamente estabelecidas pela cúpula organizacional” (SILVA e OLIVEIRA, apud WILMA, 2012, p. 45). Além do mais, nela, as pessoas não participam da construção desses valores organizacionais, apenas os compreendem e seguem rigidamente, conforme lhes é passado. O que faz com que não se percebam como pertencentes a esse meio.

Já a dimensão humana tem sua preocupação maior com os recursos humanos das instituições, considerados os verdadeiros responsáveis por sua existência.

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam (KUNSCH, 2010, p. 48-9).

Nesse sentido, acredita-se que as organizações podem até “[...] entender a instrumentalidade como [também] parte do fenômeno comunicativo, mas não o restringindo a tão-somente isso. [...] Isso porque nenhuma mudança de fato ocorre se não houver a inserção dos sujeitos como agentes no processo” (VILAÇA, 2012, p. 45).

Na atual configuração social, para manter-se competitivamente diante da concorrência, é necessário que esteja claro, sólido e em uso dentro da Cultura Organizacional a necessidade de atenção e cuidados com os públicos que encontram-se de alguma maneira envolvidos nesse processo de construção da empresa. É imprescindível que a maneira de comunicar da empresa esteja alinhada com esse pensamento. As organizações “[...] nada seriam se as pessoas não estivessem dentro delas. São os indivíduos, dotados de ambigüidades, necessidades e anseios, que fazem a organização. E para que as trocas efetivamente ocorram, é preciso que as partes se comuniquem” (VILAÇA, 2012, p. 49).

Marchiori (2008, p. 79) observa que “As organizações que desejam garantir sua efetividade devem ir além de um sistema altamente tecnificado e produtivo, dirigindo seus esforços para o conhecimento das pessoas, seus comportamentos, suas formas de agir e ser”. Desse modo, a comunicação organizacional não deve estar estruturada como reprodutora das estratégias da gestão, mas sim como produtora de sentidos (BALDISSERA, 2008), contribuindo na elaboração e execução dessas estratégias.

É preciso se interessar pelas pessoas. Esse pensamento não coaduna com o passado, quando, para ter uma empresa, era necessário simplesmente saber fazer algo. [...] Hoje, as questões concentram-se em comunicar e relacionar, uma extraordinária mudança de visão do empreendimento na qual, na realidade, as habilidades técnicas passaram a ser substituídas pelas habilidades humanas (MARCHIORI, 2006, p. 86).

E essa realidade, alocada no contexto dos hotéis, em alguns casos é confirmada. Assim, inserindo os conceitos acima expostos no contexto dos hotéis estudados, essa realidade; pode-se confirmar o encontro do conceitual com a prática. Neste ambiente, muito mais que preocupar-se com questões referentes ao processo produtivo, como técnicas de cozinha, recepção ou governança, é preciso direcionar atenção aos membros da equipe sobre a importância do relacionamento com os públicos interno - colegas de trabalho - e externo - hóspedes. Assim, nessas organizações, o ensinamento dos empregados sobre as políticas, valores, filosofias do hotel é importante, devendo ser direcionado para a capacitação sobre o conceito de hospitalidade.

Sob a perspectiva da comunicação organizacional, a que interessa neste estudo é a comunicação com os empregados, entendida como Comunicação Interna. Esse enfoque é necessário tendo em vista a sua contribuição para a compreensão de como a comunicação interna pode auxiliar no engajamento dos funcionários na construção, execução e manutenção da cultura da hospitalidade hoteleira.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Durante os anos de sua existência, a organização vai atuando e acumulando aprendizados sobre a “melhor” maneira de conduzir seu negócio. Assim, conforme a repressão dos acontecimentos, vistos sob uma ótica promissora, ocorrem, vão transformando-se em conhecimento compartilhado pelos membros da empresa, que os utilizam para interpretar suas experiências e gerar seus comportamentos na organização. É assim que a cultura vai sendo criada e instaurada na organização, podendo sempre ser recriada, uma vez que as organizações são sistemas vivos, dinâmicos e em constante mudança.

Neste sentido, Eldridge e Crombie (apud MARCHIORI, 2006, p. 77), com uma opinião mais objetiva e que explica bem o conceito, afirmam que: “[...] a cultura de uma organização refere-se à configuração singular de normas, valores, crenças, modos de se comportar e outros elementos que caracterizam a maneira na qual os grupos e indivíduos combinam para realizar as

coisas”. Nesta mesma linha de raciocínio, Cameron e Quinn (*apud* MARCHIORI, 2006, p. 76), apontam que

Cada cultura é genericamente refletida na linguagem única, nos símbolos e nas regras. Uma cultura organizacional se reflete no que é valorizado: os estilos dominantes de liderança, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e as rotinas, e as definições de sucesso que tornam uma organização única.

Segundo esse pensamento, entende-se que a cultura organizacional está fortemente ligada ao contexto da organização e aos indivíduos que a integram. De início, quando uma empresa está começando, ela nasce com alguns valores, regras, normas, políticas que seus fundadores acreditam ser relevantes. Essas, por sua vez, são transmitidas e aprendidas pelos novos membros através da interação com a organização e os demais empregados. À medida que a empresa vai amadurecendo, desenvolvendo seus serviços e se relacionando com os públicos, esses valores iniciais podem vir a ser reformulados ou até mesmo cambiados. Isso tudo dependerá das experiências e aprendizados da empresa ao longo da sua existência (FREITAS, 2007).

Brown (*apud* MARCHIORI, 2006, p. 77), segue essa linha de pensamento, defendendo que “a cultura organizacional refere-se ao padrão de crenças, valores e meios aprendidos de lidar com a experiência que tiveram durante o curso da história de uma organização, que tende a ser manifestada em seus arranjos materiais e no comportamento de seus membros”.

Nessa perspectiva,

um primeiro conjunto de definições servirá de alicerces para outras definições que surgirão tomadas pelo grupo, já sem consultar os sócios ou fundadores ou idealizadores, mas com base em mensagens que foram explicitadas por eles a respeito da direção que a organização deve seguir, do que é considerado importante naquele grupo e quais os limites do que é aceitável. Ou seja, ocorre uma aprendizagem que reforça aquilo que funciona e que é considerado válido, como a forma de agir. Assim, se os fundadores acreditam que o sucesso do seu negócio está em fornecer ao cliente um serviço impecável ou na maneira como seus empregados são tratados, o grupo tenderá a repetir o que eles consideram a causa do sucesso. Pois o grupo cria uma parte da cultura e ela será um saber desse grupo tanto mais arraigado quanto mais estáveis forem as respostas aos problemas enfrentados e a intensidade de aprendizagem coletiva [...] (FREITAS, 2007, p. 33-4).

Freitas (2007) refere-se ao fato de que os valores iniciais estarão mais enraizadas e mais fortemente estabelecidos na organização e pelos seus membros, caso aquela perceba que esses colaboram para uma maneira correta de agir e contribuem para o sucesso da empresa. Assim, a equipe de funcionários irá ligar essa maneira de pensar e fazer ao sucesso, repetindo-a também

em suas ações. E no momento em que esse conhecimento é compartilhado e compreendido por todos, forma-se a cultura organizacional.

Essa abordagem leva a entender que

a cultura se forma através dos grupos e da personalidade da organização. Os grupos se relacionam, desenvolvendo formas de agir e ser que vão sendo incorporadas por este grupo. A partir do momento que o grupo passa a agir automaticamente a cultura está enraizada e incorporada (MARCHIORI, Fonte: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm>).

Nesse sentido, “A formação da cultura organizacional está intimamente ligada ao processo de conhecimento e relacionamento. O diálogo, neste aspecto, é essencial e constrói os relacionamentos, gerando significados que podem ser transformados em conhecimento compartilhado [...]” (MARCHIORI, 2008, p. 84).

A definição proposta por Ott (apud MARCHIORI, 2006, p. 71-2) para cultura organizacional está vinculada com a ideia de interpretar a “[...] organização em uma perspectiva de integração”. Neste raciocínio proposto pelo autor,

as pessoas entendem o porquê do desenvolvimento de suas atividades, estabelecendo seus padrões de comportamento. Permite que os membros de uma organização saibam quais expectativas existem em relação a eles, o que e como trabalhar em determinadas situações que apareçam, diminuindo a necessidade de informação formal e sistemas de controle. Isso eles só entendem em razão da comunicação eficaz existente no processo (MARCHIORI, 2006, p. 72).

Enfim, muitos autores abordam o conceito de cultura organizacional e a maioria das definições “[...] refere-se à posição dos membros em uma determinada organização quanto a compartilharem os sistemas, valores e crenças, transmitindo-os para os novos membros em virtude dos significados estabelecidos” (MARCHIORI, 2006, p. 80). Mas Schein (2009) propõe uma análise mais profunda e bastante pertinente sobre esse conceito. Para ele, a cultura ocorre em três níveis distintos – “[...] com o termo *nível* significando o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador” (grifo do autor) (SCHEIN, 2009, p. 23). Esses níveis podem ser compreendidos conforme fig. 1.

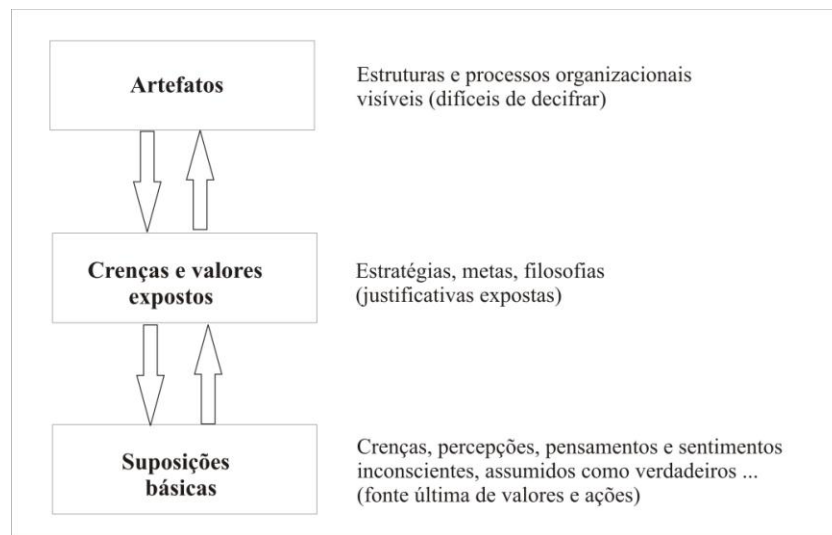


Figura 1: Níveis da Cultura Organizacional

Fonte: SCHEIN, Edgar, H. Cultura Organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009, p. 24.

O autor (2009, p. 24-34) define esses níveis da seguinte maneira:

- a) O mais superficial é o **nível dos artefatos**, são os produtos visíveis de um determinado grupo ou organização, como a arquitetura do ambiente físico, *layout*, linguagem, tecnologia e produtos, vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização, valores, rituais, padrões de comportamento, documentos, etc. Também faz parte desse nível, os comportamentos rotineiros visíveis do grupo. Para o autor, “O ponto mais importante a ser destacado sobre esse nível de cultura é sua facilidade de observação e a dificuldade de ser decifrada” (SCHEIN, 2009, p. 24). Isso acontece porque cada indivíduo interpreta o que vê, ouve e sente baseado em suas experiências anteriores, gerando um significado individual sobre a cultura apresentada, e podendo não corresponder com a verdadeira cultura.
- b) O seguinte, **nível das crenças e valores expostos**, remete às normas e regras que norteiam os comportamentos dos membros de um grupo que, geralmente, estão no nível do consciente. É “Um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional [...]”(SCHEIN, 2009, p. 27) e que servem para “[...] orientar os membros do grupo a como lidar com certas situações-chave e em treinar novos membros a como se comportar [...]” (SCHEIN, 2009, p. 27). Mas Schein (2009) deixa claro que é preciso ter cuidado, pois afirmar que possui determinados valores não dá a certeza de que de fato o grupo os coloca em prática,

ficando, muitas vezes, só no discurso empresarial e, assim, “[...] as crenças e valores expostos podem refletir apenas racionalizações ou aspirações” (SCHEIN, 2009, p. 33-4).

c) Por fim, o **nível das suposições básicas**, é o estágio onde a cultura tem seu poder final. É a camada mais invisível, onde a cultura tende a ser considerada uma verdade ou, pelo menos, algo que não é mais questionado. Acontece no nível do inconsciente e é atingido através do “[...] sucesso repetido em implementar certas crenças e valores [...]” (SCHEIN, 2009, p. 28-9), assim, certa suposição básica acaba sendo fortemente assumida como verdadeira pelos membros do grupo, deixando “[...] qualquer outra premissa inconcebível” (SCHEIN, 2009, p. 29). Pode-se entender o conceito de suposições básicas tendo como base o que Argyris (*apud* SCHEIN, 2009, p. 29) identificou como *theories-in-use*: “suposições implícitas que realmente orientam o comportamento, informam aos membros do grupo como perceber, refletir e sentir as coisas”. Elas são tão fortemente enraizadas na organização que “[...] tendem a não ser confrontadas ou debatidas e por isso são extremamente difíceis de mudar” (SCHEIN, 2009, p. 29).

Nessa ideia proposta pelo autor, entende-se que “[...] a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevalecentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles” (SCHEIN, 2009, p. 33). Assim, “Embora a essência da cultura de um grupo seja seu padrão de suposições básicas, compartilhadas e assumidas como verdadeiras, ela se manifestará no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados” (SCHEIN, 2009, p. 33).

Marchiori (2006, p. 95) apresenta quadro (fig. 2) detalhado sobre a compreensão dos Níveis da Cultura proposto por Schein (1997):

ARTEFATOS TECNOLOGIA ARTE	*PADRÕES DE COMPORTAMENTO *OBJETIVOS DE GERENCIAMENTO FAMILIARES *VISÍVEIS E AUDITIVOS PADRÕES DE COMPORTAMENTO *NORMAS	Visíveis, mas frequentemente não-decifráveis
VALORES	*TESTADO NO AMBIENTE FÍSICO *TESTADO SOMENTE POR CONSENSO SOCIAL	Excelente nível de conhecimento
PRESSUPOSTOS BÁSICOS	*RELACIONAMENTO COM O AMBIENTE *NATUREZA DA REALIDADE, TEMPO E ESPAÇO *NATUREZA DA NATUREZA E ATIVIDADE HUMANA *NATUREZA DAS RELAÇÕES HUMANAS	Considerados como verdadeiro. Invisível Inconsciente

Figura 2: Níveis da Cultura Organizacional e sua Interação

Fonte: MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006, p. 95.

A partir dessa perspectiva de cultura organizacional, percebe-se a importância de considerar as pessoas envolvidas no contexto:

[...] podemos afirmar que a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos. Pessoas, são, portanto, criadoras da cultura e não simplesmente transmissores e adaptadores de significados, de forma mecânica. Elas também são produtos culturais, são formadas pela cultura, assim como a reproduzem e a formam (MARCHIORI, 2006, p. 81).

Neste sentido, pode-se dizer que a ideia de construção da cultura hoteleira nos hotéis surge a partir do desejo das pessoas – empregados, clientes, parceiros - que, na atual configuração da sociedade, anseiam por receber um tratamento mais humano das organizações. Os públicos, hóspedes e membros, não querem apenas usufruir dos serviços do hotel ou trabalhar no hotel, respectivamente, mas querem manter relacionamentos e, na medida do possível, criar vínculos fortes com o empreendimento.

Preocupar-se unicamente em oferecer serviços de qualidade em relação à infraestrutura do hotel, aos recursos materiais, tecnológicos, não devem ser mais os únicos valores levados em consideração. Acredita-se que o excesso de interações mecanizadas, baseada em técnicas e modelos padrões, devem ser reduzidas, inserindo maior preocupação com a comunicação

interpessoal, o atendimento personalizado, que considera o cliente como indivíduo, e não como [mais] um número.

3.3 COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste subcapítulo procura-se dar ênfase à questão da articulação entre Comunicação e Cultura Organizacional. Marchiori (2008) é incisiva ao propor que a “comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados” (MARCHIORI, 2008, p. 79). Ao encontro e aprofundando essa afirmativa da autora, identifica-se o pensamento defendido por Capra (apud BALDISSERA, 2009, p. 44), que indica que

A cultura é criada e sustentada por uma rede (forma) de comunicações (processo) na qual se gera significado. Entre as corporificações materiais da cultura (matéria) incluem-se artefatos e textos escritos, através dos quais os signos são transmitidos de geração em geração.

Pode-se dizer, então, que a cultura é desenvolvida em comunicação, onde a comunicação organizacional é a “provedora” e “disseminadora” de elementos [comportamentos, valores, objetivos etc] que desenvolvem os espaços organizacionais. Esses espaços, por sua vez, são apreendidos/interpretados pelos públicos a partir dos discursos e relacionamentos da organização, formando, assim, a cultura organizacional (MARCHIORI, 2008). Neste sentido, para a referida autora, “Cultura e comunicação têm uma das relações mais íntimas do mundo do conhecimento” (MARCHIORI, 2006, p. 26), na qual a comunicação produz conhecimentos e define “caminhos que levem a organização a um processo de modernização, na busca de sua percepção e conseqüente consciência comportamental” (MARCHIORI, 2006, p. 26).

