

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

LINA BISELLI COLOMBO

**O VALOR DAS RELAÇÕES: UM OLHAR SOBRE O
TRABALHO DAS CÂMAREIRAS A PARTIR DA
HOSPITALIDADE E DA DÁDIVA**

**SÃO PAULO
2008**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LINA BISELLI COLOMBO

**O VALOR DAS RELAÇÕES: UM OLHAR SOBRE O
TRABALHO DAS CÂMAREIRAS A PARTIR DA
HOSPITALIDADE E DA DÁDIVA**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção de título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, sob orientação da professora doutora Marielys Siqueira Bueno.

**SÃO PAULO
2008**

LINA BISELLI COLOMBO

**O VALOR DAS RELAÇÕES: UM OLHAR SOBRE O
TRABALHO DAS CAMAREIRAS A PARTIR DA
HOSPITALIDADE E DA DÁDIVA**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção de título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, sob orientação da professora doutora Marielys Siqueira Bueno.

Aprovado em 29/08/2008

**Prof. Dr^a. Marielys Siqueira Bueno
Universidade Anhembi Morumbi**

**Prof. Dr^a. Maria Christina Siqueira de
Souza Campos
Universidade de São Paulo**

**Prof. Dr^a. Maria do Rosário R. Salles
Universidade Anhembi Morumbi**

A Roberto e Bruno, exemplos de vida.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer às camareiras, supervisoras, assistentes e governanta do hotel pesquisado, pela hospitalidade com que me receberam. Em especial às camareiras que disponibilizaram seu precioso tempo em me ensinar e relatar seu cotidiano. Sem a participação de vocês não teria sido possível concretizar este trabalho.

Gostaria de agradecer a todos os professores da Universidade Anhembi Morumbi, pelo conhecimento compartilhado, em especial à professora Maria do Rosário, pelas constantes palavras de incentivo.

Ao sorriso sereno da Alessandra.

Meu agradecimento especial à minha querida orientadora, professora Marielys, que mais do que me orientar para a pesquisa, me orientou para a vida. Meu eterno obrigado por ter me ajudado a sobreviver...

Aos meus queridos filhos, Laura, Artur e Antonio, muitíssimo obrigada pela paciência em me ouvir e pelo estímulo. Sem o apoio de vocês eu não conseguiria.

Que privilégio poder ter você, querido Beto, para trocar as inquietações de minha alma. Obrigada pelo incentivo e por poder compartilhar com você mais este sonho.

Ante la experiencia de la fragilidad general del mundo, asistimos al nacimiento de una poderosa sensibilidad en favor de la solicitud, que se esfuerza en frenar las fuerzas de la destrucción, de la negligencia y de la modernización a ultranza (Daniel Innerarity)

Nós mesmos sentimos que o que fazemos é uma gota no oceano. Mas o oceano seria menor se essa gota faltasse. (Madre Teresa da Calcutá)

Quem não compreende um olhar, tampouco compreenderá uma explicação. (Mario Quintana)

SUMÁRIO

Introdução	09
1 As relações de trabalho	20
1.1 Abordagem das relações no mundo das organizações e do trabalho	20
1.2 Abordagem das relações sob a ótica da gestão das pessoas	26
1.3 Abordagem das relações sob a ótica da teoria da hospitalidade e da dádiva	30
1.4 O Grupo M.A.U.S.S. e a Sócio-anthropologia da hospitalidade e da dádiva	32
2 O setor hoteleiro	38
2.1 As especificidades dos serviços hoteleiros	38
2.2 O trabalho no hotel	44
2.3 Relações de trabalho no hotel	48
2.4 O perfil da camareira	50
2.5 O trabalho da camareira	53
3 A relação das camareiras sob o olhar da hospitalidade e da dádiva	56
3.1 O universo da pesquisa	56
3.2 O serviço de hospedagem	59
3.3 A relação das camareiras sob o olhar da hospitalidade e da dádiva	73
3.4 Relações entre as camareiras e os gestores do setor	75
3.5 Relação entre as camareiras	79
3.6 Relação entre as camareiras e os hóspedes	82
Considerações finais	84
Referências bibliográficas	95
ANEXO A: Instrumento de entrevista semi-estruturada	104

RESUMO

As novas formas de organização do trabalho afetam as relações e a sociabilidade entre as pessoas no ambiente de trabalho. Por mais que a gestão de pessoas atue na busca de melhorias para a qualidade do trabalho, no incremento de políticas de satisfação e de motivação do trabalhador, o cenário de convivência que prevalece nas instituições é o de competitividade e individualidade. A partir das características do mundo do trabalho atual, o intuito da pesquisa foi de focalizar a gestão das pessoas não mais com uma visão exclusivamente técnico-funcional, mas focada nas relações entre os indivíduos. Ancorada na teoria sócio antropológica da hospitalidade, a pesquisa observou o grupo de camareiras de um hotel de luxo da cidade de São Paulo, a partir das relações que elas estabelecem no ambiente de trabalho: entre elas, com os gestores e com o hóspede. Sendo possível concluir que além dos interesses materiais, as relações quando impregnadas dos elementos da dádiva, como solidariedade, espontaneidade, gratuidade, tornam possível a criação de um ambiente de trabalho, onde produtividade e qualidade são conseguidas a partir do cuidado e da atenção de cada pessoa envolvida na relação. A metodologia escolhida foi qualitativa, apoiada na técnica de entrevista em profundidade e da observação participativa.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Trabalho da Camareira. Dádiva. Relação. Vínculos

ABSTRACT

The new forms of work organization affect the relationship between people and sociability in the workplace. Much as the management of people act in the search for improvements to the quality of work, the increase in policies of satisfaction and motivation of the employee, the scenario of coexistence that prevails in institutions is the competitiveness and individuality. From the characteristics of the current world of work, the aim of the research was to focus on the management of people with a vision not only more technical-functional, but focused on relationships between individuals. Anchored in social anthropological theory of hospitality, the study noted the group of chambermaid of a luxury hotel in the city of Sao Paulo, from the relationships they establish in the workplace: among them, with managers and the guest. It's possible to conclude that in addition to material interests, relations when impregnated element of the donation, such as solidarity, spontaneity, free, make possible the creation of a working environment where productivity and quality are achieved from the care and attention of every person relationship. The methodology chosen was qualitative, supported by the technique of in-depth interviews and participatory observation.

Keywords: Personnel management. Chambermaid. Donation. Relationship. Links

INTRODUÇÃO

Sabe-se que a sociedade moderna vive um cenário de turbulência. Mudanças significativas foram desencadeadas nas últimas décadas causando alterações profundas no mundo dos negócios e o mundo do trabalho.

Entramos neste novo século como atores de uma sociedade caracterizada pelos avanços tecnológicos, pela rapidez da informação, por uma economia global e pela busca intensa por produção. Todos esses aspectos afetam o universo do trabalho e a maneira de gerir as pessoas nas organizações.

Os desafios hoje defrontados pela gestão de pessoas decorrem, de um lado, das freqüentes mudanças do mundo dos negócios influenciado pelas novas tecnologias e, de outro lado, do mundo do trabalho que necessita de constantes adequações diante dessa realidade.

As organizações, para enfrentarem esse cenário, focaram a gestão dos negócios e das pessoas no modelo de produção flexível, como forma de manter a produtividade e enfrentar a concorrência.

Os reflexos desse modelo no mundo do trabalho configuraram uma nova estrutura em que a flexibilidade se traduz em trabalhos de curto prazo, no modelo de competência profissional e em diferentes formas de contratação – trabalho parcial, temporário, diário, terceirizado, entre outros.

Todas essas alterações causaram mudanças profundas tanto para os profissionais como para os gestores das organizações.

Para as empresas do setor de serviços, especificamente a indústria hoteleira, esse modelo de flexibilidade contribui para o equilíbrio entre a execução do serviço e a necessidade de mão de obra para executá-lo, já que uma das características da hotelaria é a oscilação da demanda diante da instabilidade das taxas de ocupação dos apartamentos.

Se, de um lado, a adoção desse modo flexível favorece o aumento da produção e a diminuição de custos, por outro, promove a instabilidade, a informalidade e a individualidade no ambiente empresarial, comprometendo a criação e manutenção das relações entre os profissionais.

A gestão de pessoas nos hotéis vê-se diante do desafio de manter equipes produtivas e comprometidas, numa situação em que os laços e vínculos com seus funcionários ou com uma parcela destes são frágeis por falta de relações trabalhistas mais estáveis. Hospitalidade, qualidade do atendimento e padronização dos serviços devem ser conseguidas com equipes e pessoas que saibam da importância do acolhimento para que os hóspedes se sintam acolhidos. Atingir esse objetivo com equipes flexíveis torna-se um desafio ainda maior.