Defende-se, então, que a comunicação deve auxiliar, primeiramente, a organização no estabelecimento das funções da sua cultura organizacional, e, em um segundo momento, contribuir para que essas sejam compartilhadas, compreendidas por todo o grupo. Neste sentido, Freitas (2007, p.38) lembra que algumas das funções da cultura organizacional são:

Valorizar o que é importante ali, estabilizar comportamentos, construir significados e formas de interpretar eventos organizacionais, sinalizar as formas de resolver problemas, indicar um senso de direção e propósito para os públicos internos e externos da organização, valorizar o comportamento tido como desejável e exemplar.

Vale lembrar que tanto a comunicação formal quanto a informal são responsáveis por fazer com que o espírito e caráter da organização seja percebido pelos seus públicos. Por meio dessas comunicações que os indivíduos aprendem o que é tido como adequado e o que é considerado impróprio pela empresa, bem como assumem atitudes a partir do entendimento dessa cultura organizacional.

A rede formal “é delimitada pelo próprio organograma da empresa, no qual a comunicação segue o fluxo determinado pela estrutura organizacional. Missão, metas, objetivos, práticas e políticas operacionais [...]” (MARCHIORI, 2006, p. 140). Já a informal “relaciona-se mais aos aspectos afetivos, [...] as visões pessoais da organização e das competências individuais, padrões de relacionamento interpessoal e grupal, sentimentos e normas do grupo, orientações de valor, sentimentos, necessidades e desejos emocionais [...]” (MARCHIORI, 2006, p. 140-1).

Entende-se, então, a cultura organizacional como

[...] o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. Assim, é preciso haver construção de significado/ comunicação para que haja cultura nas organizações (MARCHIORI, 2006, p. 82).

E por serem singulares em suas características, cada organização produz diferentes significados aos seus públicos. Isso acontece devido ao fato de esses significados produzidos estarem estreitamente vinculados às filosofias, às políticas, aos valores, aos princípios; ou seja, à cultura de cada instituição, e, por isso, distintos uns dos outros.

3.4 COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DA CULTURA DA HOSPITALIDADE HOTELEIRA

Para compreender como a comunicação contribui especificamente na inserção da cultura da hospitalidade hoteleira, parte-se da perspectiva de que para o empregado poder agir com hospitalidade (ser hospitaleiro) no seu relacionamento com o público externo – hóspedes - é imprescindível que essa cultura do hotel faça sentido e tenha significado para ele. Acredita-se que os membros da equipe interna precisam, em um primeiro momento, compreender essa cultura, compartilhar esse conhecimento, sentindo-se participantes da sua construção, para, então, poder

colocá-la em prática. Nesse sentido, Baldissera (2009, p. 47) afirma que “[...] não basta dizer a um sujeito que ele deve fazer algo ou adotar um comportamento específico; é necessário que esse algo ou esse comportamento faça algum sentido para ele”.

É indispensável, também, que esse funcionário seja tratado, internamente, segundo essa mesma filosofia. Assim, deve-se colocar em prática o respeito, a amabilidade, a compreensão, acolhimento - atributos da hospitalidade - no relacionamento interno, para depois construir e manter relacionamentos baseados nesse conceito também com o público externo.

O sucesso de uma empresa está primeiramente em sua instância interna, nas habilidades de comunicação de que ela dispõe, na conversa que ela trava com seu público. Em um segundo momento, essas habilidades podem ser projetadas externamente, em razão de a empresa estar preparada e estruturada para a manutenção desses relacionamentos (MARCHIORI, 2006, p. 205).

Nessa perspectiva, “[...] a comunicação [...] pode ajudar [...] fazendo com que as organizações conheçam primeiro a si mesmas, para, a seguir, melhor se comunicarem com seus públicos externos (FREITAS, 1997, p. 42). Assim, para firmar-se no mercado e conquistar o sucesso com os clientes, a primeira atitude do hotel deve ser o de olhar para si, definindo claramente suas políticas, filosofias e valores. “O ponto de partida é a criação de uma filosofia global, corporativa e integrada de comunicação para orientar e dar sentido a todos os relacionamentos organizacionais” (FRANÇA, 1997, p. 9).

Neste sentido, o hotel precisa “Identificar suas reais vocações de negócio, encontrar sua verdadeira identidade e reconhecer o valor do relacionamento com seus públicos. Somente conhecendo o real perfil da empresa e de seus propósitos o público depositará confiança e credibilidade na organização” (SCHMIDT, 1997, p. 173).

Segundo Lanhez (1997, p. 158),

Toda organização deve definir claramente seus valores, isto é, a orientação da forma que vai conduzir seu relacionamento com o público. Definidos esses valores, ela deve fazer com que eles permeiem toda a sua estrutura, ou melhor, cheguem a todos os seus membros para que eles baseiem, nos mesmos, seus atos e decisões.

E para Schmidt (1997, p. 173) “O profissional de comunicação tem a função e a responsabilidade de ajudar a empresa nesta busca, identificando sua vocação, seus valores éticos, morais e culturais [...] transformando tudo em mensagens para que cada público perceba e reconheça tais características”.

O processo de comunicação [...] é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos (NASSAR, 2008, p. 64).

Assim, cabe a esse profissional auxiliar as organizações a definirem qual o seu posicionamento e como querem ser percebidas pelos públicos, "demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro" (KUNSCH, 2003, p. 103).

Na realidade dos hotéis, é nesta etapa que o profissional de comunicação deve ajudar a gerência do empreendimento a perceber que seu diferencial deve constituir-se no relacionamento excelente com seus públicos, baseado na cultura da hospitalidade. Posicionando-se, dessa forma, como uma organização que além de esmerar-se no oferecimento de serviços de qualidade em hospedagem, preocupa-se em ser hospitaleira para com seus públicos. Esse pensamento vai ao encontro do que Selwyn (2004) entende hospitalidade. Para ele sua função básica consiste em estabelecer relacionamentos ou promover um relacionamento já existente. E nesse aspecto, ele considera que anfitriões (que oferecem hospitalidade) e hóspedes (que a usufruem) desenvolvem um processo de troca de produtos e serviços, tanto materiais quanto simbólicos.

A comunicação atua neste sentido pois ajuda os membros a entenderem quais são “[...] as expectativas que existem em relação a eles [...]”, bem como, “[...] o que e como trabalhar em determinadas situações que apareçam [...]” (MARCHIORI, 2006, p. 72). Mostrando, assim, que devem trabalhar tendo como valores norteadores a convivência, o respeito, a cortesia, a tolerância, a generosidade, a harmonia e o espírito de serviço, atributos da hospitalidade, segundo Castelli (2010).

Buscando entender a articulação entre comunicação e hospitalidade, pode-se valer da proposta elaborada por Vilaça (2012), em sua tese, sobre comunicação e sustentabilidade. Assim, alocamos a visão da autora para o entendimento de que para uma organização possa inserir a hospitalidade como valor central para todos seus membros, “o estímulo à troca, ao diálogo e à existência de um espaço social que permita a ocorrência de uma experiência compartilhada parecem ser condições determinantes” (VILAÇA, 2012, p. 135). E nessa perspectiva, segundo a

referida autora (2012), uma comunicação interna que enfatiza a ação de tornar comum o termo hospitalidade deve atender as dimensões informação, mudança e processo.

Esse posicionamento ressalta o que ao longo desse capítulo vem se afirmando, para que uma atitude, um valor, um comportamento seja incorporado pelos empregados da organização é preciso mais que apenas informar. Assim, “não basta simplesmente que a organização lhes diga que façam algo ou tenham determinado comportamento [...]” (VILAÇA, 2012, p. 134), é imperativo, segundo Baldissera (2009), que esses comportamentos e valores façam algum sentido para eles.

Ainda em relação à importância de solidificar a comunicação interna, vale lembrar que a missão, valores, metas e a definição estratégica do conceito empresarial “[...] podem ser discutidos, atualizados, porém, nunca poderão deixar de ser os orientadores das atividades empresariais” (LANHEZ, 1997, p. 159). Neste sentido, a organização e, conseqüentemente, sua cultura organizacional, está em permanente transformação, podendo ser construída e reconstruída pelos seus membros constantemente.

Outro ponto importante a ser debatido diz respeito ao fato de que o relacionamento organização-cliente só será permeado pela cultura hospitaleira se os empregados sentirem-se motivados e satisfeitos com seu local de trabalho e suas atribuições. Diante desse cenário será possível manter um relacionamento com o hóspede baseado no princípio da hospitalidade: caloroso, afetuoso, cordial, atencioso.

Quando a equipe interna encontra-se insatisfeita com o hotel no qual trabalha, ela não desempenha suas atividades com qualidade e prazer, deixando o hóspede insatisfeito também. Assim, o bom atendimento e relacionamento entre empregado e hóspede, não depende somente da competência individual, requer também um trabalho por parte da empresa em relação à motivação de seus membros, bem como em relação ao clima organizacional, proporcionando um ambiente de trabalho agradável. Nesse sentido, para Aumond (2004, p. 34) “O grau de satisfação dos funcionários é um indicador decisivo sobre a satisfação dos clientes”. E segundo Robbins (apud SILVA, 2010, p. 223), o contentamento com o trabalho “É o resultado de um somatório de elementos relacionados tanto às atividades do trabalho em si quanto à convivência com condições de trabalho, relacionamento com colegas, seguimento de regras e políticas internas”.

Nesta perspectiva, a comunicação interna pode auxiliar as organizações tendo em vista que uma de suas principais funções é contribuir com ações e projetos que visam, no seu final, ao bom relacionamento organização–funcionários. É preciso olhar também para os interesses, desejos e objetivos dos funcionários. Conforme Lanhez (1997, p. 155), “Na organização a comunicação [...] é a busca da compreensão. A necessidade de compreender o que os outros querem e de fazer saber aos outros o que queremos para que sejam atingidos objetivos coletivos e individuais”. Assim, a comunicação interna nas organizações “vai além da simples divulgação das ações realizadas pela empresa, atingindo patamares mais altos na busca da internalização da cultura empresarial, com seus valores e posturas éticas, por parte dos funcionários” (CREMONINE, 2006, p. 30).

Nesse aspecto, Ali (2001, p. 20) enfatiza o fato de as organizações não esperarem “[...] que o atendimento excelente ocorra naturalmente, pois na maioria dos casos é preciso treinar a equipe e, mais do que isso, mantê-la sempre motivada e envolvida”. Sendo assim, mais que informar e capacitar, “A comunicação interna também é elemento essencial na formação e manutenção de um clima organizacional positivo, contribuindo para que os públicos internos estejam engajados e comprometidos com os objetivos estratégicos da organização” (BRANDÃO e SOUZA, 2006, p. 79).

De acordo com a realidade hoteleira, faz-se necessário alguns apontamentos. Dados coletados por pesquisa do IBGE (2011) mostram que a concorrência dentro do setor é grande, uma vez que existe um número elevado desses empreendimentos no país. Mas sabe-se também que a qualidade dos serviços oferecidos por essas organizações ainda não é satisfatória.

Partindo desse cenário, a autora desse trabalho percebe a cultura da hospitalidade como uma vantagem competitiva para os empreendimentos desse setor, pois contribui para a qualificação dos seus serviços. Neste sentido, Dias (2002, p. 126) adverte que

[...] como a hospitalidade é um conjunto de detalhes tangíveis e intangíveis, além de buscar os melhores avanços em tecnologia e equipamentos (*high-tech*), os hotéis devem visar o *high touch* (alto toque pessoal), que só é possível com funcionários bem selecionados, bem treinados, conhecedores das necessidades dos clientes internos e externos e que saibam tanto atender às reclamações do hóspede quanto ser proativos, corrigindo as falhas antes mesmo que aconteçam.

Daí a importância de cuidar de todos os detalhes, mas, principalmente, de treinar funcionários para a solicitude de entender e atender a todos, a satisfação de receber as pessoas, o reconhecimento, a facilitação, a resolução de problemas, as pequenas

gentilezas, o oferecimento de brindes (*amenities*), a atenção e até o afeto genuíno, os valores humanos como honestidade, sinceridade, confiança e ética.

É nessa direção que a gerência dos hotéis precisa compreender a importância da cultura da hospitalidade na gestão do negócio. Afinal, essa cultura visa exatamente o contato, interação mais humana com os públicos interno e externo do hotel. A sua construção deve se dar em virtude do grande desejo dos públicos em serem tratados e percebidos como seres humanos, com vontades singulares, e não como um número.

Assim, percebe-se que a contribuição da comunicação está presente em todo o processo da cultura da hospitalidade. Primeiramente auxiliando o empreendimento a introduzir-la na sua gestão, e em um segundo momento, ajudando para que essa seja compartilhada, (re)construída e praticada pela equipe interna.

Em relação a prática da hospitalidade com o público externo – hóspedes -, a comunicação também é essencial. Neste sentido, para Castelli (2010, p. 88)

O processo da hospitalidade está fortemente imbricado com o processo de comunicação. Constituem a cara e a coroa de uma moeda. Dificilmente exerce-se a hospitalidade sem que haja, concomitantemente, uma excelente comunicação. Se as mensagens de boas-vindas não forem bem elaboradas e comunicadas, é bem possível que haja um impacto negativo no processo de hospitalidade.

Nota-se, então, que para a hospitalidade ser percebida efetivamente como parte da cultura organizacional dos hotéis, é preciso desenvolver um trabalho integrado, de toda equipe de funcionários, e em todos os momentos de contato organização-públicos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, primeiramente, apresenta-se o método de pesquisa utilizado para realizar a pesquisa de campo, ou seja, para encontrar as respostas para o problema proposto pelo trabalho. Em seguida, serão apresentadas e analisadas as informações obtidas na pesquisa empírica, e deixando para o final uma reflexão articulando os conceitos teóricos e os resultados encontrados na pesquisa de campo.

4.1 CORPUS DA PESQUISA

A pesquisa empírica foi realizada com profissionais de seis hotéis situados na cidade de Porto Alegre. A escolha dos empreendimentos hoteleiros passou por diferentes etapas, descritas abaixo:

1ª etapa: Foi solicitado, por e-mail, à Secretaria de Turismo de Porto Alegre lista com todos os hotéis da cidade;

2ª etapa: Entrou-se em contato, via telefone e e-mail, com os hotéis (cinquenta), para verificar a existência de programa de hospitalidade na gestão do hotel;

3ª etapa: No total, dos cinquenta empreendimentos, doze responderam, dos quais oito afirmaram possuir programa de hospitalidade e quatro não. Dessa forma, montou-se o corpus da pesquisa, com um total de seis organizações, uma vez que dois hotéis não mostraram-se abertos para conceder entrevista.

Para manter sigilo dos nomes dos entrevistados e das organizações, essas serão identificadas no decorrer do próximo capítulo como Hotel A, Hotel B, Hotel C, Hotel D, Hotel E e Hotel F. No quadro a seguir apresenta-se o perfil dos entrevistados, no qual os três primeiros dados foram obtidos a partir dos questionamentos iniciais do roteiro da entrevista, e os dois últimos, “Descrição do hotel” e “Classificação do hotel por estrelas”, foram retirados do site <<http://www.booking.com/>>².

² Uma das agências líderes em reservas de hotéis *online* em diárias vendidas no mundo.

	Cargo	Formação	Tempo na rede/ Tempo no hotel/ Tempo no cargo	Descrição do hotel	Classificação do hotel por estrelas
Hotel A	Gerente de RH	Psicologia	5 anos na rede 5 anos no hotel 5 anos no cargo	Faz parte de uma rede de hotéis Capacidade: 169 quartos	5
Hotel B	Diretor de Hospitalidade ³	Turismo/ Hotelaria, pós- graduação em Gestão Empresarial	12 anos na rede 4 anos no cargo 4 meses no hotel	Faz parte de uma rede de hotéis Capacidade: 132 quartos	4
Hotel C	Gerente Geral	Turismo, pós- graduação em Hotelaria	8 anos na rede 1 ano no hotel 1 ano no cargo	Faz parte de uma rede de hotéis Capacidade: 75 quartos	3
Hotel D	Gerente Geral	Administração Hoteleira, pós- graduação em Marketing	2 anos no hotel 1 ano no cargo	Não faz parte de uma rede de hotéis Capacidade: 97 quartos	4
Hotel E	Gerente de Hospedagem	Superior incompleto (cursando Administração de empresas)	16 anos no hotel 4 anos no cargo	Não faz parte de uma rede de hotéis Capacidade: 110 quartos	4
Hotel F	Gerente Geral	Turismo/ Hotelaria, pós- graduação em Gestão de Negócios	14 anos na rede 3 anos no hotel 1 ano no cargo	Faz parte de uma rede de hotéis Capacidade: 126 quartos	4

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Fonte: dados de pesquisa elaborados pela autora a partir dos resultados empíricos

³ No Hotel B o cargo de Diretor de Hospitalidade equivale ao de Gerente Geral.

4.2 COLETA DOS DADOS

As conduções das entrevistas em profundidade seguiram os cuidados recomendados para essa metodologia de pesquisa (DUARTE, 2006). Dessa maneira, foram realizadas em local apropriado, na sede dos hotéis, onde entrevistado e entrevistador estavam confortáveis para responder e perguntar respectivamente. Elas foram realizadas entre os dias 14 e 23 de maio de 2012, onde a entrevistadora partiu de um roteiro guia (APÊNDICE A), com perguntas chaves e importantes a serem respondidas, porém, com permissão para elaborar novos questionamentos caso fosse necessário.

As entrevistas foram gravadas com prévio aviso e pedido de autorização aos entrevistados (APÊNDICE B). Além disso, a pesquisadora, quando acreditou ser necessário e oportuno para posterior análise do conteúdo, também fez algumas anotações em papel no decorrer da entrevista.

4.3 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

A técnica escolhida para realizar a pesquisa empírica é a entrevista em profundidade, em virtude de ser um recurso metodológico que busca respostas a partir da experiência subjetiva das fontes. Ela é bastante utilizada em pesquisas qualitativas, uma vez que tem por objetivo identificar a opinião de pessoas, grupos ou organizações selecionadas para posterior análise das informações encontradas.

Duarte (2006, p. 62) trata a entrevista como uma técnica qualitativa que “explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada”. Assim, são selecionadas fontes que detenham conhecimento sobre o assunto em questão, abordando-as com perguntas que respondam, explorem e aprofundam o problema proposto.

Neste sentido, optou-se por essa técnica, pois “é extremamente útil para estudos do tipo exploratório, que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar conceitos sobre a situação analisada” (DUARTE, 2006. p. 64). Ressalta-se que o objetivo não consiste na obtenção de dados estatísticos e conclusões precisas e definitivas, mas sim, na “[...] aprendizagem por

meio da identificação da riqueza e diversidade, pela integração das informações e síntese das descobertas [...]” (DUARTE, 2006, p. 63).

A tipologia utilizada foi de entrevista semi-aberta, que se caracteriza por partir de um roteiro-base, proporcionando uma flexibilidade e exploração máxima do tema pesquisado. Essa tipologia

parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS apud DUARTE, 2006, p. 66).

Duarte (2006) afirma que uma característica importante nessa abordagem é o fato de apresentar flexibilidade ao possibilitar ao entrevistado definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar os questionamentos. Nessa direção, as entrevistas partiram de certos questionamentos básicos, abordando os entrevistados com perguntas que visavam responder ao problema de pesquisa, mas deixando a possibilidade de novos questionamentos caso a entrevistadora sentisse a necessidade de o fazer no decorrer das entrevistas. Assim, a técnica seguiu a proposta de que “A lista de questões-chave pode ser adaptada e alterada no decorrer das entrevistas” (DUARTE, 2006, p. 66).

O ponto positivo desse modelo, segundo o autor (2006), consiste no fato de possibilitar a elaboração de uma estrutura para comparar as respostas e articular os resultados, contribuindo para a sistematização das informações dos diferentes entrevistados. Dessa forma, o roteiro de questões-chaves serve como base para a posterior análise dos dados obtidos em categorias. (DUARTE, 2006).

4.4 MÉTODO DE ANÁLISE

Após realizadas as coletas dos dados, esses foram interpretados através do método de análise de conteúdo. Esse método ocupa-se basicamente com a análise de mensagens, destinada a extrair conhecimentos sobre os aspectos latentes da mensagem analisada. Ele oscila entre dois pólos, ora valorizando aspectos qualitativos, ora quantitativos, dependendo da ideologia e dos interesses do pesquisador.

Na visão de Krippendorff, a análise de conteúdo possui atualmente três categorias fundamentais: (a) orientação fundamentalmente empírica, exploratória, vinculada a fenômenos reais e de finalidade preditiva; (b) transcendência das noções normais de conteúdo, envolvendo as ideias de mensagem, canal, comunicação e sistema; (c) metodologia própria, que permite ao investigador programar, comunicar e avaliar criticamente um projeto de pesquisa com independência de resultados (apud FONSECA JÚNIOR, 2006, p. 286).

Através da utilização da análise de conteúdo pode-se compreender e ter conclusões importantes sobre o problema de pesquisa, bem como obter resultados mais precisos, possibilitando, dessa forma, encontrar soluções para as dúvidas e indagações referentes ao tema. Para a análise dos dados desse trabalho, utilizou-se a definição da técnica de análise categorial que “funciona por desdobramento do texto em unidades, em categorias segundo agrupamentos analógicos” (FONSECA JÚNIOR, 2006, p. 301). E a organização das categorias foi estabelecida a partir da análise temática, sob critério semântico (FONSECA JÚNIOR, 2006).

Assim, as categorias foram definidas como: Conceito de Hospitalidade; O Programa de Hospitalidade; Comunicação e Hospitalidade; Retorno sobre a Hospitalidade; e por fim, Hospitalidade e Cultura Organizacional.

4.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentadas e analisadas as informações obtidas nas entrevistas com os profissionais dos seis hotéis de Porto Alegre a partir das categorias estipuladas.

4.5.1 Conceito de Hospitalidade

Essa categoria contempla o entendimento do conceito de hospitalidade para cada entrevistado. A seguir, apresenta-se quadro com síntese das palavras que expressam a ideia de hospitalidade para cada hotel, segundo entrevistado. Quadro detalhado em anexo (APÊNDICE C).

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F
Conceito de hospitalidade	Aconchego; Acolhimento; Lugar familiar, confortável e gostoso de ficar	Serviços agregados; Aconchego; Simpatia; Segurança; cama boa	Ir além, não fazer o básico/ arroz com feijão	Arte de bem servir; Internet; Café da manhã bom; Local silencioso	Práticas do bem receber	Bem receber; Serviços; Acolhimento; Boas instalações

Quadro 2: Conceito de hospitalidade

Fonte: dados de pesquisa elaborados pela autora a partir dos resultados empíricos

Percebe-se que todos os entrevistados afirmam que a hospitalidade para os empreendimentos em que eles trabalham está ligada a questões intangíveis do serviço de hotelaria, como aconchego, acolhimento, simpatia, requinte, ir além, ser disponível para ouvir, bem receber. Contudo, os hotéis B, D e F também citaram aspectos tangíveis como formas de ser hospitaleiro, como oferecer uma cama boa, um chuveiro bom, um bom café da manhã, disponibilizar informações, *internet* e um local silencioso e com segurança para os hóspedes. O Gerente Geral do Hotel F parece sintetizar a necessidade de articulação entre a questão da estrutura e a questão do acolhimento, dando ênfase para esse aspecto, conforme se destaca: *bem receber não só pelas instalações, mas o primordial é a questão do atendimento, dos serviços, do acolhimento do cliente mesmo, desde o momento que ele chega na unidade, durante toda sua permanência e no momento da sua saída.*

Um ponto destacado pela Gerente de Hospedagem do Hotel E, ao responder essa pergunta, é o fato de a organização entender também como prática da hospitalidade o *abrir as portas da tua cidade, explicar onde fica, como vai, como melhor aproveitar esse ambiente, vender o nosso destino.*

Conforme apreendido na teoria, um dos aspectos relevantes em relação à hospitalidade diz respeito ao desejo dos hóspedes em sentirem-se no hotel como se estivessem em sua própria casa; ou seja, estarem bem à vontade e familiarizados com as pessoas e o ambiente (Gouirand apud Castelli, 2005). Nesse sentido, a gerente de RH do Hotel A mostrou que o empreendimento entende essa vontade dos clientes, uma vez que ao definir o conceito de hospitalidade, afirmou que essa também contempla o ato de *tornar um lugar desconhecido, impessoal e novo para*

alguém, em um lugar familiar, confortável e gostoso de ficar.

Outro dado importante a ser apresentado, é que os entrevistados dos hotéis B e F, ao responderem a pergunta sobre o que entendem pelo conceito de hospitalidade, na perspectiva dos atributos de hospitalidade (CASTELLI, 2010), deram ênfase aos atributos “espírito de serviço” e “convivência”.

Em análise geral, nota-se que cada hotel, segundo resposta dos entrevistados, tem sua definição de hospitalidade bem singular. Contudo, alguns itens foram abordados por mais de um entrevistado, mostrando que esses têm um peso importante na questão da hospitalidade hoteleira:

- dois hotéis (A e C) citaram a hospitalidade como parte da cultura organizacional;
- dois hotéis (A e F) citaram a palavra acolhimento;
- dois hotéis (A e B) citaram a palavra aconchego;
- dois hotéis (B e F) citaram a palavra serviços;
- dois hotéis (E e F) citaram a palavra bem receber;
- três hotéis (B, D e F) apontaram algumas questões tangíveis como hospitalidade também.

De modo geral, nota-se que o entendimento sobre o conceito de hospitalidade pelos hotéis está bastante ligado àquelas características da hospitalidade praticada no âmbito doméstico, como *bem receber, acolhimento, aconchego, bem servir, simpatia*. Sendo que três empreendimentos também citaram aspectos tangíveis, como instalações e estrutura física, como parte da hospitalidade, mas não como primordial. Isso mostra a convergência entre a teoria e a prática, uma vez que Godoi (2008) entende a hospitalidade como a ação de *receber* ou *acolher bem* alguém que por algum motivo encontra-se fora do seu lar. E segundo Borger (2005), ser hospitaleiro é *receber* os outros através de um bom *acolhimento*, com amabilidade e afabilidade.

4.5.2 Programa de Hospitalidade

Essa categoria corresponde à questão de como a hospitalidade é desenvolvida em cada hotel. Apresenta-se, então, informações detalhadas sobre o programa de hospitalidade realizado pelos empreendimentos, como: desde quando existe, no que consiste, ações que são

desenvolvidas, quem participa, quando acontece, quem é o responsável por planejar e desenvolver.

Descobriu-se que apesar de todos os hotéis terem respondido anteriormente, na primeira sondagem via telefone ou e-mail, possuem programas de hospitalidade em sua gestão, em alguns deles a hospitalidade não é um conceito abordado formalmente. Ela acontece apenas de maneira informal na prática, no desenvolver das atividades e vivência diária.

Esse aspecto é destacado no quadro a seguir.

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F
Programa de hospitalidade	Dois programas estruturados e formalizados	Quatro programas estruturados e formalizados	Um programa estruturado e formalizado	Hospitalidade e é praticada informalmente	Hospitalidade e é praticada informalmente	Um programa estruturado e formalizado, composto por diferentes ações

Quadro 3: Programa de hospitalidade

Fonte: dados de pesquisa elaborados pela autora a partir dos resultados empíricos

Vale destacar aqui que, segundo as respostas, os hotéis pertencentes a redes hoteleiras são os que desenvolvem programas estruturados de hospitalidade, já os que não fazem parte de uma rede praticam a hospitalidade de maneira informal.

A seguir apresenta-se quadro com síntese dos dados obtidos em relação ao desenvolvimento do programa de hospitalidade em cada hotel, segundo entrevistado. Quadro detalhado em anexo (APÊNDICE D).

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F
Ações dos programas	Treinamento	Treinamento , Palestra, Encontro	Treinamento	Prática, Vivência diária	Prática, Vivência diária	Treinamento , Curso, Reuniões
Quando acontecem	Ao entrar na organização, Reforço anualmente	Ao entrar na organização, Palestra mensal, Encontro trimestral, Reforço mensalment e	Ao entrar na organização, Sem ação para reforço	Diariamente	Diariamente	Ao entrar na organização, Reforço constante
Desde quando existe	Desde 2003/2006 (com a condução atual)	Desde 2008	Desde 2008	Não soube dizer antes de sua chegada na organização.	Desde 2009	Desde 2011
Responsável por planejar/ desenvolver	RH corporativo e gerente de RH da unidade/ gerente de RH	Presidente da rede, RH corporativo e de cada unidade, diretores de hospitalidade	RH corporativo/ gerente geral	RH/ Gerente geral	Gerente de hospedagem	RH corporativo e consultores da Academia de serviços da rede/ chefias e gerência

Quadro 4: Programa de hospitalidade 2

Fonte: dados de pesquisa elaborados pela autora a partir dos resultados empíricos

Nos empreendimentos com programas formais, notou-se que em todos eles são desenvolvidos treinamentos, sendo essa ação a mais corriqueira nesses hotéis. Mas, outras ações também são desenvolvidas pelos hotéis B e F, como palestras e encontros; e cursos e simulações em sala de aula, respectivamente. Já os hotéis A e C realizam somente treinamentos.

Nos hotéis A e C, os únicos programas voltados para a questão da hospitalidade acontecem quando um novo funcionário entra na organização. Assim, no Hotel A, logo quando o empregado entra na organização, ele participa do programa “Familiarização”, um treinamento que objetiva apresentar a marca, sua história, sua missão, seus valores. Após três meses de empresa, ele participa de outro treinamento, o programa “Cultura dos Serviços da Marca”, que

tem por objetivo *o acultramento do funcionário, dando-lhe ferramentas e instrumental pra colocar na prática, com o hóspede, o conceito de ser aconchegante e acolhedor* (Gerente Geral - Hotel A). Já o Hotel C tem apenas um programa, chamado “Eu vou além”, que é, segundo entrevistada, a cultura que a rede está tentando criar. Ele acontece quando são formados grupos de dez novos funcionários na organização, e tem por objetivo

enraizar no funcionário a ideia de que se ele conseguir chamar a atenção do cliente e fazer um atendimento diferenciado, ele vai conseguir ser um diferencial perante os concorrentes. É mostrar a importância das coisas pequenas e de se apegar aos detalhes pra tentar encantar o cliente” (gerente geral - Hotel C).

Anualmente o Hotel A desenvolve treinamentos comportamentais anuais com todos funcionários para reforçar os conceitos de ser acolhedor e aconchegante. O Hotel C, por sua vez, não tem um treinamento de reciclagem dos conceitos, assim, as chefias buscam cobrar diariamente de seus membros a execução do que foi ensinado no treinamento.

Os Hotéis B e F, além de realizarem programas voltados para a hospitalidade quando um novo funcionário entra na organização, desenvolvem também outras ações após esse momento. Dessa forma, o Hotel B realiza Programa de orientação e integração da rede, que consiste em um treinamento quando um novo funcionário entra na organização para apresentar a história da rede, seus valores e missão. Uma palestra é realizada mensalmente com *slides* sobre hospitalidade na festa dos funcionários, em que todos eles participam. E trimestralmente são realizados encontros na corporação da rede, em São Paulo, onde um dia inteiro é dedicado a assuntos sobre serviços e hospitalidade. Somente os diretores de hospitalidade, o corporativo e a presidente da rede participam. Para reforçar o conceito de hospitalidade, mensalmente são realizados treinamentos comportamentais e de atendimento com toda equipe de empregados.

O Hotel F desenvolve um Programa de hospitalidade direcionado para o pessoal do operacional, que está em contato direto com o cliente no dia-a-dia. Segundo entrevistado, ele é *focado exatamente nos serviços, no atendimento, no acolhimento do hóspede*, mas esse é composto por diferentes ações. Todas elas têm por objetivo *criar nas equipes os padrões da marca quanto atendimento e procedimentos no serviço diário*. Assim, nas ações trabalha-se as *atitudes de serviço esperadas dos colaboradores perante os clientes, como: corresponsável, representativo, comunicativo, disponível e dedicado* (gerente geral - Hotel F).

A primeira das atividades do programa do Hotel F consiste em um curso, quando um novo funcionário é contratado, onde se aborda cada um dos conceitos de atitude de serviço esperados dos empregados perante os clientes. A segunda ação consiste em um treinamento com simulações em sala de aula, onde são apresentadas situações e *cases* pra se debater como que cada funcionário conduziria tal situação. E constantemente⁴ são realizados treinamentos e reuniões para a retomada desses conteúdos.

Um dado importante a ser ressaltado é o fato de a maioria dessas organizações realizarem ações periódicas para reforçar o conceito de hospitalidade. Isso mostra que os hotéis entendem que os empregados precisam estar periodicamente recebendo informações, discutindo, trazendo suas experiências diárias, para que o conceito de hospitalidade seja entendido e compartilhado por toda equipe.

Nessa perspectiva, o gerente geral do Hotel F apontou que esse tipo de programa *tem que ter uma continuidade, não adiante se fazer um treinamento inicial e depois não se falar mais no assunto, então tem que estar constantemente se faz reuniões, se reativa isso, se traz os conceitos novamente*. E ele complementa, apontando um problema bastante enfrentado na hotelaria, *hoje em dia a gente tem um turn over muito grande das equipes, então as equipes que foram treinadas inicialmente em alguns meses, muitas pessoas já não são as mesmas e a gente precisa tá realimentando isso*. O diretor de hospitalidade do Hotel B também comentou esse assunto: *Infelizmente na hotelaria a gente tem muito turn over, por isso que a gente fala que é uma coisa que tem que estar sempre reforçando, todo mês tem que ter um treinamento, porque se a gente deixa o assunto, ele vai se esquecendo*. Ele também comentou que a hospitalidade é muito subjetiva, e apontou os treinamentos como uma forma de solucionar essa questão, *como é uma questão muito subjetiva a dos serviços... as vezes um serviço é bom pra mim mas não o é pra você... então como é muito subjetivo, a gente reforça a parte de treinamento*. O *turn over* também foi comentado pela gerente geral do Hotel C.