A ênfase passa a ser em treinamentos e no estabelecimento de normas, manuais e rotinas como forma de minimizar os deslizes de seus profissionais. Para muitos autores da área de gestão hoteleira, essa forma de atuar, com a definição de manuais de conduta e delicadezas, estaria sendo considerada como uma forma de apropriação da riqueza humana. A impressão, nesses casos, é de uma pasteurização das relações muito distante do conceito de acolhimento que um hotel deveria ter por excelência, ou seja, um lugar de hospitalidade onde é possível acolher o hóspede com alma, rosto e identidade.

Sabe-se que, na perspectiva da gestão dos negócios, as relações humanas nas equipes de trabalho continuam sendo um ponto cego, uma vez que o foco maior está na relação com o cliente. Porém, não se pode pensar em melhoria da qualidade dos serviços e produtos oferecidos sem envolver os aspectos ligados à relação entre a equipe do hotel.

Muito se investe nos hotéis, na construção da imagem, na definição de serviços, de políticas e estratégias ligadas ao planejamento e redução de custos. O principal objetivo dessas ações é de aperfeiçoar os serviços oferecidos na quantidade certa, no tempo certo, o mais eficientemente possível, para isso utilizando informações desde os fornecedores até o hóspede (consumidor final).

Percebe-se claramente que o hotel é um organismo social vivo e interdependente. Fica cada vez mais evidente a importância da inter relação entre todos os envolvidos no processo, estando a ênfase maior no encontro entre hóspede e funcionário, nos diversos momentos em que este avalia o serviço, o atendimento e a acolhida.

A gestão dos negócios e das pessoas deve cada vez mais considerar os profissionais como elemento fundamental que agrega valor e constitui um importante diferencial competitivo e não mais um simples recurso. Por mais que as organizações estabeleçam regras, normas, numa visão tecnicista dos seus

profissionais, sempre haverá uma margem imprevisível e fora de seu alcance, nas pequenas atitudes, em dar ou não algo a mais do que o estabelecido no contrato de trabalho.

Até há pouco prevalecia na gestão de pessoas nas organizações uma visão técnico-funcional pautada em políticas voltadas à fixação dos funcionários na função, na definição de planos de carreiras, no desenvolvimento e especialização dos funcionários. A busca era por encontrar o funcionário certo para a função certa, sendo este confiável, experiente e que “vestisse a camisa”.

Porém, trabalhar com pessoas envolve aspectos multifacetados – emocionais, culturais, físicos, que não podem ser gerenciados da mesma maneira que as empresas gerenciam produtos, cargos e tecnologia.

Teoriza-se muito sobre trabalho em equipe, competências, habilidades e atitudes, conceitos que muitas vezes são abordados de uma forma superficial, quase epidérmica, esquecendo-se que o bastidor das empresas é constituído de vínculos e relações humanas, que serão decisivas no sucesso da organização.

A administração, na tentativa de evoluir nesses temas, vem implementando, nos modelos de gestão de pessoas, políticas e estratégias focadas a encontrar meios que, efetivamente, motivem os indivíduos a trabalharem com satisfação para si próprios e para a empresa.

Além da administração, outros campos do conhecimento também mostram uma atenção especial para a questão das pessoas na organização. A Sociologia, a Psicologia e a Filosofia vêm apontando os efeitos da cultura do consumo no mundo do trabalho, a mercantilização dos vínculos sociais, a instrumentalização das relações no espaço de trabalho, a tendência ao individualismo, evidenciando com isso a deterioração das relações e o debilitamento dos laços sociais nas organizações. Todos esses aspectos levantados por essas ciências evidenciam o fato de que na sociedade moderna houve um deslocamento das questões sociais para a periferia, causando um desgaste nos laços e vínculos entre os indivíduos e aumentando o distanciamento entre o eu e o outro nas relações.

O momento é de trazer à tona a importância das relações sociais no contexto empresarial e de buscar alternativas de atuação para a gestão de pessoas. Por mais que se saiba que as organizações têm como essência o interesse material, elas sempre dependerão das relações e vínculos entre todas as pessoas envolvidas no processo de produção – profissionais, gestores e clientes – para o seu sucesso.

Apesar de ainda prevalecerem regras estabelecidas com base na compensação monetária, a busca é por uma nova relação entre organização e indivíduos que valorizem os vínculos, as alianças e a confiança.

O que faz funcionar as empresas e impulsiona os mercados econômicos não seria tão somente a universal e abstrata lei econômica da oferta e demanda, mas também a cadeia de (inter) dependência e de relações de confiança com as quais se tecem as redes (LEITE, 2006, p. 23).

A proposta desta pesquisa é de olhar as relações no contexto de trabalho, num hotel de luxo da cidade de São Paulo, junto às camareiras. Para tal, será adotada a Teoria da Sócio-antropologia da hospitalidade e da dádiva.

Das várias escolas que estudam a hospitalidade, os estudos provenientes do grupo denominado Movimento Antiutilitarista das Ciências Sociais – M.A.U.S.S., foram os que possibilitaram o embasamento teórico. Este movimento fundamentou suas análises a cerca da sociedade moderna a partir do trabalho de Marcel Mauss, em “Ensaio sobre a Dádiva”, publicado em 1923-24. Por meio dos estudos de Mauss em várias sociedades arcaicas, a dádiva e a hospitalidade foram identificadas como elemento que une as relações sociais. A tríplice obrigação de dar, receber e retribuir, percebida nas sociedades primitivas, continua agindo no seio da sociedade moderna. Nenhuma empresa pública ou privada pode funcionar se não mobilizar as redes sociais cimentadas pela lei da hospitalidade e da dádiva.

A Sócio-antropologia da hospitalidade parte do princípio de que todo encontro e toda relação são um momento de troca, tanto de bens materiais como de símbolos carregados de detalhes e delicadezas. Dessa forma abre-se a possibilidade de novas conexões e alianças, de uma nova engrenagem para as relações no mundo do trabalho. Num ambiente de trabalho marcado por incertezas e inseguranças, em que o outro é visto como estranho e ameaça, a hospitalidade e a dádiva podem ser o elo que possibilita criar, alimentar ou recriar os vínculos sociais entre todos os envolvidos – trabalhadores, gestores e clientes.

Para o movimento M.A.U.S.S, os interesses materiais sempre existirão nas ações sociais, porém as relações humanas estarão continuamente impregnadas de certos elementos, tais como obrigação, espontaneidade e gratuidade, o dom ou dádiva. A obrigação, como o comprometimento mais profundo e imperceptível, talvez seja o único gestor da consciência de cada indivíduo no cumprimento da regra

estabelecida. A espontaneidade e gratuidade, como atitude voluntária de quem dá, além do que lhe é estabelecido no contrato de trabalho, sem a espera de retorno imediato, fazendo pela satisfação de fazer e fazer bem feito. O dom ou a dádiva, como essência fundamental para se criar relacionamentos e vínculos entre as pessoas, propiciando o apaziguamento nas relações.

A pesquisa foi desenvolvida em um hotel de luxo da cidade de São Paulo junto às camareiras, buscando observar o quanto as relações que permeiam essas profissionais, gestores e hóspedes, focalizando sua realidade no trabalho hoteleiro. Para tal, consideraremos o trabalho dessa profissional não somente do ponto de vista técnico funcional, mas enquanto um trabalho rico em subjetividade por ser executado por pessoas para pessoas.

A escolha do grupo de trabalhadoras na função de camareiras deu-se pelo fato da autora deste estudo, ter trabalhado como formadora dessa mão de obra numa escola técnica ao longo de dez anos. Com a pesquisa, aprofundou-se o olhar sobre essas profissionais, sua técnica e sua ética, agora no mundo de trabalho. A literatura específica da área apresenta o trabalho dessas profissionais apenas descrevendo suas atividades e definindo padrões e normas de comportamento. São apresentadas como uma categoria imprescindível do hotel, porém solicitadas a trabalharem de forma invisível aos olhos tanto da organização, quanto do hóspede.

Diante desse cenário, pretende-se observar no universo de trabalho dessas profissionais, o peso das relações, as atitudes, gestos, palavras, o dar gratuito, espontâneo, essências da hospitalidade e da dádiva, nas relações entre elas, a empresa e os hóspedes.

Questões Metodológicas

O intuito desta pesquisa é o de olhar as relações sociais no trabalho de um grupo de camareiras em um hotel de luxo da cidade de São Paulo, vistos na abordagem da Teoria da Sócio-antropologia da Hospitalidade e da Dádiva. Esse conceito serviu de balizamento conceitual ao longo da pesquisa, uma vez que, como salienta Valente (apud GUSMÃO, 2001, p. 80), “[...] toda e qualquer proposta investigativa implica, queiramos ou não, a escolha do lugar teórico a partir do qual ela é conduzida”, pois como aponta Antuniassi (2001), somente a teoria pode possibilitar a transformação dos dados empíricos em conhecimento científico.