Em relação ao desenvolvimento da hospitalidade nos hotéis que não possuem programas formais, nota-se, conforme as entrevistas, que o valor hospitalidade está presente nessas organizações, porém sem uma formalização. Assim, não existem ações estruturadas que visam

⁴ O entrevistado não especificou de quanto em quanto tempo são realizados os treinamentos de reforço.

apresentar e capacitar os funcionários sobre o entendimento que o hotel tem em relação à hospitalidade.

Segundo os entrevistados, a equipe de trabalhadores aprende as questões voltadas à hospitalidade na prática, na vivência diária, no diálogo e na troca de informações entre colegas e entre empregados e chefias. Os novos membros que entram na organização aprendem os valores e políticas do hotel vendo a maneira como os colegas já trabalham, seguindo o mesmo procedimento. Dessa forma, com o passar do tempo, acaba tornando-se em conhecimento compartilhado por todos.

Nesse sentido, a gerente de Hospedagem do Hotel E, responsável pela hospitalidade, afirma que a organização não tem *tanta formalização, nós não temos assim determinados pacotes completos de como eu empacoto e transformo o meu serviço em tal coisa e assim é [...]*, mas mesmo assim *a gente já tem uma coisa construída, mas não considero a coisa pronta [...]*. Nesse sentido, ela afirma que a hospitalidade acontece *não como um projetão, mas com as práticas. Acho até que é uma ideia fazer, criar uma atmosfera de hospitalidade*. E acrescenta dizendo que, *nós estamos nesse momento da virada de entender a hospitalidade*. E justifica isso em virtude de no momento o foco do hotel estar na reforma da estrutura física, *então parece que enquanto aquilo não acaba, não se conseguiu pensar em difundir outra coisa*.

O Hotel D, por sua vez, já percebeu a necessidade de ter um programa formal e estruturado que apresenta esse conceito a todos os empregados que chegam na organização. Dessa forma, a empresa está elaborando um programa de hospitalidade que consistirá em um treinamento sobre as práticas. Segundo a gerente geral do hotel,

O departamento de RH só vai pegar todas as informações que já são disseminadas e vai transformar em slides pra que as pessoas que cheguem possam já entender um pouco mais o que é hospitalidade.... Porque nas reuniões gerais nós falamos muito sobre hospitalidade, então ele só vai iniciar o trabalho pra entender o que é um hotel, pra que serve um hotel, o que é ser hospitaleiro [...].

Quando abordados sobre as ações que desenvolvem, no momento, em relação à hospitalidade, os dois hotéis citaram cursos e treinamentos que os funcionários são convidados a participar em instituições de ensino terceirizadas, como Sinpoa, Sebrae e Senac. Alguns deles relacionados à hospitalidade, como atendimento ao cliente, aperfeiçoamento para bem receber, e outros operacionais como informações turísticas sobre a cidade de Porto Alegre, cursos de

idiomas, como manusear ferramentas do Google.

A gerente de hospedagem do Hotel E também falou que os funcionários participaram, em 2011, de um curso à distância, de seis meses, desenvolvido pelo Ministério do Turismo. O curso chamava-se “O bem receber da Copa”, e o tema abordado era hospitalidade, direcionada para a Copa de 2014.

Em aspectos gerais em relação à maneira como a hospitalidade é desenvolvida em cada hotel e sobre as ações que são desenvolvidas por cada um, percebe-se, segundo as entrevistas, que existem empreendimentos que desenvolvem programas de hospitalidade formalizados (Hotéis A, B, C e F, todos pertencentes a redes hoteleiras), e empreendimentos que não têm ações estruturadas de hospitalidade (Hotéis D e E). Nas organizações com programas formais, a ação que é desenvolvida por todos os hotéis consiste no treinamento, que é realizado com os funcionários novos que chegam no hotel, objetivando a apresentação e capacitação desses em relação ao valor hospitalidade do hotel. Mas outras atividades também foram citadas por alguns empreendimentos, como palestra, encontros, curso e simulações em sala de aula. Outro ponto percebido refere-se ao fato de a maioria dos hotéis terem preocupação em desenvolver ações periódicas que reforçam e retomam o conceito da hospitalidade. Entende-se que essas organizações percebem a necessidade de um trabalho constante para que esse valor seja de conhecimento compartilhado pelo grupo de funcionários.

Já nas organizações que não possuem programas formais, o conceito de hospitalidade é aprendido de maneira informal, através da prática, da vivência diária. Nesse sentido, a hospitalidade é um valor presente nas organizações, porém, não existe uma ação planejada em que o conceito é abordado, apresentado. Dessa forma, ele apenas é discutido em conversas informais, no dia-a-dia, e, assim, os novos membros compartilham desse valor vendo as atitudes e o modo de agir de seus colegas e chefias no seu trabalho diário.

Quando questionados desde quando esses programas são desenvolvidos na organização, nota-se que a maioria delas tem seu foco voltado para a questão da hospitalidade há pouco tempo. Nesse sentido, mesmo nos hotéis com programas formais, essas ações começaram a ser desenvolvidas de maneira formal e estruturada, em média, há três anos e meio. Segundo os

entrevistados, o hotel que desenvolve há mais tempo é o Hotel A, que o faz desde 2003; ou seja, há 9 anos, sendo que tem essa mesma condução que tem atualmente há 6 anos.

Os Hotéis B e C desenvolvem os programas há quatro anos, mas os dois afirmaram que a hospitalidade sempre foi um valor presente na organização. Segundo o diretor de hospitalidade do Hotel B, *quem conhece a rede sabe que ela é reconhecida por ter seu foco nos serviços*. Já a gerente geral do Hotel C, disse que *a preocupação com o bom atendimento sempre esteve presente na cultura do hotel*. O Hotel F representa o empreendimento com o programa mais recente, implementado no ano de 2011.

A gerente geral do Hotel D não soube dizer desde quando o hotel tem a hospitalidade como uma questão importante na gestão do empreendimento, apenas afirmou que desde que ela entrou na organização, há dois anos, é desenvolvida da maneira como é atualmente. E a gerente de hospedagem do Hotel E disse que faz três anos que o empreendimento vem trabalhando a questão da hospitalidade sistematicamente.

No geral, percebe-se que a preocupação com a hospitalidade ganhou foco de atenção nessas organizações hoteleiras, em média, há menos de quatro anos. Sendo o mais antigo desenvolvido há nove anos e o mais recente há um ano. Acredita-se que umas das justificativas desses empreendimentos terem começado a direcionar seus olhares para a hospitalidade nesses últimos anos, seja em virtude da realização da Copa Mundial de Futebol no Brasil, sendo Porto Alegre uma das cidades sede dos jogos. Nessa perspectiva, além de precisarem melhorar seus serviços e atendimentos devido às exigências dos clientes, existe também uma cobrança por parte do governo, representado pelo Ministério do Turismo, que até mesmo já desenvolveu ações direcionadas à hospitalidade com alguns hotéis, como o Hotel E.

Ao serem questionados sobre os responsáveis por planejar e desenvolver o programa de hospitalidade, os entrevistados dos hotéis com programas formais apontaram o departamento de RH como o responsável por planejar; ou seja, pensar os programas. Acredita-se que isso acontece pelo fato de os empreendimentos focarem seus programas de hospitalidade para o público interno, seus funcionários. E dentro das empresas esse departamento ainda é o mais comumente responsável por capacitar seus membros em relação às políticas e valores organizacionais. Mas, vale ressaltar que nos hotéis B e F outros setores também participam no

planejamento de determinadas ações, como a presidência da rede e os consultores da Academia de Serviços da rede, respectivamente.

Já em relação ao responsável pelo desenvolvimento, por colocar em prática o programa com os funcionários de cada unidade da rede, muda conforme a organização. Nos empreendimentos A e B, que possuem um departamento de RH na unidade, o programa é desenvolvido por esse, sendo que no Hotel B, o departamento tem apoio do diretor de hospitalidade também. E nos hotéis C e F, que não têm departamento de RH na unidade, os programas são realizados pela gerência e demais chefias de cada setor.

No Hotel D, fica a cargo das chefias de cada departamento cobrar dos seus funcionários que esses atuem segundo os princípios da hospitalidade. Mas, assim como nos hotéis que já desenvolvem programas formais, o departamento de RH está sendo o responsável por planejar o programa de hospitalidade a ser implementado. E o responsável por desenvolvê-lo com os funcionários será a gerente geral do hotel.

No Hotel E, as questões referentes à hospitalidade são de responsabilidade da gerente de hospedagem, que também cuida da parte técnica, do operacional, das obras. E, segundo entrevistada, é justamente por isso, pela grande demanda e pouco tempo que a gerente de hospedagem tem, que o hotel ainda não formalizou a questão da hospitalidade.

Em aspectos gerais, nota-se que os hotéis focam seus programas de hospitalidade para o público interno, os empregados. Logo, em todos os hotéis o departamento de RH tem grande responsabilidade sobre o planejamento e desenvolvimento das ações. Mas as gerências, chefias e até mesmo a presidente de uma das redes hoteleiras, também foram citadas como importantes no processo da hospitalidade, principalmente no que tange o desenvolvimento, a aplicação dos programas com os membros da organização.

4.5.3 Comunicação e Hospitalidade

Essa categoria compreende a relação entre a comunicação e o processo de hospitalidade dentro de cada empreendimento. Nesse sentido, aborda a existência ou não de departamento de

comunicação nos hotéis e sua participação no processo de hospitalidade, bem como as outras maneiras de comunicar o valor hospitalidade aos funcionários além dos programas.

A seguir, quadro com síntese das informações obtidas sobre a relação entre a comunicação e o processo de hospitalidade desenvolvido em cada hotel. Quadro detalhado em anexo (APÊNDICE E).

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F
Dep. de comunicação	Não tem	Tem	Não tem	Tem	Não tem	Tem
Participação no processo da hospitalidade	Não participa	Não participa	Não participa	Consolida as informações sobre hospitalidade, em uma linguagem apropriada para cada canal	Não participa	Elabora materiais do <i>kit</i> do programa de hospitalidade
Formas de comunicar valor hospitalidade	Comunicação Formal Banners, Quadros, Murais internos	Comunicação Formal Livro semestral, Newsletter mensal, Site da empresa	Comunicação Formal Apostila, Cartão	Comunicação Informal, no momento Boca-a-boca, conversas de corredores, Reunião geral mensal	Comunicação Informal Boca-a-boca, conversas de corredores, Reunião bimestral, Nas entrevistas de seleção Manual de recepção (não oficial)	Comunicação Formal Kit do programa de hospitalidade, Cartazes no Mural interno, Ações internas como concurso

Quadro 4: Comunicação e hospitalidade

Fonte: dados de pesquisa elaborados pela autora a partir dos resultados empíricos

Percebe-se que metade dos hotéis tem departamento de comunicação e metade não. Nos que tem, o departamento de comunicação é bem diferente de uma organização para a outra. No Hotel B, por exemplo, apesar de o diretor de hospitalidade afirmar que o foco do hotel é o serviço, a hospitalidade, e de desenvolver diferentes ações de comunicação sobre esse valor, a comunicação está inserida no departamento de RH da rede. E segundo o diretor de hospitalidade,

quem desenvolve a comunicação interna na organização é o RH, e não a comunicação. *O que a gente tem de comunicação é assessoria de imprensa, mas é mais para o meio externo, para o meio interno é mais o RH mesmo.* Em relação ao processo de hospitalidade, o setor de comunicação também não participa, os responsáveis são o RH da rede e da unidade e o diretor de hospitalidade. Nesse sentido, a partir da entrevista, percebe-se que o entrevistado relaciona a comunicação do hotel ao departamento de assessoria de imprensa, e restringe-a à comunicação com o público externo. Assim, entende-se que o entrevistado dessa organização ainda não percebe a comunicação como estratégica e importante também para o relacionamento com os públicos internos, deixando essa questão a cargo do departamento de RH.

Já no Hotel D, conforme entrevistada, o entendimento por parte da organização sobre a necessidade e importância da comunicação dentro do setor hoteleiro está claro. O departamento chama-se Comunicação e *Marketing* e existe há pouco tempo. Ele é composto por uma única pessoa, graduada em comunicação, que foi contratada para alinhar as informações do hotel, incluindo a questão da hospitalidade tratada atualmente de maneira informal. O papel da comunicação é traduzido na seguinte fala da gerente:

porque X é um hotel novo [...] que ainda tá se formando, então com esses novos canais de comunicação, desde *facebook* que você tem que utilizar, os sites, nós temos que passar uma mesma linguagem, então houve uma necessidade de ter uma pessoa de comunicação que vai consolidar as informações e vai disseminar a mesma cultura. Ou seja, ele só vai colocar no papel itens e coisas que nós já fazemos.

Nota-se que a organização entende a comunicação como uma das responsáveis por disseminar a cultura organizacional aos públicos e que essa precisa estar integrada em todos os canais de comunicação. Outro ponto a ser observado, é em relação ao posicionamento do setor de comunicação dentro do hotel, segundo a gerente, a responsável por esse departamento *Na verdade ela ocupa um cargo de assistente de gerência.* Ou seja, o hotel percebe que a comunicação precisa trabalhar juntamente com a gerência, pois são as pessoas dos altos cargos que conhecem mais a organização e tem o poder da informação, da decisão. Logo, o profissional de comunicação deve atuar junto, participando da tomada de decisões, alinhando essas em uma linguagem correta para cada meio e para cada público.

No Hotel F não existe um departamento de comunicação na unidade, mas existe o departamento de *Marketing* da rede, que fica em São Paulo e, diferente do Hotel B, é o

responsável por desenvolver a comunicação interna de toda rede. Já especificamente em relação ao programa de hospitalidade, quem fica a cargo é o departamento de RH, sendo que o setor de comunicação tem uma certa participação nesse processo através da confecção dos *kits do* programa de hospitalidade, contendo materiais que abordam o conteúdo apresentado no curso e no treinamento. A Academia de Serviços do hotel também ajuda a elaborar esses materiais.

Nos hotéis que não têm departamento de comunicação, um dado a ser discutido diz respeito ao fato de que apesar dos hotéis A e C pertencerem a redes hoteleiras e possuírem programas de hospitalidade bem estruturados e formalizados, não contam com nenhum profissional de comunicação para desempenhar essa atividade. Assim, no Hotel A, a comunicação interna, segundo gerente de RH, é desenvolvida pelo departamento de RH da unidade, que é composto por profissionais da área da psicologia, da educação e da informação. E a comunicação externa é feita por uma agência terceirizada.

Quem faz a parte de comunicação interna é o RH. Todas as notícias, promoções, cursos, eventos, por exemplo, sexta-feira teve uma ação de dia das mães, a gente que faz o material de divulgação pra convidar, pra estimular e depois também pra contar como é que foi. Então tudo isso acontece aqui pelo RH. E a parte de comunicação externa daí tem uma agência que é contratada [...] (Gerente de RH – Hotel A).

Assim como o Hotel B, o Hotel A, conforme entrevistada, também não percebe a relevância de um profissional de comunicação atuando na comunicação interna. E também restringe a atuação da comunicação apenas ao trabalho com o público externo, através de agência terceirizada

Outro dado a ser apontado, refere-se ao Hotel E, que mesmo sendo o seu gerente geral formado em comunicação, habilitação em relações públicas, não há nenhuma ação de comunicação formal na empresa.

Nessa perspectiva, percebe-se que nas organizações A, C e E, como não existe departamento de comunicação, também não há participação desse no processo de hospitalidade.

Em análise geral, percebe-se que a existência de um departamento específico de comunicação não é muito presente nas organizações hoteleiras. Nesse sentido, três dos seis hotéis afirmaram que a unidade ou a rede tem um setor de comunicação, sendo que em um deles ele encontra-se junto ao setor de RH da rede, o outro está ligado à gerência, e outro é bem

estruturado e é um para toda rede. Nas organizações que não têm departamento de comunicação, essa é desenvolvida por uma agência terceirizada.

Compreende-se, através das entrevistas, que em todas as organizações, menos no Hotel F, a comunicação está associada à comunicação com o público externo. Já a comunicação interna é vinculada e desenvolvida pelo setor de RH, somente no Hotel F que o setor de comunicação é responsável pela comunicação interna.