Propor um olhar a partir do conceito da hospitalidade e dádiva implicou novas formas de ver e compreender a realidade das dinâmicas sociais do grupo em estudo. Transpor de uma visão técnico-funcional para uma sócio-antropológica determinou a adoção de uma pesquisa de cunho qualitativo que pudesse ampliar o conhecimento da realidade social do grupo das camareiras, transformando esse conhecimento e propondo novas formas de interferir na realidade.

A pesquisa qualitativa possibilita captar aspectos sensíveis de uma coisa ou fenômeno naquilo que somente a percepção pode apreender (QUEIROZ, 1999), uma vez que suas técnicas têm como objetivo captar a maneira de ser dos objetos, além de trazerem uma contribuição ao trabalho de pesquisa à medida que misturam procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para melhor compreensão dos fenômenos (NEVES, 1996).

Para observar as dimensões simbólicas contidas nas relações horizontais e verticais das camareiras, se fez necessário conhecer a natureza do seu trabalho, sua rotina, seu papel na estrutura do hotel, possibilitando captar de perto a maneira de ser desse grupo.

Atrelado aos conceitos da hospitalidade e da dádiva, a pesquisa foi orientada também pela bibliografia que trata o tema das relações sociais e as novas formas de organização e gestão de pessoas, uma vez que a intenção deste estudo é conciliar a abordagem teórica e conceitual, com os relatos, depoimentos e observações, percebidas junto às profissionais envolvidas ao longo da pesquisa.

Adotou-se como referencial teórico os autores provenientes da corrente maussiana da Hospitalidade e da Dádiva: Jean T. Godbout (1999) e Paulo H. Martins (2002). Para uma análise da realidade social e do seu impacto no mundo dos negócios foram utilizadas as análises dos sociólogos Zygmunt Bauman (2001) e de Richard Sennet (2006, 2007).

Para penetrar nessa dimensão simbólica e muitas vezes invisível na atuação das camareiras, essência do estudo, optou-se pelo método de observação participante e pela entrevista em profundidade junto às camareiras, supervisoras de andar e governanta.

Os relatos e depoimentos obtidos ao longo da fase de observação participante, juntamente com a imersão na sua rotina de trabalho, possibilitaram perceber “de dentro” e “de perto” o algo a mais fora do estabelecido no contrato de

trabalho, fundamental para aprofundar a análise sobre as relações interpessoais no mundo do trabalho e a sua importância para a gestão dos negócios e das pessoas.

A importância dessa técnica reside no fato de podermos captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida social (MINAYO, 1994, p. 59).

A observação participante possibilita, como salientam Dencker e Viá (2001), a descrição e a compreensão dos comportamentos tal como estes ocorrem, uma vez que o interesse está em captar, na fala e observação das entrevistadas, as informações individuais e também do grupo social em estudo.

Para Selltiz et al. (1987) a observação participante é utilizada nos estudos da organização social em situações que vão desde pequenos grupos até grandes instituições, sendo extremamente útil “[...] para estudar socialização em papéis e carreiras adultas (p. 70)”. A participação na vida cotidiana do grupo possibilita observar as pessoas para ver as situações com que se deparam normalmente e como se comportam diante delas (BECKER, 1999).

Para Willianson e Karp (1977 apud SELLTIZ et al., 1987) a observação participante

[...] é empregada para gerar teoria, mais do que para testá-la, o objetivo é descrever as complexidades encontradas na situação, com um mínimo de teorização a priori. Conseqüentemente um dos aspectos mais notáveis da observação participante é a ausência de procedimentos operacionais padronizados (p. 111).

Observar as relações interpessoais e seus significados exigiu um contato intenso com o grupo de camareiras pesquisado. Sob solicitação da governanta trabalhamos uniformizadas (calça preta, camisa branca e sapato fechado) executando todas as tarefas de limpeza e arrumação dos quartos junto a elas, cumprindo sua rotina de trabalho durante o período da pesquisa, que durou dois meses.

A arrumação das camas, a retirada do lixo, a limpeza do mobiliário, a aspiração do carpete, a reposição dos materiais (canetas, blocos de papel, *saché* de café e chá, *folders* do hotel, copos etc.) ficavam sob minha responsabilidade, além

de ajudá-las na reposição do enxoval do banheiro e das *amenities* (sabonetes, pasta de dentes, xampu, entre outros).

Estar com elas, trabalhar junto, observar percepções, sentimentos e crenças favoreceram a aplicação e o desencadeamento das entrevistas. Estabeleceu-se um roteiro de investigação: as trocas, as relações, a gratuidade, a liberdade e a obrigação foram considerados os aspectos iniciais a serem observados e desenvolvidos nas entrevistas ao longo da pesquisa.

Durante a troca de experiências procurou-se observar e perceber se existia algo que fosse “trocado” além do estabelecido no contrato de trabalho, se existiam atitudes imperceptíveis aos olhos dos gestores, simbolizando o cuidado e a atenção. No que se refere às relações, observou-se quais as atitudes que unem as pessoas, gratuidade, favores, companheirismo, dando a sensação de pertencimento a um grupo.

A necessidade de alinhar observação e entrevista levaram a considerar a hospitalidade e a dádiva a partir das relações que as camareiras travam entre elas, com os gestores e entre elas e os hóspedes. A etapa de coletar os dados em campo, serviu como oportunidade e necessidade de desenvolver hipóteses, num movimento de “[...] baixo para cima” (SELLTIZ et al., 1987, p. 68).

Em função disso focalizou-se a forma de atuar dessas profissionais, como também sua maneira de pensar e falar, a partir de entrevistas em profundidade. A entrevista era iniciada com uma pergunta de caráter geral, propondo o tema a ser pesquisado e, a partir da primeira resposta, as profissionais eram encorajadas a falar livremente sobre os aspectos da hospitalidade e da dádiva que estavam sendo investigados. O método de entrevista em profundidade esteve assim complementando a observação participante à medida que possibilitava e facilitava um diálogo intenso entre entrevistador e informante.

As entrevistas, de acordo com Vierter (2002) podem ser inteiramente estruturadas quando os tópicos são fixados de antemão; parcialmente estruturadas quando alguns tópicos são fixos e outros são redefinidos conforme o andamento da entrevista; não estruturadas quando seguem o diálogo livre entre pesquisador e informante.

Para Selltiz et al. (1987), as entrevistas em que não se predeterminem nem as perguntas a serem feitas, nem as respostas do sujeito, assumem várias formas e recebem variadas denominações – entrevista “convergente”, entrevista “clínica”,

entrevista “não diretiva” e assim por diante, sendo comumente utilizadas nos estudos profundos sobre percepção, atitude e motivação.

A opção pela entrevista não estruturada ou não diretiva se deve pelo fato de terem que ser efetuadas durante o expediente de trabalho das profissionais, por solicitação da governanta do hotel. Esse fato intensificou o contato com as camareiras, propiciando a revelação de sentimentos, crenças, a liberação de pensamentos críticos e reprimidos, que muitas vezes chegavam a tom de confiança. Tornou-se possível obter um olhar particular sobre a vivência de cada uma e a partir do individual refletir sobre a dimensão coletiva.

A seleção dos participantes, num primeiro momento, não obedeceu a critérios previamente estabelecidos pela pesquisadora, ficando a cargo da direção do Departamento de Hospedagem do hotel pesquisado a indicação das profissionais a serem observadas e entrevistadas. Nesta fase, todas as profissionais disponibilizadas para participar da pesquisa, faziam parte do quadro de funcionários fixos contratados pelo hotel.

Ao longo dos almoços, do contato direto com elas, tomou-se conhecimento da realidade da organização do trabalho desse setor. Observou-se que as diferentes formas de contratação dessas profissionais (cooperadas, contratadas e temporárias) influenciavam diretamente nas relações de trabalho entre elas, gestores e hóspedes. Com isso a manifestação da dádiva e da hospitalidade era expressa de diferentes formas nesse departamento. A partir desta constatação solicitou-se à gerência, a possibilidade de entrevistar, além das camareiras contratadas, as provenientes de cooperativas de trabalho.

No total foram realizadas:

- duas entrevistas com a gerente do Serviço de Hospedagem, tendo cada entrevista a duração de três horas;
- uma entrevista com a assistente do Serviço de Hospedagem com duração de três horas;
- três entrevistas com os supervisores de andares e áreas sociais, perfazendo um total de cinco horas;
- onze visitas e entrevistas com camareiras contratadas, no caso do hotel pesquisado denominadas de atendentes de quarto;
- seis visitas e entrevistas com atendentes de quarto cooperadas.

As entrevistas com a gerente e a assistente do Serviço de Hospedagem e os supervisores de andares e áreas sociais foram gravadas e transcritas, respeitando-se a manifestação oral dos entrevistados. Foram incluídos também comentários realizados após a gravação, impressões e observações anotadas durante a permanência no hotel.

No período de desenvolvimento da pesquisa, durante os meses de outubro e novembro de 2006, foram observadas essas profissionais na prática, perfazendo um total de sessenta horas de observação que se encontram registradas nos cadernos de campo.