Conforme as entrevistas, nessas organizações a comunicação ainda não é percebida como estratégica e importante também para o público interno. E por esse motivo não participa ativamente no processo de hospitalidade, pois ainda não há, segundo entrevistados, um entendimento, uma visão da comunicação como responsável pela construção e manutenção dos relacionamentos entre organização e empregados. A entrevistada do Hotel D foi a que demonstrou um entendimento mais profundo da comunicação, compreendendo-a como responsável por consolidar as informações referentes à hospitalidade e disseminar essa cultura para todos os públicos, através de linguagem adequada. Esse posicionamento vai ao encontro do que foi abordado na teoria, que o profissional de comunicação tem como uma de suas funções e responsabilidades a de ajudar a empresa na identificação dos seus valores éticos, morais e culturais e auxiliar na transformação de tudo em mensagens para que cada público perceba e reconheça tais características (SCHMIDT, 1997).

Quando questionados sobre a forma de comunicar o valor hospitalidade aos funcionários, percebeu-se, através das entrevistas, que nos hotéis A, B, C e F predomina a comunicação formal, possuindo outros meios de comunicar esse valor além dos programas de hospitalidade. Assim, no hotel A, além dos treinamentos dos programas de hospitalidade, o entendimento do conceito está presente em *banners*, que são expostos em eventos internos; em quadros que explicam o conceito de ser acolhedor e ser aconchegante e estão situados em locais estratégicos do hotel, sendo um deles a sala do RH; e nos murais internos, que são fixos e estão localizados nos corredores internos e no refeitório do hotel.

O Hotel B elabora um livro chamado “Histórias da rede”, que é atualizado pelo RH corporativo a cada semestre, e é enviado aos diretores de hospitalidade das unidades, que repassam para cada funcionário do seu hotel. Esse livro tem como conteúdo *histórias*

encantadoras que a rede passa com clientes e são ideias positivas, sensações que eles tiveram [...] tudo sobre hospitalidade (diretor de hospitalidade – Hotel B). Segundo ele, a própria presidente da rede tem vários exemplos citados no livro. Entende-se que esse também é um meio que contribui para contar a história, a trajetória da empresa ao longo dos anos e como a questão da hospitalidade foi se desenvolvendo em cada período de vida do hotel. Outra forma de comunicar o valor hospitalidade da organização B é através de uma *newsletter* mensal, também desenvolvida pelo RH da rede. Essa chama-se “Ponto de vista”, e é conhecida por ser a carta da presidente, *onde todo mês ela fala sobre a rede e um pouco sobre hospitalidade, o que é que a rede espera, as atitudes das pessoas* (diretor de hospitalidade – Hotel B). Essa *newsletter* é direcionada para todos os empregados. Nas palestras realizadas mensalmente na festa dos funcionários, o diretor de hospitalidade, apresenta *slides* que abordam questões relacionadas com a hospitalidade. O entrevistado também apontou que no site institucional o conceito de hospitalidade do hotel também é apresentado.

Alguns pontos são importantes de serem analisados em relação a esses meios de comunicação utilizados pelo Hotel B. Um deles refere-se à participação dos colaboradores na construção da história da rede, na construção de exemplos de atitudes hospitaleiros, através do seu relato para o livro “Histórias da rede”. Acredita-se que envolver os funcionários nas atividades que envolvam os valores da organização, ajuda a fazer com que tudo isso tenha algum sentido para eles. Outro ponto é a comunicação, relacionamento, entre presidência e colaboradores, sua participação com mensagens mensais enviadas à equipe contribui para tornar o relacionamento entre alta gerência e funcionários mais humano e menos hierarquizado.

A gerente geral do Hotel C citou dois materiais que são entregues aos participantes do Programa de hospitalidade. O primeiro é uma apostila com o conteúdo apresentado no treinamento do programa. E o segundo, é

um “cartãozinho”, que deve estar sempre junto ao colaborador, e que exemplifica o que a rede espera do atendimento do colaborador, seja ele recepcionista, camareira ou agente de manutenção. Nesse “cartãozinho” tem os seguintes tópicos: “o momento da verdade é único” (onde o momento da verdade são todos momentos em que o empregado encontra com o cliente). “sorria”, “faça comentário hospitaleiro” (como por exemplo chamar o hóspede pelo nome, perguntar se ele está gostando do hotel), “antecipe-se a necessidade do hóspede”, “assuma responsabilidade”, “trabalhe em equipe”, “seja empático” (Gerente geral – Hotel C).

A entrevistada complementou afirmando que *como a empresa está querendo inculcar isso na cabeça do funcionário e transformar isso em cultura, ela criou esse cartãozinho que até quando a gente tem treinamentos no corporativo a vice-presidente fala: vocês estão com o cartãozinho do eu vou além?*. Todos esses materiais do Programa “Eu vou além” são centralizados no RH corporativo da rede.

No hotel F, além do curso, do treinamento, e dos *kits* entregues aos participantes do programa de hospitalidade, outros materiais são enviados pelo departamento de RH da rede para as unidades contendo informações relacionadas ao valor hospitalidade, *como cartazes de mural, também circula [o valor hospitalidade] nas comunicações internas*. Também foi realizada uma ação interna pelo departamento de *marketing* em relação ao valor hospitalidade do hotel com o intuito de motivar os funcionários a colocarem em prática, no seu dia-a-dia, as atitudes de serviço do hotel.

Teve um concurso que se fez com situações de cada unidade, então, pra cada uma das atitudes de serviço a equipe montava uma situação, fotografava e mandava pro concurso pra representar ali aquela atitude que eles estavam trabalhando. Isso se levou a nível de diretoria, pra eleger a melhor foto daquela atividade atitude, depois foi divulgado isso pras outras unidades, então o pessoal tem uma motivação a mais pra poder tá participando (gerente geral – Hotel F).

Esse tipo de ação é muito importante para fazer com que os valores do hotel façam sentido para o dia-a-dia dos funcionários. Envolvê-los em situações que os desafiam a serem criativos e a pensarem uma forma de aplicar no seu trabalho diário o que está sendo ensinado é uma maneira de que isso faça sentido pra eles, além de fazer com que se sintam parte da organização e fundamentais para a sua existência.

Segundo entrevistados, nos hotéis D e E predomina a comunicação informal, do boca-a-boca, das conversas nos corredores. Nesse sentido, no Hotel D, no momento, não existe nenhum material que aborde as práticas de hospitalidade do hotel, nem mesmo uma apresentação sobre o tema. Os funcionários exercem a hospitalidade na prática e isso acontece devido ao fato deles enxergarem seus colegas fazendo dessa forma e, assim, seguirem os mesmos passos. Além do mais, conforme entrevistado, na reunião geral, que acontece mensalmente com todos os funcionários, esse conceito acaba sendo comentado de vez em quando pela gerente geral.

No Hotel E, uma das formas de comunicar o valor hospitalidade é através da reunião

interna, que acontece bimestralmente para todos empregados. Nesse momento cada funcionário pode contribuir com informações e compartilhar suas experiências, para que elas sejam discutidas e analisadas em grupo. Outra forma de comunicar, rapidamente comentada pela entrevistada, é nas entrevistas com candidatos a uma vaga de emprego no hotel; ou seja, antes mesmo de um novo membro entrar na organização ele já tem uma noção sobre o dia-a-dia na organização e como as atividades são desenvolvidas, sempre tendo a hospitalidade como guia norteador do comportamento. Assim, segundo ela, são contratadas apenas pessoas que estejam alinhadas com o mesmo posicionamento da organização.

E mesmo não tendo um departamento de comunicação, a gerente de Hospedagem do Hotel E elaborou um Manual de recepção, que auxilia os funcionários a entenderem o que a organização entende pelas práticas de hospitalidade, orientando-os a como devem agir. Mas, segundo a entrevistada, ele não pode ser considerado um material formal, pois não há a assinatura do gerente geral. Assim, foi criado apenas para ser um guia norteador aos funcionários que trabalham na recepção.

A entrevistada também disse que a organização, em outro momento, já teve vídeo institucional da empresa para apresentá-la ao novo funcionário, mas hoje a história acaba sendo contada informalmente de um colega para outro, mas a gerente tem a consciência de que *quem conta, conta, aumenta um pouco [...]*. A empresa não tem mais o vídeo institucional porque o hotel mudou, foi reformado, e apareciam estruturas antigas e que não existem mais. A gerente observa que *falta talvez um olho nessa questão estratégica de missão, de valor, de difusão disso tudo*.

Outra questão levantada na entrevista do Hotel E diz respeito à satisfação interna, dos funcionários. Para a gerente de Hospedagem, é preciso que os empregados estejam satisfeitos com a organização, motivados e tenham um bom relacionamento entre si para que a hospitalidade aconteça na prática. É necessário que haja troca de informações entre eles, diálogo, canais de comunicação abertos, onde questões do dia-a-dia sejam discutidas para que, em conjunto, a equipe decida o que é melhor ser feito. Nesse sentido,

As camareiras têm todos os dias meia hora na sala da governanta pra ter um encontro pra organizar suas coisas enquanto vão pro andar... e tomar um chimarrão e falar o que aconteceu no dia de ontem, e falar das necessidades de tal hóspede e do que elas deveriam fazer pra tal coisa [...]

Percebe-se que por mais que a organização E não tenha um departamento dedicado à comunicação, essa acontece ali. Conforme Marchiori (2009), a comunicação não acontece mais por meio de algo que se diz, mas pela qualidade das relações que são estabelecidas. Neste sentido, a comunicação “envolve a troca de idéias, de opiniões e de emoções, ou seja, é um processo de passar a informação e compreensão de uma pessoa para a outra” (MARCHIORI, 2006, p. 133). E, segundo palavras da gerente de hospedagem, o que mais acontece no empreendimento é o diálogo, onde acontecem trocas de ideias, de opiniões, de informações, gerando entendimento mútuo entre empregados e chefias.

Para ela, *as vezes uma boa conversa todos os dias, vinte minutos entre turnos, vale muito mais que a reunião que vai ser daqui há dois meses*. Assim, ela entende que a função de um gestor de hospitalidade deve ser de *transformar a dúvida, a ideia que vem, difundir ela, nem sempre a ideia vem de ti, mas é importante ouvi-la porque se eu não me relacionar com as pessoas que estão em contato com o problema, que vão me trazer o problema ou até a solução, eu não sei de nada*.

Em análise geral, constata-se que os hotéis que desenvolvem programas de hospitalidade formalizados, também dão preferência pela comunicação formal desse valor aos seus empregados, através de diferentes meios e materiais de comunicação. Porém, nunca é de responsabilidade do departamento de comunicação e tampouco existem profissionais dessa área no planejamento e desenvolvimento dos programas.

Em relação a essa discussão, a gerente de RH do Hotel A, quando questionada sobre a existência de um departamento de comunicação e a participação de um profissional dessa área no processo de hospitalidade do hotel, ela respondeu que até o ano de 2011 a comunicação interna, na unidade do Rio, era desenvolvida por uma profissional de Relações Públicas, e todas as ações internas eram voltadas para a cultura do hotel. Porém, essa funcionária não está mais trabalhando na rede.

Outro aspecto importante a ser analisado aqui, é que dois entrevistados, do Hotel A e do Hotel C, apenas citaram como formas de comunicar o valor hospitalidade, meios de via única, baseado no modelo assimétrico (GRUNIG, 1992), onde o RH elabora a mensagem, envia por diferentes meios, como cartazes em murais, banners, “cartãozinhos”, e entende que o funcionário

leu e absorveu essas informações. Nesse sentido, entende-se que o receptor é considerado passivo, sem participação ativa no desenvolvimento dessas ações. Assim, compreende-se, a partir das entrevistas, que a comunicação é reduzida à transmissão de informações no sentido organização – funcionários. Conforme entrevista, falta nesses hotéis uma visão de comunicação voltada também para a construção e manutenção de relacionamentos, onde exista “o estímulo à troca, ao diálogo e à existência de um espaço social que permita a ocorrência de uma experiência compartilhada” (VILAÇA, 2012, p. 135).

Já os entrevistados dos hotéis B e F, mostraram compreender a importância do papel dos seres humanos na construção da realidade organizacional. Uma vez que desenvolvem ações de comunicação do valor hospitalidade que envolvem os funcionários, como através do livro “Histórias da rede” do Hotel B, e o concurso desenvolvido pelo Hotel F.

Os hotéis que praticam a hospitalidade informalmente, sem um programa planejado e estruturado comunicam esse valor dessa mesma maneira, através da comunicação informal, das conversas nos corredores, do boca-a-boca. E, conforme entrevistado, percebe-se que no Hotel E a comunicação entre os funcionários e entre chefia e empregados tem grande importância, mesmo sendo de maneira informal. Assim, a equipe é incentivada a participar, a conversar, a trocar ideias, a dialogar, a expor suas opiniões, e sempre que possível, suas colocações são ouvidas e contribuem para a tomada de decisões da chefia. Diferente das organizações que desenvolvem a comunicação de maneira formal, nessas percebe-se, através das entrevistas, que é preciso justamente focar-se na comunicação formalizada, ou seja, primeiramente definir claramente suas filosofias, políticas e seus valores, e, posteriormente, compartilhar essas informações com os membros, através de uma comunicação formal, mas aberta, que permite a troca de ideias, opiniões e experiências, e que já acontece atualmente nesses hotéis.

4.5.4 Retorno sobre a hospitalidade

Essa categoria contempla a visão dos entrevistados em relação à hospitalidade ser ou não um valor forte e compartilhado pelos empregados, e de que maneira isso é percebido. Também compreende a visão deles sobre os hóspedes identificarem ou não o hotel como um local hospitaleiro e forma que isso é expresso.

A seguir apresenta-se quadro com síntese das informações obtidas em relação ao retorno dos empregados e hóspedes sobre a hospitalidade.

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F
Hospitalidade é um valor forte e compartilhado pelos empregados	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Como é percebido	Pesquisa de satisfação com hóspedes, Avaliação interna, Sondagem informal durante o programa “Familiarização”	Avaliação de satisfação/ “Programa Você encantou”	Observação diária, Apontamentos informais dos hóspedes para gerente, Pesquisa com clientes interno e externo	Não especificou	Não soube dizer como	Pesquisas diretas no atendimento, Pesquisa de satisfação, Pesquisa interna
Hotel é um Local hospitaleiro para os hóspedes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Como é expreso	Pesquisa de satisfação	Pesquisa de satisfação, <i>Guest comments</i>	Pesquisa de satisfação	Pesquisa de satisfação, <i>Booking.com</i>	Perguntando informalmente, Pesquisa de satisfação, <i>Booking.com</i>	Pesquisa de satisfação, comentários informais

Quadro 6: Retorno sobre hospitalidade

Fonte: dados de pesquisa elaborados pela autora a partir dos resultados empíricos

Em relação ao valor ser forte e compartilhado pelos empregados, todos, de alguma maneira, afirmaram que sim, a hospitalidade é um valor forte e compartilhado pelos membros do hotel. Os entrevistados dos hotéis A, E e F responderam com bastante convicção, já o entrevistado do hotel B iniciou a sua resposta apontando que na hotelaria existe muito *turn over*,

e por isso o conceito precisa sempre ser reforçado. Os entrevistados dos hotéis C e D responderam que *acreditam que sim* e *acham que sim*, respectivamente.

Quando indagados sobre a maneira como isso é percebido, a maioria respondeu que é através da pesquisa de satisfação realizada com os hóspedes, mas cada empreendimento tem outras maneiras específicas de identificar, tais como avaliações internas, sondagens informais, apontamos diretos dos hóspedes, observações diárias do trabalho dos funcionários, programa de premiação do funcionário que se destaca pelo atendimento hospitaleiro (Programa Você Encantou). Nesse sentido, uma das formas de verificar essa questão no Hotel A, segundo a gerente de RH, é, principalmente, durante o programa “Familiarização”, quando os funcionários são questionados como estão se sentindo na empresa, e ele respondem *ah eu fui muito bem recebido, os colegas são muito amáveis, eles nos recebem bem, eles têm interesse em ajudar, as pessoas se cumprimentam nos corredores, sorriem umas pras outras [...] foi muito bom entrar aqui, tô me sentindo muito bem acolhido*. E ela complementa dizendo que *Então, pô, se o funcionário faz isso com o colega, óbvio que ele faz com o cliente também ne*.

Ela afirmou que isso também pode ser comprovado através da pesquisa aplicada com os hóspedes. *Das pessoas dizerem que o que impactou positivamente foi a forma como os funcionários atenderam, a cordialidade, o bom atendimento*. E também citou a pesquisa interna, que é feita *com os funcionários*. *É a pesquisa de satisfação em relação à empresa, a gente também tem algumas perguntas que verificam se ele conhece os valores da empresa*.

O entrevistado do hotel B citou um programa interno que premia os funcionários que se destacaram pelo atendimento excelente. Chama-se “Você Encantou”, onde na pesquisa de satisfação entregue aos hóspedes tem uma pergunta específica que visa inferir a questão da hospitalidade: *existe algum funcionário que excedeu suas expectativas, que te encantou?*. Assim, toda vez que um hóspede cita o nome de um funcionário, esse ganha um *smile*, e no final de cada mês, dependendo da quantidade de *smiles* que tiver, ele ganha um prêmio.