Essas profissionais foram acompanhadas no seu horário de almoço, nas trocas de uniforme, nos horários de descanso e possibilitando estar com elas quando conversavam sobre suas experiências diárias. As atendentes de quarto foram acompanhadas nas suas reuniões diárias, observando-as quando se encontravam em grupo, diante da supervisora e quando se organizavam para iniciar seu dia. Ao longo de sete dias, foi possível permanecer nas refeições e trabalhando junto a essas profissionais, cumprindo exatamente sua rotina de oito horas de trabalho. Foi importante estar com elas desde a chegada até o final do seu dia, para perceber que sua rotina somente se tranqüiliza no horário de almoço.

Nas situações de observação as conversas eram desenroladas enquanto as atividades estavam sendo executadas, somente algumas se dispunham a parar de trabalhar para conversar. A maioria, preocupada em cumprir a meta de arrumação diária de apartamentos, não se sentia em condições de parar as atividades para dar continuidade à entrevista.

Durante essas conversas aproveitou-se para entrevistar as atendentes de quarto sobre os acontecimentos do hotel, sobre suas experiências anteriores, suas aspirações e seus relacionamentos com as demais colegas, com o hóspede e com a chefia; esses relatos serviram como estratégia para compreender as diversas dimensões do trabalho desse grupo específico de atendentes de quarto.

Este trabalho foi estruturado em três capítulos e considerações finais.

O primeiro capítulo apresenta os referenciais teóricos escolhidos para fundamentar o trabalho: um panorama sobre as relações no mundo dos negócios, no mundo do trabalho e na gestão das pessoas na organização e a abordagem da teoria da hospitalidade e da dádiva nas relações.

No segundo capítulo foram abordadas as características do setor hoteleiro, a estrutura e o seu funcionamento, as relações de trabalho na hotelaria e, especificamente, o trabalho e a função da camareira.

O terceiro capítulo detalha a pesquisa empírica realizada, as características do hotel pesquisado, o perfil da atendente de quarto (nomenclatura utilizada nesse hotel para designar as camareiras), a realidade de trabalho dessas profissionais – controles, autonomia, vínculos empregatícios e a relação das camareiras sob olhar da hospitalidade e da dádiva.

Retomando as questões apresentadas inicialmente, foram traçadas as considerações finais sobre o resultado do trabalho.

1. AS RELAÇÕES DE TRABALHO

Tudo que é sólido desmancha no ar. Desencantamento do mundo. Modernidade. Pós modernidade. São expressões, dentre muitas outras, nas quais se sintetizam inquietações, realizações, explicações, ilusões e alucinações. (Octavio Ianni)

O cenário em que se encontra a gestão de pessoas está condicionado ao mundo dos negócios, à sua abrangência e às variáveis ligadas ao mundo do trabalho. A configuração atual do mundo do trabalho foi sendo construída por caminhos sinuosos, num processo evolutivo a partir da contribuição de vários campos do conhecimento.

Mesmo assim, diante da complexidade e das interfaces da realidade de trabalho é possível, ainda hoje, propor um olhar a partir dos estudos de Marcel Mauss. Um olhar que se detenha nas relações humanas no mundo do trabalho vendo-as, não unicamente, sob a ótica econômica e tecnicista, mas a partir da teoria da hospitalidade e da dádiva, desenvolvida por Mauss.

No cenário sócio-econômico cada vez mais dinâmico e mutável, as condições em que se estruturam o trabalho e as múltiplas formas de organizá-lo desfavorecem a construção e a manutenção das relações e vínculos entre as pessoas. O desenvolvimento do modelo de gestão flexível, o desenraizamento organizacional e o individualismo, trouxeram uma nova dinâmica para o mundo do trabalho. As relações humanas no ambiente empresarial parecem não ser mais o alicerce sobre o qual se estrutura o mundo dos negócios.

1.1 Abordagem das relações no mundo das organizações e do trabalho

Para iniciar uma abordagem sobre as relações humanas no trabalho é necessário apresentar um panorama dessas relações no mundo das organizações bem como na própria forma como se estrutura o trabalho no mundo moderno.

O conceito de organização iniciou-se com a necessidade de se racionalizar a passagem da autogestão, característica da produção operário-padrão, para a gestão organizada da produção que se impôs a partir da Revolução Industrial (LOSICER, 2000). As estruturas organizacionais iniciaram seus primeiros esboços a partir da concepção de linha de montagem desenvolvida nas primeiras fábricas de automóveis de Henry Ford, para então chegar à complexidade de enormes corporações multinacionais presentes na sociedade moderna.

Inicia-se uma nova lógica no processo de trabalho que estabelece como princípio fundamental a produção em massa. Delineiam-se novas estruturas e formas de gerenciamento, assim como um sistema de trabalho baseado no controle, padronização e organização. A gestão do negócio volta-se tanto para a produção em massa como para estimular o consumo em massa

As novas estruturas organizacionais são delineadas para comportar esse aumento da produção, tornando as empresas mais firmes, impenetráveis e hierarquizadas. O modelo de pirâmide originário das instituições militares, com muitos na base operacional e vários níveis para se chegar à linha de comando, adapta-se facilmente à nova realidade industrial.

O uso intensivo e em larga escala de mão-de-obra e a necessidade de controlar de maneira rigorosa o processo de produção encontram nas organizações militares sua inspiração tanto para o desenho organizacional como para os princípios a serem difundidos aos trabalhadores, tais como: comando, hierarquia, especialização, carreira, disciplina, obediência e fidelidade (SENNETT, 2006).

Desde o início as empresas buscaram encontrar junto às ciências humanas, principalmente Psicologia e Sociologia, teorias e conceitos possíveis de serem aplicados à gestão e que possibilitassem aumentar a produção, a compreender os aspectos da motivação humana e conseqüentemente desta para o trabalho, a entender quais as necessidades do ser humano e de que forma a empresa poderia incentivá-lo. Entre as várias teorias, as que mais influenciaram foram: a teoria X e Y, a teoria das Necessidades Humanas de Maslow, a Escola das Relações Humanas e a teoria da Motivação.

Dessa forma, rotinas, planilhas, estudo de tempos e movimentos, definição de métodos e procedimentos foram sendo formuladas e incrementadas. A burocracia estabeleceu-se como forma de organizar e controlar pessoas e processos, por meio da racionalização científica. Todos esses estudos têm “[...] como objetivo eliminar os

movimentos inúteis, através da utilização de instrumentos de trabalho mais adaptados à tarefa (NARDI, 2006, p. 63)".

Taylor (1995) e Fayol (1994) contribuem, com seus estudos, para a visão de que para uma organização se manter coesa necessita de trabalhadores fixos na função. O foco está no delineamento preciso e estático do posto de trabalho e não no funcionário.

Para garantir o controle e a organização dos métodos de trabalho, definem-se os contratos de trabalho entre empresa e trabalhadores, de maneira a regulamentar a vida do trabalhador. Iniciam-se as primeiras relações de emprego que passam a assumir uma forma contratual e desde então "[...] será o emprego a forma de integração por excelência da sociedade salarial (NARDI, 2006, p. 31)".

O estabelecimento de um conjunto de regras e de proteções legais sustenta a promessa de pleno emprego e a segurança associada à regulamentação das relações de trabalho, transformando o trabalho na "[...] garantia de integração e da coesão social (NARDI, 2006, p. 31)".

A perspectiva de um plano de carreira ao longo da vida do trabalhador na empresa permite que a vida do indivíduo seja encarada como uma narrativa "[...] não tanto daquilo que necessariamente acontecerá, quanto da maneira como as coisas deveriam acontecer." (SENNETT, 2006, p. 29) Uma vida à espera das oportunidades prometidas pela empresa "A corrente invisível que prendia os trabalhadores a seus lugares e impedia sua mobilidade era o coração do fordismo [...] o capital estava tão fixado ao solo quanto os trabalhadores que empregava." (BAUMAN, 2001, p. 70). A corrente invisível que prendia os trabalhadores a seus lugares e impedia sua mobilidade era o coração do fordismo [...] o capital estava tão fixado ao solo quanto os trabalhadores que empregava." (BAUMAN, 2001, p. 158).

Permanece, até meados de 1970, uma forte identidade entre o papel que o indivíduo exerce na empresa com a construção de si próprio. As relações são estabelecidas pela proximidade, pela continuidade no mesmo local de trabalho e a identidade de cada um é capaz de deixar marcas estáveis e consolidadas. O indivíduo acaba por se tornar uma extensão do que faz e de onde trabalha.

A noção e o sentido de pertencimento a um grupo de trabalho fortalecem-se em decorrência do estabelecimento de relações mais profundas e duradouras entre os seus membros. A possibilidade de partilhar idéias, dividir anseios, protestar

direitos, pertencer a uma classe de trabalhadores, é possível à medida que existem laços entre os seus membros e destes com a empresa.