A gerente geral do Hotel C, por sua vez, disse que não pode afirmar que ela tem *compartilhado isso com cem por cento dos funcionários, mesmo porque eu tenho muita gente nova, que ainda está entrando nos eixos*. *Mas eu sei que a maioria dos meus funcionários têm a hospitalidade como primordial nas suas tarefas no dia-a-dia*. E isso é percebido, segundo ela,

através das suas observações do trabalho diário. Ao ser questionada sobre a existência de alguma pesquisa para verificar essa questão do valor hospitalidade para os clientes, ela afirmou que existem pesquisas com clientes internos e externos, e a responsável por realizá-las é uma empresa contratada pela rede.

A gerente geral do Hotel D não soube afirmar com certeza absoluta se a hospitalidade é um valor forte e compartilhado pelos empregados. Dessa forma, ela respondeu *Eu acredito que sim*. E ao ser indagada sobre a maneira que ela consegue perceber isso, ela afirmou

eu pra mim entendo que quando a pessoa se preocupa com o hóspede já tem hospitalidade. Agora, se você perguntar pra uma camareira o que é a hospitalidade, ela é capaz de ficar te olhando. Agora uma chefia ela vai saber te responder. Agora você explica, ah mas é que nem na tua casa quando você recebe que tu faz um pudim melhor que você tem... ah tah, você sai da sua cama pro seu convidado dormir, isso é ser hospitaleiro.

A partir dessa fala, compreende-se que a hospitalidade acontece na prática pelos empregados, mas essa ainda não é difundida como tal, sendo aplicada e praticada pelo grupo informalmente. Nessa direção, conforme entrevista, esse valor ainda não assumiu uma centralidade no hotel, ainda não foi disseminado a toda equipe.

A gerente de hospedagem do Hotel E também não soube explicar muito claramente como a hospitalidade acaba se tornando um valor forte e compartilhado pelos empregados. Segundo ela, *Não sei como que isso passa, acho que assim, passa a porta, a pessoa ficou três meses, adquire*. E frisou muito que acredita que os novos membros se espelham no tipo de relacionamento dos fundadores do hotel: *[...] a empresa trabalha com respeito pelo ser humano, isso vem forte de muito tempo e é exemplificado pelas atitudes do diretor [...] e a família dele, todos eles tratam o funcionário com muito respeito, tratam-se entre si com muito respeito*. E segue, *Acho que é por isso que o exercício da hospitalidade, passa dos três meses, incorpora. Porque todo mundo [...] gosta de contar a história da empresa, todo mundo trabalha com satisfação [...] o terreno é fértil pra que as coisas sejam colocadas em pauta, mesmo que na informalidade*.

O gerente geral do Hotel F, respondeu que a hospitalidade é muito presente para os funcionários, frisando que *se a gente não tiver isso forte na equipe, muito claro pra eles, não vai acontecer naturalmente o bom atendimento, o bom serviço*.

Os entrevistados dos hotéis B, C e F falaram muito do *turn over* na hotelaria como um empecilho para tornar a hospitalidade um valor forte e compartilhado por todos. Esse fato acaba tornando muito necessário os treinamentos constantes para que esse valor esteja presente na prática diária dos funcionários. E percebeu-se que nos hotéis B e F, o reforço acontece muito fortemente. Nesse sentido, o gerente geral do Hotel F disse que eles percebem que *esse é um desafio diário, pelo aumento do turn over [...] então se isso não for um valor trabalhado diariamente a gente não vai conseguir ter um diferencial, e a nossa busca é ter um diferencial principalmente nessa questão de atendimento e serviços.*

Em aspectos gerais, conforme os entrevistados, todos foram unânimes ao responderem que a hospitalidade é um valor forte e compartilhado pelos funcionários do seu hotel. Contudo, percebe-se, através dos resultados das entrevistas, que os entrevistados dos hotéis A, E e F responderam a questão com maior convicção, não deixando dúvidas sobre a hospitalidade ser um valor forte para os trabalhadores. Já os entrevistados dos Hotéis C e D não afirmaram com tanta certeza, respondendo que acreditam que seja um valor forte para os empregados. E o entrevistado do Hotel B, apesar de afirmar que os funcionários do seu hotel têm a hospitalidade como um valor forte, frisou muito a questão do *turn over* como um grande empecilho para torná-lo valor forte e compartilhado por todos membros do hotel.

Em relação a maneira como os entrevistados podem perceber que a hospitalidade é um valor forte para os funcionários, todos citaram a pesquisa de satisfação com os hóspedes como a melhor forma. Mas outras também foram apontadas, como avaliação interna, sondagem informal, observações do trabalho diário, apontamentos informais dos hóspedes para a recepção e/ou gerente.

Ao serem questionados sobre o hotel ser identificado como um local hospitaleiro, a gerente de RH do Hotel A não entrou em muitos detalhes, apenas respondeu que os clientes identificam o hotel como local hospitaleiro e que esses *dão muito bom retorno a esse respeito através da pesquisa de satisfação*. Já o diretor de hospitalidade do Hotel B fez questão de apontar dados que comprovam a veracidade da resposta e que mostram que o hotel está acima da meta de satisfação estipulada pela rede

Esse ano a gente está com noventa e oito por cento de departamento de hospitalidade, de aceitação através de pesquisas feitas, *guest comments* com todos os meios,

eletrônicos, físicos que a gente faz normalmente. Noventa e oito por cento dos hóspedes é o nosso indicador de satisfação. A meta da rede é noventa e cinco, e a gente está hoje com noventa e oito por cento de satisfação.

Assim como a entrevistada do Hotel A, a gerente geral do Hotel C não aprofundou muito a sua resposta para essa pergunta. Segundo ela, *tenho retorno dos hóspedes com muitos elogios de atendimento. Então eu vejo que se o cliente percebe nossa preocupação com essa qualidade de atendimento é porque ele o percebe como um local hospitaleiro*. Ela expôs algumas das perguntas que são feitas na pesquisa com o intuito de saber o que o hóspede achou do empreendimento: “como que você vê o restaurante”, “como foi a comida”, “se a comida é de qualidade”, “como é o *business* e o *fitness Center*”, “como é o atendimento no *check in* e *check out*”.

A gerente geral do Hotel D disse que na pesquisa de satisfação não tem uma pergunta específica que questiona se o hóspede acha o hotel hospitaleiro, mas são perguntas sobre a satisfação dos serviços oferecidos. E assim como o Hotel B, ela apresentou dados sobre o índice de satisfação dos seus hóspedes *nós temos noventa e seis por cento de satisfação nas pesquisas de satisfação que nós fazemos. [...] No booking nós temos uma nota que é 7.9, que é uma nota boa, [...] então esses indicadores nós dizem que nós estamos no caminho certo sim*.

Segundo a gerente de hospedagem do Hotel E, *os pontos que fazem as pessoas escolherem a organização são a localização e o atendimento*. E isso, principalmente o atendimento, para ela, já mostra que eles percebem o hotel como um local hospitaleiro. Ela também expôs os índices de satisfação, *Atendimento, os nossos índices são de noventa e três, noventa e quatro por cento de satisfação, é sempre assim. [...]*. E complementou, afirmado que os clientes *têm mais insatisfação com equipamentos do hotel, que muitas vezes é por uma ala que ainda não está reformada, alguma coisa assim, e que tem sido um fator crítico hoje em dia*.

Por fim, o gerente geral do Hotel F também afirmou que *Nas avaliações [...] a gente tem um índice alto na satisfação do atendimento*. E, para ele, fica claro perceber que o hóspede identifica o empreendimento como hospitaleiro principalmente pelo fato de que há um tempo atrás a estrutura física do hotel estava sendo reformada, e nesse período a equipe precisou focar-se no atendimento, em procurar ter o hóspede bem atendido, satisfeito, feliz, para compensar a questão da estrutura física. E agora, segundo ele, com as instalações novas, os hóspedes já conseguem alinhar as duas coisas na avaliação. Assim, segundo entrevistado, o cliente dá o

retorno de que *está satisfeito com a questão do ambiente, do apartamento novo, dos equipamentos, da tecnologia e continua com a questão do atendimento.*

Em análise geral, nota-se, conforme resultados das entrevistas, que as respostas em relação ao local ser identificado como hospitaleiro pelos hóspedes foram unânimes. E quando questionados sobre a maneira como essa opinião é expressa, todos foram unânimes também, afirmando ser a pesquisa de satisfação a melhor forma de retorno sobre a hospitalidade do local. Mas outras maneiras de perceber essa questão também foram apontadas como através do site booking.com e dos comentários informais dos hóspedes (*guest comments*) - nos corredores, no restaurante, na recepção - como importante meio de *feedback*.

Contudo, apesar de todas essas informações positivas apresentadas pelas organizações, alguns pontos precisam ser analisados. Como o fato de a maioria dos empreendimentos afirmarem que a pesquisa de satisfação feita com o hóspede é a melhor forma de comprovar que a hospitalidade é um valor presente na organização, e ao mesmo tempo afirmarem que a percentagem de clientes que a respondem é baixa. No Hotel A, por exemplo, a gerente de RH disse que 10% dos hóspedes respondem a pesquisa de satisfação. No Hotel B a percentagem média de retorno é de 12%. Os hotéis C e D não especificaram. O Hotel E apresentou a percentagem mais baixa em relação ao preenchimento da pesquisa, apenas 5%. Já o Hotel F foi o que indicou o maior índice, em torno de 12 a 15%.

Acredita-se que esses *feedbacks*, apesar de não corresponderem a um número representativo, são um importante meio de a organização entender como a questão da hospitalidade e da qualidade dos serviços oferecidos está sendo desenvolvida na organização. Porém, entende-se que seria necessário um número mais expressivo de retornos para afirmar com convicção que a os hóspedes identificam o local como hospitaleiro. Nessa perspectiva, os empreendimentos também concordam com esse posicionamento, conforme fala do diretor de hospitalidade do Hotel B: *Não é um número maravilhoso porque a gente não pode forçar as pessoas a responder. Tem gente que não quer, tem gente que tá com pressa e não quer preencher.*

Assim, entende-se que é preciso pensar em outras formas de avaliar ou de incentivar os hóspedes a responderem essas pesquisas. Foi isso que a gerente de hospedagem do Hotel E fez,

pensou em uma maneira de aumentar o índice de pesquisas respondidas, que era de 1 a 1,3%. Assim, no início, a pesquisa ficava apenas na recepção, hoje ela está no apartamento e no restaurante também, que são espaços, segundo entrevistada, em que o cliente está com mais tempo, sem tanta pressa. Após essa mudança, o índice aumentou para 5%.

4.5.5 Hospitalidade e Cultura Organizacional

Essa categoria compreende, a partir dos dados obtidos, a identificação do nível em que a cultura da hospitalidade é trabalhada em cada um dos hotéis analisados. Faz-se necessário lembrar que as respostas dos entrevistados dão indícios para algumas inferências, que, mesmo não sendo conclusivas, são destacadas a seguir no quadro.

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F
Citou a hospitalidade como cultura na entrevista	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Cultura da hospitalidade	Faz parte da cultura organizacional, e é um valor central pro hotel e membros	Faz parte da cultura organizacional, e é um valor central pro hotel e membros	Faz parte da cultura organizacional, e é um valor central pro hotel e membros, mas é preciso mais ações e reforços	A hospitalidade e está presente na organização e no dia-a-dia dos funcionários, mas ainda não é um valor central.	A hospitalidade e está presente na organização e no dia-a-dia dos funcionários, mas ainda não é um valor central.	Faz parte da cultura organizacional, e é um valor central pro hotel e membros, mas ainda precisa ser trabalhada fortemente

Quadro 7: Hospitalidade e Cultura Organizacional

Fonte: dados de pesquisa elaborados pela autora a partir dos resultados empíricos

Na entrevista concedida pela gerente de RH do Hotel A, ficou claro que, para ela, a hospitalidade – para ela ser acolhedor e aconchegante – são valores fortes e centrais para a organização e seus membros, e está inserida na cultura do hotel e da rede como um todo. Nota-se isso em alguns trechos específicos, como no decorrer da resposta sobre o que o hotel entende

pelo conceito de hospitalidade, a entrevistada falou que *é muito da cultura da marca buscar esse aconchego, esse acolhimento das pessoas que chegam aqui para se hospedar*. Outro aspecto diz respeito a um dos programas de hospitalidade desenvolvido pela rede, chamado “cultura de serviços da marca”, e que, segundo a gerente de RH, *visa muito o acultramento do funcionário [...] pra ele poder na prática, no dia a dia, chegar a esse conceito de ser aconchegante, acolhedor pro nosso hóspede*. Em outro momento, quando questionada sobre a existência de treinamentos periódicos em relação ao conceito de hospitalidade, ela respondeu que são realizados reforços constantemente e esses sempre visam *trazer esses conceitos da cultura pra dentro da realidade deles [funcionários], do dia a dia deles, em cada função que eles exercem*. E complementou afirmando que *é importante que eles [funcionários] todos os anos tenham contato com programas relacionados com a cultura*.

Assim como no Hotel A, no Hotel B nota-se que a hospitalidade, segundo entrevistado, é um valor central para o empreendimento, para a rede como um todo e para seus integrantes. Isso fica bastante claro pois ao longo de toda entrevista o diretor de hospitalidade do hotel frisou que a hospitalidade, o serviço, são o foco da organização, e apesar de ele não ter citado que ela está inserida na cultura organizacional da empresa, ficou bastante perceptível, através dos resultados da entrevista, que faz parte da cultura do hotel.

Nessa direção, a nomenclatura do cargo do entrevistado, diretor de hospitalidade - que equivale ao gerente geral nos outros hotéis - já é uma forma de comprovar que a hospitalidade é um valor central para a organização, uma vez que a presidente da rede decidiu adaptar esse nome, conforme o entrevistado, *para ser diferente, uma coisa inovadora, pelo foco que a gente tem nos serviços, na hospitalidade*. A preocupação com o serviço e a hospitalidade, sempre foi o foco da rede, conforme entrevistado, porém, há 4 anos que isso começou a ser trabalhado de maneira formalizada e bem estruturada dentro da organização, com diferentes programas e materiais voltados para o entendimento e reforço sobre esse conceito.

No Hotel C, a entrevistada afirmou que a hospitalidade faz parte da cultura *Eu vou além”, mas também observou que ainda é preciso trabalhar mais essa cultura com os empregos*. Segundo ela, a ideia do “eu vou além” *já vem, nos últimos 4 anos, se não me engano, entrando aos poucos na cultura da empresa*. E complementou dizendo que a cultura do eu vou além é *uma cultura que a empresa está querendo criar pra que fique enraizado no funcionário*. Isso mostra

que o hotel e a rede como um todo tem uma forte preocupação com a hospitalidade.

Contudo, acredita-se que ainda são desenvolvidos poucos programas direcionados aos empregados do Hotel C para esse valor, assim como faltam também ações que retomem e reforcem constantemente essa cultura. Outra questão, citada também pelo Hotel B, como empecilho para enraizar a cultura do “eu vou além” na organização, é o *turn over*,

a gente tem um nível de *turn over* maior do que o desejado, tem muito entre e sai de funcionário... ou tem aquele fulano que foi treinado, ai permaneceu na empresa sei la 5, 6 anos, já tinha direitinho o que fazia parte da cultura da empresa, sabia o que a empresa esperava... de repente entram pessoas novas, pessoas com outros conhecimentos, outras bagagens e que a gente tem que aos poucos tentando trazê-las pra essa cultura.

Assim, entende-se que a cultura da hospitalidade do Hotel C ainda está bastante incipiente, mas sendo essa uma preocupação foco da gerência, é apenas questão de tempo para que se torne mais aprofundada.

A gerente geral do Hotel D, apesar de citar que a hospitalidade *é uma cultura, a cultura de você tratar bem, que nem na sua casa [...]*, nota-se que, assim como no Hotel E, esse valor ainda não é central para a organização e para seus funcionários. A hospitalidade ainda não é um assunto foco para esses hotéis, e constata-se isso devido ao fato de não existirem programas formais e estruturados que visam tornar esse conceito conhecido e compartilhado pela equipe de funcionários. Mas é importante ressaltar que o hotel já está desenvolvendo ações direcionadas para os funcionários em relação a esse valor do empreendimento. E a gerente de hospedagem do Hotel E, por sua vez, demonstrou-se bastante interessada em começar a planejar ações concretas e formais sobre a hospitalidade.

Nesse sentido, pode-se dizer que a hospitalidade está presente nessas organizações e no trabalho diário realizado pelos empregados. No entanto, isso acontece de maneira informal, pois não existe um momento onde esses funcionários são apresentados e ensinados sobre o valor hospitalidade desses hotéis. Isso é exemplificado quando a gerente geral do Hotel D afirma que a hospitalidade é um conceito forte e compartilhado pelos membros do empreendimentos, no entanto, *se você perguntar pra uma camareira o que é a hospitalidade, ela é capaz de ficar te olhando*, mas complementou dizendo que se lhe for explicado com exemplos de ações, ela irá entender.

Percebe-se, então, que em algum dado momento foi estipulado de maneira informal, pelos fundadores dessas empresas, que atuar com hospitalidade é a maneira correta de agir e se comportar, e isso foi incorporado pela equipe. Dessa forma, os novos membros vão absorvendo essas informações através da observação de como os membros mais antigos se portam em determinadas situações, seguindo os mesmos comportamentos.

Acredita-se que para tornar a hospitalidade parte da cultura desses hotéis, faz-se necessário primeiro desenvolver programas formais que abordem esse valor. Ou seja, elaborar capacitações, workshops, eventos, materiais lúdicos, documentos oficiais como manuais de apresentação, que abordem o valor, as práticas da hospitalidade desses hotéis, tornando-o em conhecimento compartilhado por todos.

No Hotel F, assim como no Hotel A, B e C, a hospitalidade, segundo entrevistado, é um valor central para a organização e seus membros, e isso é demonstrado através do esforço da empresa em desenvolver programas para capacitar seus membros em relação e elaborar treinamentos constantes para reforço. Entende-se, a partir das entrevistas, que ainda é preciso trabalhar a hospitalidade como um valor central dentro dessa organização, e isso é justificado em virtude do curto tempo em que a hospitalidade é trabalhada de maneira formalizada no Hotel, apenas desde 2011. Além do mais, assim como os hotéis B e C, o gerente geral do Hotel F enfatizou a questão do *turn over* como um dos motivos desse programa ser um trabalho contínuo para que possa ser difundido por todo grupo.

Em análise geral da cultura da hospitalidade nos hotéis analisados, identificou-se que essa está presente em algumas organizações de maneira mais formalizada e aprofundada, sendo um valor central para a organização, e em outras ela acontece de maneira não sistematizada.

Nas empresas em que a hospitalidade é um valor central, percebe-se que ela faz parte da cultura organizacional. Mas, conforme os resultados das entrevistas, essa está bastante focada no nível dos artefatos, que corresponde aos produtos visíveis de uma determinada organização (SCHEIN, 2009). E uma das razões para esse acontecimento é o fato de os hotéis terem focado sua atenção para a hospitalidade, com programas e materiais formais, há pouco tempo, em média 3 anos e meio. E, talvez, por não existir um envolvimento de um profissional de comunicação na

elaboração desses programas de hospitalidade, que trabalhe estrategicamente junto com a gerência, as questões referentes aos valores, políticas e práticas organizacionais com os públicos.

Nesse sentido, acredita-se que para criar a cultura da hospitalidade nos empregados e na organização como um todo, não adianta focar-se nos artefatos, ou seja, no desenvolvimento de diferentes materiais que contenham informações sobre o valor hospitalidade dos hotéis e distribuir para seus funcionários ou deixar expostos em murais internos. É imprescindível que essa cultura do hotel faça sentido e tenha significado para os empregados. Entende-se que os membros da equipe interna precisam, em um primeiro momento, compreender essa cultura, compartilhar esse conhecimento, sentindo-se participantes da sua construção, para, então, poder colocá-la em prática. Nessa direção, Baldissera (2009, p. 47) afirma que “[...] não basta dizer a um sujeito que ele deve fazer algo ou adotar um comportamento específico; é necessário que esse algo ou esse comportamento faça algum sentido para ele”.

Por isso, ações como as desenvolvidas pelo hotel F - simulações de situações em que os funcionários precisam dizer como eles se comportariam em determinada situação - são essenciais para fazer com que o funcionário entenda o sentido e importância que tem ser hospitaleiro. Nessa perspectiva, para que uma organização possa inserir a hospitalidade como valor central para todos seus membros, “o estímulo à troca, ao diálogo e à existência de um espaço social que permita a ocorrência de uma experiência compartilhada parecem ser condições determinantes” (VILAÇA, 2012, p. 135).

Em relação às organizações em que a hospitalidade acontece de maneira não sistematizada, acredita-se que, apesar de ser eficiente a troca de informações de maneira informal, acredita-se ser bastante arriscado deixar os valores da empresa serem repassados aos funcionários somente dessa maneira. Através de ações formais de comunicação é possível relembrá-los constantemente sobre os objetivos da empresa, onde ela quer chegar e de que maneira eles devem se portar e agir para alcançá-los. Também é uma forma de contar a história do hotel, fazendo com que se perpetue de geração em geração, pois muitas informações se perdem ao longo dos anos se não são registradas, se são repassadas somente informalmente. Sem contar que cada membro interpreta as informações conforme sua visão, sua história, e assim, pode repassar uma mesma informação bem diferente que uma outra pessoa, colega.

Nesse sentido, é importante ressaltar que para a cultura organizacional ser percebida e enraizada pelos membros de uma organização, tanto a comunicação formal quanto a informal são fundamentais no processo de compreensão do que é considerado certo e o que é considerado inconveniente pela empresa, bem como assumam atitudes a partir do entendimento dessa cultura organizacional. Nessa perspectiva, a formal é representada pelos artefatos e textos que formalizam a missão, valores, a história, as políticas e práticas da empresa, auxilia para deixar claro e bem estabelecido para os funcionários a sua cultura. Já a informal é aquela percebida nos relacionamentos e conversas dos corredores entre empregados e chefias, nos momentos não formais e mais emocionais. Uma deve contribuir com a outra objetivando reforçar a ideia da cultura do empreendimento.

Assim, nessas organizações, percebe-se que um profissional de comunicação poderia contribuir no sentido de pensar a hospitalidade de maneira mais estratégica, ajudando, em um primeiro momento, a esses hotéis olharem para si e definirem claramente suas políticas, filosofias e valores. Assim, o profissional de comunicação auxiliaria na “criação de uma filosofia global, corporativa e integrada de comunicação para orientar e dar sentido a todos os relacionamentos organizacionais” (FRANÇA, 1997, p. 9). E, em um segundo momento, auxiliaria os membros a entenderem essas filosofias, políticas e valores da organização, mostrando como trabalhar em determinadas situações que apareçam. E ajudando-os a entenderem quais são “[...] as expectativas que existem em relação a eles [...]” (MARCHIORI, 2006, p. 72).

4.6 REFLEXÕES GERAIS: ARTICULANDO TEORIA E PRÁTICA

Aqui são feitos tensionamentos com o que foi apresentado nos capítulos teóricos sobre o tema foco desse trabalho e o que foi encontrado na pesquisa de campo através das entrevistas em profundidade.

Nesse sentido, em relação à comunicação no processo de hospitalidade, compreende-se, através dos resultados obtidos e analisados, que essa não é percebida como estratégica e fundamental para ações internas, direcionadas aos funcionários, nesses empreendimentos. Assim,

percebe-se que esse é o principal motivo para o setor de RH ser o centralizador do planejamento e desenvolvimento dos programas de hospitalidade e da comunicação interna.

Nessa perspectiva, entende-se que a falta de um profissional de comunicação no processo da hospitalidade acaba por deixar algumas lacunas nessa questão. Nos hotéis que desenvolvem programas formais, nota-se que em alguns deles a comunicação do valor é reduzida à transmissão de informações, dentro de uma visão linear. Dessa forma, o departamento de RH e a gerência têm domínio das informações e as repassam aos funcionários, através dos treinamentos e dos materiais de comunicação, sem que esses participem ativamente do processo. Assim, os canais utilizados são de uma só via; ou seja, assimétricos. Nessa direção, nota-se que faltam ações de relacionamento, que envolvam o funcionário na construção dos valores e da cultura organizacional, contribuindo com o seu entendimento em relação ao sentido desses programas e valores para o seu dia-a-dia. Nesse sentido, acredita-se que é preciso que a comunicação organizacional não esteja estruturada como reprodutora das estratégias da gestão, mas sim como produtora de sentidos (BALDISSERA, 2008).

Já nos hotéis que não desenvolvem programas estruturados, percebe-se que a comunicação do valor hospitalidade acontece apenas de maneira informal, uma vez que não existem ações que apresentem as políticas e valores da organização (que, segundo entrevistas, também não estão formalizadas). Nessa perspectiva, eles apenas praticam a hospitalidade uma vez que se espelham no modelo de agir e se comportar dos seus colegas e chefias. Assim, entende-se que nesses empreendimentos é preciso focar na questão da identificação e definição clara das políticas, filosofias e valores do hotel. Dessa forma, “o ponto de partida é a criação de uma filosofia global, corporativa e integrada de comunicação para orientar e dar sentido a todos os relacionamentos organizacionais” (FRANÇA, 1997, p. 9). E, após definidos esses valores, essas organizações devem fazer com que eles permeiem toda a sua estrutura, tornando-se conhecimento de todos membros para que eles baseiem, nos mesmos, seus atos e decisões (LANHEZ, 1997). Acredita-se que isso pode ser logrado através de uma comunicação interna bem estruturada, formada por profissionais da área da comunicação e que enfatize a ação de tornar comum o termo hospitalidade, atendendo as dimensões informação, mudança e processo (VILAÇA, 2012).

A partir dessas considerações, entende-se que a cultura da hospitalidade seria enraizada nesses empreendimentos atingindo o seu estágio final da cultura, o nível das suposições básicas (SCHEIN, 2009). Nesse nível, segundo o referido autor, a cultura tende a ser considerada uma verdade ou, pelo menos, algo que não é mais questionado pelos membros, tornando qualquer outra premissa inconcebível. Nessa direção, tanto o modo de agir interno, dos funcionários, quanto o modo de agir dos empregados com os hóspedes seria norteados pela hospitalidade, fazendo desse um valor central, compartilhado e praticado por todo grupo. Além disso, a hospitalidade também seria um valor forte para os clientes, que o identificariam como um local hospitaleiro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de hospitalidade surgiu há muitos anos atrás, presente nas primeiras civilizações que se tem conhecimento. Ao longo dos anos, essa foi se alargando e ganhando novos traços, deixando de ser uma prática exclusiva do âmbito doméstico e passou a ser trabalhada no contexto comercial também. Porém, segundo autores (ABREU, 2003; CASTELLI, 2005), no âmbito comercial recebeu enfoques que não àqueles apreciados no passado, de virtude e de caridade. Dessa forma, “hoje será mais bem localizado como um serviço [...] comercial (hotéis em especial, mas podendo se referir a qualquer organização estruturada com a finalidade de prestar serviços de recepção e acolhimento de pessoas [...])” (ABREU in DENKER e BUENO, 2003, p. 29).

Entendendo que hoje em dia o cliente, quando se hospeda nos hotéis, não procura “apenas a solução do problema, a satisfação da necessidade (“o quê”)", mas está atento também ao “como”: a confiabilidade, a capacidade de resposta, a competência, a segurança, o modo como os funcionários se relacionam com ele e as emoções que atravessam a relação” (AUMOND, 2004, p. 55). Nessa perspectiva, esse “como” nada mais é do que a prática da hospitalidade, com características daquela exercida no âmbito doméstico.

Além do mais, sendo Porto Alegre uma das cidades sede da Copa do Mundo de Futebol de 2014, os empreendimentos hoteleiros dessa capital brasileira precisarão estar bem preparados para receber os milhares de visitantes. E isso requer, além do oferecimento de uma boa estrutura física e de serviços de hospedagem de qualidade, um olhar direcionado para a hospitalidade, para o “como”.

Partindo desse cenário, o presente trabalho teve como principal objetivo compreender como a comunicação é empregada pelos hotéis de Porto Alegre que dizem ter programas de hospitalidade em sua gestão. Assim, foram entrevistados profissionais que atuam no desenvolvimento do processo de hospitalidade nessas organizações hoteleiras. Nessa perspectiva, percebeu-se que a maioria das organizações analisadas, não têm departamento de comunicação na unidade ou na rede como um todo. Já as que têm, essa não participa ativamente no processo de hospitalidade. Assim, o responsável pelos programas de hospitalidade, bem como pela comunicação interna, é o departamento de RH, tendo, em alguns empreendimentos, o auxílio da

gerência. Descobriu-se que nos hotéis que desenvolvem programas de hospitalidade formalizados, a comunicação desse valor também acontece de maneira formal, ou seja, através de documentos oficiais, como manuais de apresentação, livros, murais, quadros, cartões. Porém, notou-se que alguns desses empreendimentos reduzem a comunicação à transmissão de informações, em uma visão linear e assimétrica, sem participação ativa dos funcionários. Assim, nesses hotéis, acredita-se que mais que informar os empregados sobre a cultura da hospitalidade, é necessário que essa cultura faça sentido para os integrantes do hotel. Nesse sentido, é preciso proporcionar espaços que permitam a troca, o diálogo, a interação, transformando a hospitalidade em um conhecimento compartilhado por toda equipe, bem como um valor enraizado na cultura organizacional. Em relação às organizações que praticam a hospitalidade na informalidade, sem nenhum programa sistematizado, percebeu-se que esse valor também é comunicado de maneira informal, através de conversas nos corredores, do boca-a-boca. Dessa forma, entende-se que nesses empreendimentos é primordial desenvolver uma comunicação interna bem estruturada, composta por profissionais do campo da comunicação, e que esteja focada em tornar comum o conceito hospitalidade, atendendo as dimensões informação, mudança e processo (VILAÇA, 2012).

Ainda, através dessa pesquisa buscou-se averiguar o que esses profissionais entendem pelo conceito de hospitalidade. Nessa perspectiva, acreditava-se – inicialmente - que muitos dos hotéis que dizem praticar a hospitalidade na gestão do seu negócio, referem-se à hospitalidade comercial, caracterizada pelo contrato de serviço de hospedagem e alimentação na qual o elo entre anfitrião e hóspede termina após o recebimento do serviço. Assim, o relacionamento restringe-se a interesses puramente de negócios, em que as necessidades de serviços do hóspede são atingidas, porém, não contemplam o tratamento afável, cordial e caloroso; tão importante aos olhos do hóspede. Através das entrevistas, essa ideia inicial não foi confirmada, pois todos os entrevistados, quando questionados sobre o que o hotel entende pelo conceito de hospitalidade, citaram primordialmente os aspectos intangíveis, como “acolhimento”, “aconchego”, “simpatia”, “bem receber”, “bem servir”, “estar disposto a ouvir”, “familiaridade”. As instalações e estrutura física também foram consideradas por alguns empreendimentos, mas não como prioridade.

Em relação ao modo como a hospitalidade é desenvolvida em cada hotel, detectou-se um dado de grande importância, nos hotéis que fazem parte de redes hoteleiras são desenvolvidos programas de hospitalidade estruturados, e nos que não fazem parte de uma rede praticam a hospitalidade de maneira informal. Nesse sentido ainda, constatou-se que na maioria dos empreendimentos entrevistados, são desenvolvidos programas formais sobre hospitalidade, evidenciando como a hospitalidade é um valor central para o empreendimento. Nesse sentido, constatou-se que a principal ação dos programas consiste em treinamentos que tem por objetivo apresentar e capacitar os membros em relação a esse valor. Também foi verificado que a preocupação em relação à hospitalidade tornou-se foco de atenção nessas organizações há pouco tempo, em média, são desenvolvidos programas formais há 3 anos e meio. Nos hotéis que não possuem programas formais, foi verificado que o valor hospitalidade está presente nas atividades diárias dos funcionários. Contudo, isso acontece de maneira não sistematizada, informal, pois não existem ações planejadas e formalizadas que tornem o valor comum para os trabalhadores. Vale ressaltar que um desses hotéis já está elaborando um programa formalizado.

Ao pesquisar sobre o retorno dos empregados e hóspedes em relação à hospitalidade da organização, verificou-se que, segundo visão dos entrevistados, o valor hospitalidade é forte e compartilhado pelos empregados, bem como é um valor forte para os clientes, que o identificam como um local hospitaleiro. Nessa direção, examinou-se que a principal maneira que isso é percebido pelos hotéis é através da pesquisa de satisfação aplicada com os hóspedes. Entretanto, constatou-se que a percentagem de retornos, em média, é baixa, em retorno de 10%, o que, conclui-se não ser um número expressivo para se ter conclusões precisas à respeito do retorno dos funcionários e clientes em relação à hospitalidade.

Além disso, após todas as informações obtidas nas entrevistas e da análise do seu conteúdo, evidenciou-se que a hospitalidade está inserida na cultura organizacional da maioria dos hotéis, sendo que dois hotéis citaram que a hospitalidade faz parte da cultura da rede. Nessa direção, identificou-se que essa está presente na maioria das organizações de maneira mais formalizada e aprofundada, sendo um valor central para a organização. Em relação ao nível que essa cultura é desenvolvida nessas organizações, percebeu-se que a maioria tem sua maior atenção para o nível dos artefatos (SCHEIN, 2009). Assim, conclui-se que para atingir os outros níveis da cultura faz-se necessário o envolvimento de um profissional de comunicação na

elaboração desses programas de hospitalidade, que trabalhe estrategicamente, junto com a gerência, as questões referentes aos valores, filosofias, políticas e práticas organizacionais com os públicos.