Essa estruturação do sistema de produção colabora para a organização do modo de vida das pessoas. A racionalização dos métodos de trabalho acaba se infiltrando aos modos específicos de viver, pensar e consumir dos indivíduos, com reflexos na organização familiar. Surge um novo tipo de trabalhador para uma nova sociedade de consumo (LEITE, 2001).

Porém, a recessão econômica da década de 1970 acarreta mudanças profundas no espaço social. A incompatibilidade entre assegurar um aumento de produção e acumulação, ao mesmo tempo em que conceder aumentos salariais e bens sociais, intensifica a necessidade de se encontrarem, por parte das empresas e trabalhadores, alternativas para superar a crise.

Da parte dos trabalhadores, as manifestações sindicais fazem ecoar as reivindicações por melhores condições de trabalho e por uma linha de montagem menos monótona e alienante.

Por sua vez, as organizações saem em busca de melhores condições para enfrentar as oscilações do mercado, devido ao aumento da competitividade e da margem de lucro mais restrita. A solução para se adequar a essa nova realidade é encontrada na tecnologia oferecida pela microeletrônica e o modo de produção flexível.

Todas essas alterações e adaptações transformam as organizações em estruturas extraordinariamente modernas e totalmente distintas da configuração fordista de pirâmide, em que trabalhadores da base ascendiam na carreira conforme seus conhecimentos e experiências adquiridos ao longo da carreira profissional e tinham uma identidade profissional e pessoal consolidada graças ao trabalho de longo prazo (SENNETT, 2006).

Contratos de trabalho de três a seis meses, transferências rápidas para outras tarefas ou unidades de serviço, exigem que as pessoas se adaptem às novas regras e contratos conforme o interesse e a evolução da empresa. As conseqüências em termos sociais dessa nova configuração do trabalho, pautada em atividades de curto prazo, por tarefa e com contrato flexível, alteram significativamente o funcionamento e a estrutura do trabalho enquanto construção coletiva e espaço de criação de identidade.

Sennett (2006) é enfático ao comentar que, uma vez que os indivíduos não se fixam nas empresas e nas funções, acabam se transformando em cavaleiros errantes atrás de oportunidades novas.

A permanência numa empresa, vista até então como garantia de crescimento na carreira e como oportunidade de aperfeiçoamento profissional, dá lugar a uma nova filosofia de trabalho agora de curto prazo e carregado de incertezas.

A continuidade não é mais do aperfeiçoamento, a natureza cumulativa e de longo prazo que prevaleceu está cedendo à demanda dirigida a episódios em separado [...] numa vida guiada pelo preceito da flexibilidade, as estratégias e planos de vida só podem ser de curto prazo (BAUMAN, 2001, p. 158).

A nova cultura organizacional que se instaura é marcada pela idéia de trânsito. Os trabalhadores, diante da fragilidade dos vínculos empregatícios e pelo emprego incerto, quando estão na organização, acabam desenvolvendo a percepção de ser passageiro, de não pertencer à instituição. Dessa forma, os vínculos tornam-se superficiais pela falta de compromisso e de questionamento do que se está fazendo (SENNETT,2006). O olhar para si próprio determina a maneira de sobreviver diante dessa instabilidade.

O que acaba predominando é uma lógica de que “fico enquanto me é útil”, tanto da parte das empresas quanto dos profissionais. A ausência de comprometimento entre as pessoas acirra ainda mais o individualismo. “[...] Cabe ao indivíduo descobrir o que é capaz de fazer, esticar essa capacidade ao máximo e escolher os fins que essa capacidade poderia melhor servir, isto é, com a máxima satisfação concebível.” (BAUMAN, 2001, p. 74). As exigências técnicas dos processos exigem uma maior profissionalização e versatilidade dos funcionários

Assim, mesmo com os modelos de gestão voltados principalmente ao trabalho em equipe, a parceria, a confiança e a criatividade, o que prevalece é a lógica individualista despersonalizando os relacionamentos e neutralizando o envolvimento entre as pessoas. A criação e a manutenção de vínculos nas relações de trabalho tornam-se ainda mais difíceis.

Essa lógica individualista é apontada e criticada por Bauman (2001), quando apresenta a idéia de alguns autores em seu livro *Modernidade Líquida*. Para estes, ajudar alguém estaria sendo a garantia mais rápida de enlouquecer e a dependência do outro transformaria o indivíduo em refém de quem o ajudou. Assim, apontam

como sendo a melhor saída para os indivíduos, cada um cuidar de si próprio, garantindo apenas seu trabalho, mantendo com isso a consciência limpa de que fez o que esperavam dele.

Nesse cenário em que a ótica individual se sobrepôs e se tornou mais importante do que a relação com o outro, em que a filosofia do consumo se mescla nas relações fragilizando ainda mais os laços estabelecidos entre os membros de uma instituição, prevalece nas organizações modernas um clima de competitividade mais ríspida, de medo e de insegurança, em vez de uma unificação de condição humana capaz de gerar cooperação e solidariedade.

As leis de mercado, da oferta e da procura, do interesse e da utilidade lentamente foram sendo infiltradas na dinâmica das relações humanas no trabalho. O que se percebe é uma mercantilização das parcerias humanas como garantia de uma felicidade baseada na autonomia individual e na liberdade de escolha (BAUMAN, 2001).

Entretanto, é fundamental resgatar a idéia de que a organização não existe simplesmente para produzir resultados dentro da sociedade, mas que sua atuação é capaz de modificá-la (DRUCKER, 2003). Para isso, as ações dos gestores devem demonstrar a noção de que a sobrevivência de uma empresa depende da interdependência e confiança entre todos os que a compõem e tecem a cadeia de serviços, desde fornecedores até o cliente final, com base nas relações e laços entre os mesmos.

Muito se investe na construção da imagem, dos produtos e dos serviços, com definições de políticas e estratégias ligadas ao planejamento, à redução de custos, à logística do processo. A idéia é mapear o fluxo de informações desde os fornecedores primários até o consumidor final, de forma a se ter o produto certo, na quantidade certa, no tempo certo, nas condições estabelecidas e com o mínimo custo (TEIXEIRA, 2005).

Porém, a busca pela qualidade e a satisfação do cliente estão diretamente vinculadas à qualidade das pessoas na organização. Não se pode pensar em melhoria da qualidade dos serviços e produtos oferecidos sem envolver os aspectos ligados às pessoas e às relações entre elas.

O modelo tecno funcional utilizado pela gestão de pessoas, baseado em treinamentos, padronizações e controles, deve priorizar um olhar que estenda a importância das relações. O desafio é este, o fato de as empresas entenderem que

são uma instituição viva, composta de homens e voltadas para homens e que devem identificar e valorizar quando existe algo feito com identidade humana e não apenas mecanicamente, mas sim algo que tenha “rosto” (BAPTISTA, 2005).

A relação do indivíduo com seu trabalho vai além da mera necessidade econômica de sobrevivência material; ela dá uma satisfação ao ideal do ego, que exige uma associação positiva, preenchendo a necessidade de fazer algo bem feito, de deixar sua marca, de resgatar sua importância no mundo, a satisfação de ter feito a coisa certa, de ser útil ao outro (FREITAS, 2006, p. 162).

O sucesso de uma empresa e suas vantagens competitivas dependem cada vez menos da sabedoria e do brilho da alta direção e, cada vez mais, da iniciativa, da criatividade, habilidade e entusiasmo de todos os que a compõem. Drucker (2003) afirma que o objeto da gestão e administração é manter uma comunidade humana unida pelo vínculo do trabalho para um objetivo comum. Isto significa que na gestão deve haver vínculos com valores como confiança, gratuidade e compromisso.

1.2 Abordagem das relações sob a ótica da gestão das pessoas

Independentemente do tipo de organização, seu negócio, tamanho, espaço em que atua e outras características, um sistema de gestão de pessoas terá sempre a função de captar, desenvolver e reter o elemento humano necessário para o cumprimento da missão da empresa (TEIXEIRA, 2005).

O cenário da economia global alterou o mundo dos negócios e o mundo do trabalho repercutindo em todos os aspectos conceituais e funcionais da organização, refletindo-se de modo especial sobre o elemento humano.

O aumento da concorrência, a redução do ciclo de vida dos produtos e o centro das atividades produtivas voltado para as necessidades dos clientes foram algumas das conseqüências imediatas das mudanças nesse cenário. A produção, por si só, já não é mais o que dita as normas. O transcurso tranquilo e seguro dos produtos que se mantinham no mercado por sua tradição e nome já não existe mais. A realidade atual abre caminho para o risco, para atender a uma sociedade cada vez

mais exigente e, com isso, acirrar a concorrência. Já não há uma duração indefinida, nem posições privilegiadas que se mantenham. A rapidez de resposta, a qualidade do serviço, o “jogo de cintura organizacional” e a capacidade de adaptação são chaves para competir (GOMEZ, 1996).