Para concluir, foi possível observar, nessa perspectiva, que em relação ao tema foco desse trabalho, teoria e prática estão em consonância em alguns pontos. Assim, elas convergem em relação à importância da comunicação interna para o desenvolvimento do processo de hospitalidade no setor hoteleiro. Contudo, não estão alinhadas quanto à identificação da comunicação como estratégica e fundamental nesse processo e para a comunicação interna. Nesse sentido, acredita-se que por esse motivo a cultura da hospitalidade ainda não atingiu o estágio final da cultura (SCHEIN, 2009), tornando-se um valor enraizado, compartilhado e indiscutível por todos os membros das organizações.

Por fim, cabe ressaltar que a autora desse trabalho sabe que essa pesquisa de campo e esses dados obtidos não dão conta de entender as questões propostas com profundidade, devido a complexidade no entendimento da cultura de uma organização. Assim, compreende-se que outras pesquisas, com a utilização de outras técnicas, como entrevistas com empregados e hóspedes dos hotéis, observação participante, devem ser realizadas, em um trabalho futuro, para se obter uma conclusão mais precisa. E isso foi percebido fortemente pela pesquisadora ao longo das entrevistas, quando sentiu-se a forte necessidade de ouvir também os outros públicos para verificar se as respostas convergiriam. Nesse sentido, nessa monografia buscou-se dar um primeiro passo em direção a uma reflexão crítica sobre o tema comunicação e hospitalidade nas organizações hoteleiras.

Para fechar o presente trabalho, complementa-se que na hospitalidade tudo comunica, uma vez que essa está relacionada com a percepção e produção de sentidos. Nessa direção, entende-se que na hospitalidade, mesmo quando as organizações hoteleiras não estão comunicando conscientemente, elas comunicam. Assim, essa perspectiva teórica pode ser confirmada na prática através da seguinte fala do entrevistado do Hotel F:

“as vezes pode ser um detalhe no carpete que precisa ser trocado, mas eles [hóspedes] conseguem perceber que, apesar disso, a equipe se esforçou, se desdobrou e teve flexibilidade suficiente para atender as necessidades deles”.

REFERÊNCIAS

ABREU, Vladimir A. de. A Máquina da Hospitalidade. In: DENKER, Ada de Freitas; BUENO, Marielys Siqueira (org.). Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, 2003.

ALI, Moi. **Como Usar Técnicas de Relações Públicas**. São Paulo: Publifolha, 2001.

AUMOND, Carlos Walter. **Gestão de Serviços e Relacionamentos: 9 passos para desenvolver excelência em serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Margarida, M. K.; OLIVEIRA, Ivone de L. (orgs.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Digusão Editora, 2009. (Série Pensamento e Prática; v.2).

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Paulo: Difusão, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – PUC-RS. Porto Alegre, 2004.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In KUNSCH, Margarida M. Krohling (orgs). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. Vol. 3. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010.

BOERGER, Marcelo Assad. **Gestão em hotelaria hospitalar**. São Paulo: Atlas, 2005.

BRANDÃO, Luiz F. de A.; SOUZA, Antonio V. B. De. Muito além do Mural. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: a força das empresas**. Volume 3. São Paulo: ABERJE, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Os domínios da hospitalidade. In: DENKER, Ada de Freitas; BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2003.

CÂNDIDO, Índio; VIERA, Elenara. **Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços**. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CAON, MAURO. **Gestão estratégica de serviços de hotelaria**. São Paulo: Atlas, 2008.

ASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001. (Coleção Hotelaria).

CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade: a inovação na gestão nas organizações prestadoras de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CASTELLI, Geraldo; CASTELLI, Silvana G. **Ô de casa! Hospitalidade: uma vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2010.

COOPER, Chris; FLETCHER, John, WANHILL, Stephen. GILBERT, David; SHEPHERD, Rebecca. **Turismo: princípios e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CREMONINE, Izolda. Comunicação interna e o aumento de nossa responsabilidade. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: a força das empresas**. Volume 3. São Paulo: ABERJE, 2006.

CRUZ, R.C.A. Hospitalidade turística e fenômeno urbano: considerações gerais. In: DIAS, Célia, M.M. **Hospitalidade, reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

DENKER, Ada de Freitas; BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2003.

DIAS, Célia M. de M. O modelo da hospitalidade do hotel Paris Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade. In: DIAS, Célia M. de M. (Org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.

DUARTE. V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. 3ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2005.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANÇA, Fábio. Relações Públicas: visão 2000. In: KUNSCH, Margarida Krohlin. de M. (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FREITAS, Sidinéia G. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida Krohlin. de M. (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

GARCIA, Roslaine K.O. A busca do melhor desempenho em empreendimentos hoteleiros. In: ASHTON, Mary S.G.; BALDISSERA, Rudimar (orgs.). **Turismo em perspectiva**. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3a edição. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOI, Adalto Felix de. **Hotelaria hospitalar e humanização no atendimento em hospitais**. São Paulo: Ícone, 2008.

GRINOVER, Lúcio. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In: Dias, Célia. M. M. (org). **Hospitalidade: reflexões eperspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

GRUNIG, James (Org.). **Excelence in public relations and communication management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Serviços de Hospedagem 2011 - Municípios das Capitais** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/psh/2011/default.shtm>. Acesso em 1 de março de 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In KUNSCH, Margarida M. Krohling (orgs). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. Vol. 3. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus. 2003.

LANHEZ, João Alberto. Relações Públicas nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Krohlin. de M. (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LOVELOCK, Cristopher. **Product plus: produto+serviço = vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação é Cultura. Cultura é comunicação**. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm>. Acesso em 3 de março de 2012.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano - SP: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2 ed. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2008.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

OLIVEIRA, Marcus Vinicius P. de. **Indústria Hoteleira: Rumos, Perspectivas e Estratégias.** In: **Vitrine Hotel: Notícias e Negócios.** 2005. Disponível em: http://www.vitrinehotel.com.br/artigos_vh_ver.php?cod=54). Acesso em 1 de março de 2012.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O Que é Comunicação Estratégica nas Organizações?** São Paulo: Paulus, 2007. (Coleção Questões Fundamentais da Comunicação).

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações.** Viçosa: Ed. UFV, 2006.

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

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMIDT, Flávio. Mercado, comunicação empresarial e das assessorias. In: KUNSCH, Margarida Krohlin. de M. (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. In: LASHLEY, C; MORRISON. A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado.** Barueri. SP: Manole. 2004.

SERSON, Fernanda M. **Hotelaria: a busca da excelência.** São Paulo: Cobra, 1999.

SILVA, L. M. Comunicação, mobilização e mudança social. In: MONTORO, T. S. (Org.). **Comunicação, cultura, cidadania e mobilização social.** Brasília: UnB, 1997. (Série Mobilização Social, v. 2).

SILVA, Marcia, B. da. Comunicação interna e qualidade de vida em um contexto de insegurança organizacional. In: KUNSCH, Margarida, M. K. **A comunicação como fator de humanização das organizações.** 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2010.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TARABOULSI, Fadi Antoine. **Administração de hotelaria hospitalar**. São Paulo: Atlas, 2006.

VILAÇA, Wilma Pereira Tonoco. **A comunicação interna na gestão da sustentabilidade: um estudo fenomenológico**. Tese (doutorado) – Escola de Comunicações e Artes/Universidade de São Paulo. São Paulo: W. P. T. Vilação, 2012.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade**. Tradução Élcio de Gusmão Verçosa Filho. Barueri: Manole, 2002

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO GUIA ENTREVISTA

Sr.(a) “Y”, primeiro vou fazer algumas perguntas que visam conhecer o perfil do entrevistado:

1. Qual a sua formação profissional?
2. Qual o seu cargo aqui no Hotel “X”?
3. Quanto tempo o(a) Sr.(a) está nessa organização?
- E nesse cargo?

Agora vou fazer as perguntas relacionadas ao tema do meu trabalho de conclusão de curso:

4. O que o Hotel “X” entende pelo conceito de hospitalidade?
5. Através do questionário enviado por e-mail, você disse que o hotel possui programa de hospitalidade. Fale mais sobre ele:
 - Desde quando existe;
 - No que consiste;
 - Objetivos;
 - Quais ações são desenvolvidas;
 - Quando acontece;
 - Quem participa;
 - Quem é o responsável por planejar e desenvolver esse programa;
 - Se o programa está presente em algum material (definido claramente nas políticas do hotel, no manual de capacitação, manual de apresentação do hotel, no site, em murais/quadros dentro da organização).
6. Além desse programa, existem outras formas de comunicação utilizadas para comunicar os funcionários sobre o valor “hospitalidade” do hotel, como manuais, newsletter, revista, reuniões, nas festas da empresa é reforçado, internet...?
 - O hotel possui departamento de comunicação?
 - Se sim, ele participa desse programa? De que maneira?
7. Na sua visão, a hospitalidade é um valor forte e compartilhado pelos empregados do Hotel “X”?
 - De que forma isso é percebido?
8. Na sua visão, ps hóspedes do Hotel “X” identificam o hotel como local hospitaleiro?
 - De que forma isso é expresso?

APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, estou sendo convidado(a) a participar de um estudo denominado **A hospitalidade nos hotéis de Porto Alegre**, que tem por objetivo entender o que os hotéis de Porto Alegre, que afirmam possuir programa de hospitalidade, entendem pelo conceito de hospitalidade e como essa é desenvolvida em cada organização.

A minha participação no referido estudo será no sentido de conceder uma entrevista ao pesquisador, na qual irei relatar experiências de âmbito profissional e informações da organização na qual trabalho acerca do tema proposto. Estou ciente de que as questões serão propostas pelo pesquisador e poderei discorrer livremente sobre elas, sem qualquer tipo de constrangimento. Também fui informado(a) de que o áudio da entrevista será gravado, e, posteriormente, transcrito para análise do pesquisador.

Da mesma forma, estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, direta ou indiretamente, me identificar, será mantido em sigilo.

Fui igualmente informado(a) de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e de que, por desejar sair da pesquisa, não sofrerei qualquer prejuízo ou constrangimento.

O pesquisador responsável por este estudo é o Prof. Dr. Rudimar Baldissera, docente no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), orientador da autora do projeto, Fernanda Assmann, discente de graduação do curso de Relações Públicas da mesma Instituição. Em caso de dúvidas após a realização da entrevista, poderei contatá-lo através do fone (51) 3308-5368 ou do e-mail rudimar.baldissera@ufrgs.br.

Também fui informado(a) de que o áudio da entrevista por mim concedida permanecerá arquivado pelo período de 2 (dois) anos, a contar a partir da data de realização da entrevista, sob guarda do Prof. Dr. Rudimar Baldissera, cujo contato foi mencionado acima. Após esse período, o arquivo será descartado.

É assegurado a mim o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas conseqüências, ou seja, sobre tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação. Também fui orientado(a) a procurar o Comitê de Ética da UFRGS, em caso de necessidade, através do fone (51) 3308-3629.

Enfim, tendo sido orientado(a) quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Porto Alegre, _____ de _____ de _____

Assinatura do sujeito da pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável

APÊNDICE C: QUADRO CONCEITO DE HOSPITALIDADE

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F
	<p>Cultura da rede de oferecer aconchego e acolhimento</p> <p>Lugar familiar, confortável e gostoso de ficar</p>	<p>Serviços agregados. Serviço com aconchego, com requinte.</p> <p>Simpatia, sentir-se acomodado, segurança, cama boa, dormir bem, ter banho</p>	<p>Cultura da rede do “eu vou além”</p> <p>Atitude pró-ativa com clientes, não fazer o básico-feijão com arroz, ir além, superar expectativas.</p>	<p>Arte de bem servir ao cliente</p> <p>Tratar bem como se fosse na sua casa</p> <p>Fazer agrados aos hóspedes, ser bem acessível, estar sempre disposto a ouvir</p> <p>Disponibilizar internet, café da manhã bom, local silencioso.</p>	<p>Práticas do bem receber</p> <p>Pensar nas necessidades e experiências que o hóspede vai levar</p> <p>Abrir as portas da cidade onde o hotel está localizado</p>	<p>Bem receber</p> <p>Atendimento, serviços, acolhimento do cliente.</p> <p>Está presente, antes, durante e até o <i>check out</i></p> <p>Disponibilizar informações e boas instalações</p>

Fonte: dados de pesquisa elaborados pela autora a partir dos resultados empíricos

APÊNDICE D: QUADRO PROGRAMA DE HOSPITALIDADE

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F
Programa de hospitalidade	Dois programas estruturados e formalizados	Quatro programas estruturados e formalizados	Um programa estruturado e formalizado	Hospitalidade é praticada informalmente	Hospitalidade é praticada informalmente	Um programa estruturado e formalizado, composto por diferentes ações
Ações dos programas	Treinamentos	Treinamento, Palestra, Encontro/reunião	Treinamento	Hospitalidade é aprendida na prática, na vivência diária	Hospitalidade é aprendida na prática, na vivência diária	Treinamento, Curso, Reuniões
Quando acontecem	Quando funcionário entra na organização. Reforços anuais sobre os conceitos com todos funcionários	Treinamento: quando funcionário entra na organização e mensalmente com todos funcionários para reforçar os conceitos Encontro/reunião: trimestral, com presidente, corporação e diretores de hospitalidade. Palestra: mensalmente com todos funcionários	Quando funcionário entra na organização. Não existe ação para reforçar o conceito, apenas controle por parte das chefias de cada setor.	Diariamente	Diariamente	Curso e treinamento: quando funcionário operacional entra na organização. Treinamento e Reunião: constantes com funcionários do operacional para reforçar os conceitos
Desde quando existe	Desde 2003, mas com essa condução atual	Programas voltados para a hospitalidade são	Programas voltados para a hospitalidade são	Gerente geral não soube dizer antes de sua chegada na	Há 3 anos que a hospitalidade vem sendo trabalhada	Desde início de 2011.

	deste 2006.	desenvolvidos formalmente há 4 anos.	desenvolvidos formalmente há 4 anos.	organização, há 2 anos.	sistematicamente	
Responsável por planejar e desenvolver	Planejar: RH corporativo e gerente de RH da unidade POA Desenvolver na unidade: gerente de RH.	Cada programa é planejado e/ou é de responsabilidade de diferentes pessoas. Mas no geral ficam responsáveis: presidente da rede, RH corporativo da rede, diretores de hospitalidade e RH de cada unidade.	Rh corporativo desenvolve e treina os gerentes gerais de cada unidade para serem multiplicadores nos hotéis onde atuam	O programa que está sendo elaborado: Planejar: RH Desenvolver: Gerente geral	A hospitalidade é de responsabilidade da Gerente de hospedagem	Planejar: RH corporativo e consultores da Academia de serviços da rede. Desenvolver: chefias e gerências de cada unidade

Fonte: dados de pesquisa elaborados pela autora a partir dos resultados empíricos

APÊNDICE E: QUADRO COMUNICAÇÃO E HOSPITALIDADE

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F
Departamento de comunicação	Não tem Comunicação é desenvolvida por agência terceirizada	Tem É junto com o dep. de RH da rede e por isso fica na sede	Não tem Comunicação é desenvolvida por agência terceirizada	Tem Dep. de comunicação e marketing/ Assistente de gerência Composto por uma pessoa graduada em comunicação	Não tem	Tem Dep. de Marketing da rede e por isso fica na sede
Participação no processo da hospitalidade	A comunicação não participa no processo da hospitalidade Quem desenvolve a comunicação interna e toda comunicação sobre o valor hospitalidade é o RH	O dep. de comunicação não participa no processo de hospitalidade Cabe a esse dep. cuidar da comunicação externa do hotel	A comunicação não participa no processo da hospitalidade Quem desenvolve o material sobre o valor hospitalidade é o corporativo	Responsável por consolidar as informações, passar uma mesma linguagem em todos os canais disseminando a mesma cultura para os públicos	A comunicação não participa no processo da hospitalidade O único material (não oficial), Manual de recepção, foi desenvolvido pela gerente de hospedagem	O dep. de comunicação não tem muita participação no processo, apenas é encarregado de elaborar <i>kits</i> para os participantes do programa de hospitalidade
Formas de comunicar valor hospitalidade	Comunicação Formal Outras formas de comunicação do valor: banners expostos em eventos	Comunicação Formal Outras formas de comunicação do valor: Livro interno com exemplos de	Comunicação Formal Outras formas de comunicação do valor: Manual com conteúdo do	Comunicação Informal, no momento. Boca-a-boca, conversas de corredores, Reunião geral	Comunicação Informal Boca-a-boca, conversas de corredores, Reunião interna brimestral,	Comunicação Formal <i>Kit</i> entregue aos participantes com conteúdo do programa de hospitalidade,

	internos, Quadros definindo ser acolher e ser aconchegante, Murais internos fixos	hospitalidade vivenciados na rede, <i>Newsletter</i> mensal onde a presidente fala sobre hospitalidade, Site da empresa	treinamento, Cartão que aborda as práticas de ser hospitaleiro	mensal	Nas entrevistas para vagas de empregado	Cartazes no Mural interno, Ações internas como concurso
--	--	--	---	--------	---	--

Fonte: dados de pesquisa elaborados pela autora a partir dos resultados empíricos