Para Bohlander (2003), conviver numa realidade em que impera a competitividade exige das empresas o desenvolvimento de uma força de trabalho flexível e qualificada capaz de atuar em um mercado globalizado e diante de uma tecnologia que se renova rapidamente. O que se vê é uma intensificação no sistema econômico, ou seja, não mais produzir cada vez mais rápido e com custos cada vez menores, mas produzir melhor de forma criativa e confiável (MOTTA, 1998).

O papel do indivíduo no trabalho vem se transformando e suas características, mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, estão sendo valorizados. As organizações concentram-se em seu ativo intangível – tecnologia, marcas, *performance*, atendimento diferenciado, aproximando ainda mais a relação do seu negócio com o desempenho humano. “[...] a maximização dos recursos era o paradigma”, analisava Toffler, (1996), enquanto as pessoas eram transformadas em recursos para poderem ser administradas e o investimento nelas ser justificado.

Parece que se caminha para uma transição na qual a empresa finalmente reconheça que se relaciona com pessoas e não com recursos (FISCHER apud FLEURY, 2002).

Mesmo assim, ainda existem empresas que têm modelos e estruturas organizacionais influenciadas pelos princípios e concepções da teoria clássica taylorista.

Taylor (1995) defendia o conceito mecanicista da linha de montagem e dos princípios científicos do trabalho. A otimização da produção com o uso intensivo das máquinas fez com que as pessoas também fossem consideradas como mais um instrumento da produção. Assim, a teoria clássica, fundamentada basicamente na divisão de tarefas, na organização do trabalho e na maximização da produtividade individual, marca o pensamento durante quase um século.

Além das idéias de Taylor (1995) a teoria clássica sofreu influência de pensadores como Max Weber (1985) e Fayol (1994). Max Weber (1985), em seus estudos, propôs para as organizações um modelo burocrático de administração prevalecendo, uma hierarquia bem definida, a divisão do trabalho segundo as

especialidades manuais e regras definindo os diretivos e deveres de chefes e subordinados e relações impessoais separando claramente a vida privada do indivíduo e sua atuação na organização. Por sua vez, Fayol (1994) aprofundou seus estudos sobre a organização e a administração, definindo e detalhando ainda mais as regras e controles necessários para que uma empresa alcançasse a produtividade.

Movidas pelas pressões da sociedade que criticavam o sistema de trabalho proposto pela teoria clássica, surgem algumas escolas voltadas à compreensão da relação do homem com o trabalho, tais como a Escola de Relações Humanas, Escola da Teoria Contingente, Escola das Configurações de Organizações, entre outras.

A análise do ser humano nas organizações acabou sendo alvo de outros campos do conhecimento como, Psicologia, Filosofia e Sociologia do Trabalho, contribuindo para uma análise do indivíduo no trabalho que ampliasse a visão técnica e mecanicista, vendo o homem não mais como um recurso a ser explorado e propondo avanços no modelo taylorista da concepção do homem e do trabalho.

Porém, muitas empresas continuam buscando a maximização dos recursos humanos da mesma maneira como fazem com a utilização dos recursos físicos (equipamentos, patrimônio físico, maquinário etc.). O que se percebe nesses casos é a “instrumentalização” das pessoas, colocando-as a serviço da rentabilidade e da eficiência.

Se algumas empresas continuam inertes e sob efeito dessa herança cultural, outras vêm percebendo que as mudanças no cenário econômico nas últimas décadas exigem uma nova concepção na gestão de pessoas.

O capital humano como ativo intangível não pode ser gerenciado da mesma maneira que as empresas gerenciam cargos, produtos e tecnologia, uma vez que os detentores desse capital humano são os funcionários e não a empresa (BOHLANDER, 2003).

Quanto mais a empresa se concentra no chamado ativo intangível (marcas, *performance*, atendimento diferenciado), mais forte se torna a dependência dos negócios ao desempenho humano. A máxima *high tech, high touch* parece vir a confirmar quanto mais os negócios se sofisticam, mais seu sucesso fica dependente de um padrão de comportamento humano coerente com o proposto pelo negócio (FISCHER apud FLEURY, 2002, p. 13).

Não se pode pensar na gestão de pessoas apenas como campo de conhecimento específico, mas, sobretudo, porque “gente” é o elemento vivo e vitalizador da organização. A expressão recursos humanos vem sendo substituída por pessoas. A ênfase da gestão da área deslocou-se do cargo para o ocupante; da carreira como uma sucessão de crescimentos em cargos para a carreira como uma trajetória de competências na qual a pessoa adquire e aplica seus conhecimentos para atingir objetivos e metas; da remuneração diferente baseada no tempo em que a pessoa nele permanecia para a remuneração diferenciada por desempenho e eficácia na obtenção de resultados (TEIXEIRA, 2005).

A verdadeira natureza humana das organizações precisa ser valorizada em função das pessoas e não somente das técnicas. O desafio é, a partir de um sistema de trocas, resgatar, não somente os aspectos materiais e contratuais das relações, mas também a importância dos símbolos contidos nessas para a criação e manutenção dos vínculos entre as pessoas.

Quanto mais o indivíduo tem que enfrentar os desafios que a complexidade lhe coloca, maior deve ser sua capacidade para pensar, refletir e interagir com a diferença e com o outro, para que consiga fazer uma leitura mais aproximada desses desafios e vislumbrar respostas criativas (FREITAS, 2006, p. 303).

Numa sociedade onde prevalece nas relações a lógica das organizações, o individualismo, o consumismo, o apego às coisas mais do que às pessoas, uma das formas de mudança desse cenário seria de que as próprias organizações se transformassem num local onde os laços e vínculos entre as pessoas pudessem ser construídos e mantidos.

Laços e parcerias que não devem ser tratados como coisas destinadas ao consumo, construídos segundo os critérios de avaliação de outros objetos de consumo. Mas produzidos e trabalhados “[...] a partir do esforço e sacrifício de todos.” (BAUMAN, 2001, p. 198).

É importante focalizar a hospitalidade e a dádiva permeando as relações das pessoas no mundo do trabalho e a importância de seu papel na prática da gestão de pessoas, desafiando-a a sair da visão mecanicista no tratamento e condução dos indivíduos, para uma atuação que veja nas pessoas e nos vínculos entre elas a essência do próprio negócio.

A gestão de pessoas deveria atuar promovendo um ambiente onde haja confiança, onde seja possível a abertura ao outro, sem receios de repreensão ou

indiferença. A hospitalidade e a dádiva poderiam diminuir os efeitos do “[...] estado de ansiedade que vive os trabalhadores, fornecendo um suporte teórico para o dilema de saber se faço ou não faço, se ajudo ou não ajudo, se vou além ou me restrinjo.” (CAMARGO, 2007).

1.3 Abordagem das relações sob a ótica da teoria da hospitalidade e da dádiva

Ao longo das últimas décadas o papel do mercado veio se intensificando. As fronteiras dos negócios e a globalização da economia impulsionaram a liberdade de ação das empresas. Lacunas na estrutura social foram sendo construídas por essa disseminação da lógica do mercado e do consumo na vida dos indivíduos, nas relações dos homens entre si e destes com o seu trabalho.

A lógica mercantil atual alterou os principais elementos que sustentam a nossa sociabilidade. Para alguns autores como Santos (2006) e Bendassolli (2006) vivemos em um mundo cada vez mais pressionado pelo consumo, em que a mola propulsora desse desenvolvimento é o crescimento. Na ânsia de consumir para justificar o quanto trabalha, para usufruir das novidades vindas dos avanços tecnológicos, o homem moderno acabou modificando o sentido de suas relações.

A predominância das regras do mercado, alicerçada sobre os pilares da produção e do consumo, acabaram infundindo na sociedade a noção de que possuir bens materiais e coisas é a fonte de suas realizações. O consumo infinito de coisas e a possibilidade de acumulá-las acabam libertando o homem da necessidade histórica da fome, do frio (CAILLÉ, 2002).

O efeito perverso desse processo, como salienta Godbout (1999), é a falsa noção de que as pessoas tornam-se independentes e autônomos para poderem consumir. O que ocorre, porém, é que os indivíduos sem perceber, acabam se tornando cada vez mais dependentes dessa relação com as coisas e mais suscetíveis às necessidades e desejos impostos pelo mercado.

O capitalismo não entregou os bens às pessoas; as pessoas foram crescentemente entregues aos bens; o que quer dizer que o próprio caráter, a sensibilidade das pessoas foi reelaborado, reformulado, de tal forma que elas se agrupam aproximadamente como as

mercadorias, experiências e sensações cuja venda é o que dá significado a suas vidas (SEABOOK apud BAUMAN, 2001, p. 100).

Assim, as relações das pessoas no trabalho, no lazer e na família são vividas sob valores. O tempo gasto com familiares, amigos e com a comunidade é facilmente substituído pelo tempo despendido para consumir coisas. Não há espaço para manter e criar vínculos. A conseqüência não poderia deixar de ser uma profunda ruptura e esgarçamento dos vínculos e laços sociais.

Rapidez, flexibilidade, instabilidade, competitividade, ausência de vínculos, são construções e deformações da matriz de produção em que a sociedade capitalista está inserida. Todos esses aspectos acabam distanciando ainda mais os homens de fazer das trocas, a ponte de solidariedade que dá sentido às relações humanas.

Para Losicer (2000) o mundo moderno necessita de uma mudança de paradigma na concepção do homem no trabalho, propondo que o conceito de subjetividade seja construído sob a noção de que o trabalho se constitui a partir das relações entre os sujeitos, sendo este o vértice da virada. O paradigma funcional-comportamentalista predominante até os dias de hoje nas organizações precisa ser revisto, não mais considerando os indivíduos enquanto recurso, mas como pessoas que, através de suas relações e vínculos, constroem um novo amálgama para a sociedade.

Ao se desconstruir a formulação tecnicista voltada à produtividade e rentabilidade, é possível repensar o trabalho dentro de um sistema de trocas que tem valor não apenas pelos aspectos materiais, mas também pelo vínculo entre as pessoas, percebidos por meio de símbolos. Sabe-se que a visão técnica da gestão de pessoas não vê esse simbolismo, mas a prática demonstra que ele existe e está contido nos gestos, na solidariedade, na espontaneidade das relações (CAMARGO, 2007).

Freitas (2006, p. 294) é enfático ao comentar que as empresas privilegiam um pragmatismo para orientar suas ações e, dificilmente, desenvolvem uma sensibilidade para “leitura” da realidade simbólica, existente nas relações entre todos os envolvidos na rede de sociabilidade da organização.

A teoria da hospitalidade e dádiva é retomada nesse momento, para apontar a dimensão dos fenômenos sociais existentes nas organizações, possibilitando uma

análise sócio-antropológica das trocas entre os indivíduos, gestores e clientes, sob uma ótica não mais restrita e simétrica da visão econômica, mas como um fenômeno que se identifica com o simbolismo por trás das atitudes.

O encontro e a abertura ao outro dependem das leis da hospitalidade e do sistema da dádiva, da obrigatoriedade moral instaurada por esses dois elementos, abrindo caminho para a construção e solidificação dos vínculos, como uma amalgama para as relações (CAMARGO, 2007).

A dimensão simbólica da dádiva, percebida por Mauss (2000), é o aspecto fundamental que permite o apaziguamento e a sociabilidade entre os indivíduos. A dádiva torna-se assim, um elemento imprescindível para a socialização, uma vez que as relações humanas estão impregnadas da tríplice obrigação: dar, receber e retribuir (GODBOUT, 1998).

O dar gratuito e espontâneo, percebido simbolicamente por meio de delicadezas, gestos e atitudes que não estão estabelecidas no contrato de trabalho, transforma o ambiente profissional em menos competitivo e mais eficaz, demonstrando que, quando se dá algo ao outro que não apenas o material, abre-se a oportunidade de construir verdadeiros vínculos entre as pessoas. Um olhar, um sorriso, determinado gesto simbólico, muitas vezes carregam consigo significado maior que o de um valor material.

1.4 O Grupo M.A.U.S.S. e a sócio-antropologia da hospitalidade e da dádiva

Entre as correntes sócio-antropológicas que estudam caminhos e perspectivas para a sociedade moderna, os trabalhos realizados pelo movimento M.A.U.S.S. (*Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales*) propõem um novo olhar sobre as relações no mundo do trabalho.

Composto por um grupo de intelectuais provenientes de diversas áreas do conhecimento (Sociologia, Filosofia, Antropologia, Psicologia), vem ao longo dos últimos anos fazendo sérias críticas ao modelo utilitarista e individualista da sociedade moderna. Suas análises abrangem as conseqüências da predominância das regras econômicas sobre as diversas formas de organização da sociedade,

principalmente sobre as relações sociais e pessoais entre os indivíduos e, conseqüentemente, sobre todo o tecido social.

Para esses estudiosos mantêm-se muito vivo nas relações sociais certos elementos, tais como a obrigação, a espontaneidade, a solidariedade, a hospitalidade, a dádiva, permeando e tecendo a ação social.

Sob a luz dos trabalhos de Marcel Mauss (2000), esses intelectuais, além de criticar o atual modelo econômico, propõem um novo olhar sobre a sociedade contemporânea, revelando que a lógica da dádiva persiste nas formas de trocas atuais, inclusive no mundo dos negócios.

A tríplice obrigação (dar, receber e retribuir) continua agindo vigorosamente até no seio da sociedade secundária. Nenhuma empresa pública, privada, nenhum empreendimento científico poderia funcionar se não mobilizasse em benefício próprio as redes de primariedade cimentadas pela lei do dom (CAILLÉ, 2002, p.45).

Marcel Mauss, em seu *Ensaio sobre a Dádiva*, analisou e descreveu as trocas e contratos nas sociedades arcaicas, percebendo que mesmo possuindo um mercado apoiando as transações, as relações e trocas eram feitas de uma maneira muito diferente da encontrada na sociedade moderna.

Esse modelo de troca humana ancestral ao comércio baseava-se não num contrato finito, mas num encadeamento de dádivas e contradádivas que poderiam se suceder infinitamente. Essas trocas eram sustentadas pela tríplice obrigação de dar-receber-retribuir.

A base das trocas dessas sociedades não se atinha à simples troca de bens, de riquezas, uma vez que trocavam também amabilidades, festins, ritos, “[...] a circulação das riquezas não é mais do que uma parte de um contrato muito mais geral e muito mais permanente.” (MAUSS, 2000, p. 55).

A idéia fundamental percebida em seus estudos é que, quando há uma troca, o que se vincula não é somente a matéria, uma vez que esta matéria carrega um pouco da pessoa que a deu. “[...] Apresentar qualquer coisa a alguém é apresentar qualquer coisa de si.” (MAUSS, 2000, p. 66). O vínculo estabelece-se a partir daí e não se restringe ao vínculo da matéria, mas torna-se possível a criação do vínculo com o outro.

Nesse sentido, bens materiais são utilizados a serviço da criação e da consolidação dos vínculos sociais. Porém, o que mais importa não é o valor monetário do bem, mas sim o valor do vínculo conseguido por meio dele.

Nessas trocas, a lógica difundida é de que os seres humanos trocam não somente aquilo que está estabelecido no contrato, mas trocam movimentos sensíveis e quase imperceptíveis, mas ricos em simbolismo, que preenchem e satisfazem tanto quem dá quanto quem recebe (GODBOUT, 1998).

Vínculos são construídos, mantidos e fortalecidos mediante símbolos contidos nas trocas. Como contabilizar isso? Como contabilizar quanto vale um sorriso, um olhar, uma delicadeza? Quase impossível, porém é percebido e faz a diferença.

Essa realidade se opõe ao valor contábil e é totalmente encoberta pelo discurso econômico, para qual o vínculo nada mais é do que a própria troca. O valor da troca, como o da dívida tende a ser somente relacional, mas exprime a relação entre as coisas permutadas, tal como representada pelo dinheiro (GODBOUT, 1999, p. 200).

Mauss (2000) abre caminho para a compreensão dos símbolos contidos nas trocas e nas relações entre os indivíduos, existindo um estreito entrelaçamento entre o utilitário e o simbólico, do interesse e do desinteresse. Se até então a busca pelo conhecimento procurava ver nas relações a racionalidade e a continuidade, a descoberta do simbolismo propõe um olhar a partir da descontinuidade, da espontaneidade.

Se o conceito da dívida foi elaborado por Mauss (2000) a partir das sociedades arcaicas, muitos estudiosos contemporâneos são unânimes em perceber a presença da dívida no mundo moderno, sendo sempre apontada como uma ponte entre o eu e o outro, permitindo novas conexões, uma nova engrenagem para o tecido social. Para Godbout (1999), a dívida pode ser vista como sendo “[...] toda prestação de bens e serviços efetuada sem a garantia de restituição, a fim de criar, alimentar ou recriar um vínculo social entre as pessoas.” (p. 29)

Dívida e hospitalidade estariam, assim, representando as relações, sendo o ritual básico do vínculo humano, aquele que perpetua a alternância de papéis dos indivíduos (CAMARGO, 2007).

Para Martins (2002) a dívida se mantém, na sociedade moderna, por meio do sistema de ação que se funde nas interações da vida cotidiana, a partir dos três

movimentos básicos apontados por Mauss: a doação, a recepção e a retribuição de bens simbólicos e materiais. A dádiva, com base na tríplice obrigação, surge como um elo indispensável para a socialização, à medida que propõe alianças, cria vínculos e possibilita pactos de apaziguamento entre os indivíduos.

Para além do mercado e da economia pública, a dádiva se encontra no coração de uma terceira rede de circulação de bens e serviços, quase nunca percebida em si mesma, mas tão essencial quanto as duas primeiras: a rede de sociabilidade. Nessa terceira rede os bens são meios postos a serviço da criação e da consolidação de vínculos sociais e, aquilo que importa em primeiro lugar não é tanto o valor de uso ou o valor da troca quanto àquilo que poderia se chamar valor de vínculo (CAILLÉ apud LEITE, 2001, p. 101).

Os interesses materiais sempre existirão nas ações sociais, porém, as relações humanas estarão continuamente impregnadas de certos elementos tais como a obrigação, a espontaneidade, a amizade, a solidariedade e o dom ou a dádiva (LEITE, 2001, p. 101).

Para Mauss (2000) é dádiva e dom somente aquilo que excede a dimensão utilitária e funcional dos bens ou dos serviços. Assim, nenhuma relação social pode emergir quando há uma subordinação dos interesses materiais a uma regra simbólica que a transcenda.

Quando um indivíduo dá algo a outra pessoa, não dá apenas o material, mas dá algo dele próprio, uma dimensão simbólica no bem material. “[...] Se damos as coisas e as *retribuímos* é porque nos damos e nos retribuimos *respeitos* - dizemos ainda delicadezas.” (MAUSS, 2000, p. 140).

Diariamente as pessoas se afastam ou se aproximam de acordo com os gestos simbólicos que recebem. Entre a doação e a recepção, existe uma passagem que pode ser alterada de acordo com cada um. Surge um espaço de socialização em que ou se criam vínculos ou se afasta. Para Martins (2002) a dádiva e a hospitalidade estão sempre carregadas de um sentido duplo. No alemão antigo pode ser considerada “presente” ou “veneno”. Ela é quase uma ação espontânea de constituição do vínculo social, que pode ser tanto positivo quanto negativo.

A dádiva e a hospitalidade estariam, assim, sinalizando as alianças nos relacionamentos, manifestada inúmeras vezes por meio de coisas invisíveis, de gestos e de suas significações, permeando toda a vida social (BUENO ; DENCKER, 2003; MARTINS, 2002). Ela não é formal, passa pela sutileza do relacionamento, à

medida que nenhum relacionamento persiste ou tem sustentabilidade, se não houver sinalização de apaziguamento entre o eu e o outro.

A dádiva e hospitalidade estarão sempre girando sob a noção de união e de vínculo social, percebidos nos laços, na alegria, nos pequenos gestos e não estritamente nas relações econômicas e políticas.

Na sociedade moderna, com o predomínio da lógica mercantil permeando as relações entre as pessoas, em que a equivalência material determina a base das trocas, a hospitalidade e a dádiva vêm resgatar a importância do laço social, da aliança selada pela abertura gratuita e espontânea ao outro.

Sociabilidade é troca e nas trocas no ambiente de trabalho (cobertura em doenças, alterações de escala etc.), há situações que para serem resolvidas dependem da abertura ao outro. Não há como negociar considerando-se apenas os aspectos materiais. O vínculo se mantém por meio de conversas, sendo considerado por Camargo (2007) como o símbolo máximo da troca. Nesse sentido, fica evidente que, quando os indivíduos trocam, não trocam apenas bens materiais, objetos úteis economicamente, mas trocam símbolos ricos em significado.

As empresas vêm percebendo a importância dos vínculos entre seus parceiros e seus funcionários para garantir seu sucesso. Nunca se falou tanto em parcerias, fidelização, personalização. Para se conseguir esses objetivos são necessárias a construção e a recuperação das relações entre todos os envolvidos no processo. “[...] o que impulsiona as empresas e os mercados econômicos não seria a lei econômica da oferta e demanda, mas a cadeia (inter) dependência e de relações de confiança com as quais se tecem as redes.” (LEITE, 2001, p 108).

As relações no universo organizacional são estabelecidas mediante de teias de alianças em que, além do contrato estabelecido entre as partes, vincula-se sempre algo a mais, que acaba diferenciando, reconhecendo, sedimentando o compromisso com o cliente. O que agrada ao cliente não é somente o que está estabelecido na relação contratual, mas inúmeras vezes o que não está estabelecido. Encantar, ler a alma, conceitos apresentados no 48º Conotel, em 2006, pelos profissionais Chieko Aoki e Geraldo Castelli, são as novas tendências da área de atendimento ao cliente em hotelaria, demonstrando que as pequenas atitudes, ricas em valor simbólico, são o que faz com que o outro se sinta único e diferenciado.

Quando alguém se abre para dar algo de si, está levando uma mensagem de aliança, de que houve uma preocupação com o outro. Por mais que as atitudes estejam cobertas de aspectos materiais, elas são, na realidade, o veículo para que a dádiva e a hospitalidade possam se manifestar.

A hospitalidade e a dádiva, apresentada por Marcel Mauss (2000) e baseada no sistema de dar-receber e retribuir aprofunda a noção corrente de que ambas fazem parte da função de quem trabalha com serviços, sendo consideradas como um adjetivo, algo semelhante ao bem receber. Porém, na realidade elas ampliam a noção de que as trocas tenham que ser equivalentes e unidirecionalmente restritas ao “faço porque me pagam” e abrem caminho para uma percepção maior das trocas. Ao se falar de hospitalidade, não se pode deixar de pensar na dádiva, na abertura ao outro, na solidariedade, pois elas transcendem o manual de regras de bem receber.

É interessante verificar que a literatura de gestão de negócios foca o olhar das organizações na busca da eficiência e qualidade dos serviços, porém na prática, o indivíduo agradece quando, no encontro, o outro foi capaz de vê-lo e percebê-lo enquanto ser humano. A espontaneidade do acolher, do sorrir, de dar além é o que solidifica uma organização, principalmente de serviço.

As decisões da gestão de pessoas deveriam refletir a questão da hospitalidade, aprofundando temas como ética, valorização da vida, respeito e orgulho da própria identidade. É preciso que a qualidade de vida do visitante seja relacionada com a qualidade de vida do anfitrião. “[...] não uma hospitalidade convencional ou artificial a um ritual de comércio e falsa cortesia, mas uma hospitalidade ancorada no carinho e na sensibilidade que só podem ser dados por outra pessoa.” (BAPTISTA, 2002, p. 162).

Para Martins e Nunes (2004, p. 151) “[...] a dádiva seria um elemento privilegiado das alianças entre as pessoas, na medida em que dar alguma coisa a alguém representa dar algo de sua alma também”.

2 O SETOR HOTELEIRO

Quem brinda hospitalidade oferece em primeiro lugar trabalhos bastante ordinários: dar de comer, lavar, vestir, preparar um lugar para repousar, etc., que revelam notas de uma humanidade frágil e vulnerável, dependente destes trabalhos, plena de sociabilidade. (Chirinos)

2.1 As especificidades dos serviços hoteleiros

O processo de desenvolvimento e a globalização da economia mundial, além de gerarem um progressivo fluxo de viagens regionais e internacionais, ampliaram de forma acelerada o setor de lazer e turismo, promovendo intensamente o setor hoteleiro.

A indústria hoteleira tem sido cada vez mais considerada um dos pilares básicos da atividade turística exercida de forma marcante pela sociedade contemporânea. Essa atividade tem grande potencial de crescimento, decorrente não só de seu incremento como também da internacionalização e globalização dos negócios (PADILHA, 1994 apud VALENTINI, 2000).

Tradicionalmente a hotelaria caracteriza-se por necessitar de um grande número de funcionários ocupando funções que exigem certa habilidade na sua execução e que, até pouco tempo, eram conquistadas ao longo da experiência de cada proprietário, marcado por tentativas de acerto e erro.

Atualmente essa situação vem se alterando. O impulso da indústria hoteleira, nos últimos anos, acabou exigindo um elemento humano com novas habilidades e uma formação especializada para todos os níveis de ocupação que compõem a estrutura organizacional de um hotel. Satisfazer as necessidades dos clientes num mercado em expansão e com produtos cada vez mais diversificados acabou convertendo a atitude de serviço, perdida em muitas empresas e destinos turísticos, na qualidade básica para a fidelização do cliente (PAIXÃO, 2005).

Segundo Castelli (2002), até pouco tempo, a administração hoteleira no Brasil era, em geral, exercida por famílias. De maneira geral, o proprietário do estabelecimento era o único gestor, contando com sua família e auxiliares para

executar os serviços. Sem dúvida, o avanço tecnológico e a internacionalização econômica influenciaram de forma radical as mudanças no negócio hoteleiro, o que se evidencia pela chegada de grandes cadeias hoteleiras estrangeiras ao país.

Esse movimento alterou radicalmente o perfil da hotelaria mundial e brasileira. Atualmente, o serviço diferenciado oferecido pelos hotéis tem se constituído fator importante no enfrentamento da concorrência e na disputa pela preferência dos hóspedes. Exceder às expectativas dos hóspedes e dos clientes potenciais em relação à qualidade em serviços e produtos hoteleiros tornou-se a meta de muitos hotéis.

Para isso, alguns autores como Fleury (2002), Teixeira (2005), Drucker (2003) apontam o papel do ser humano nas organizações hoteleiras como um valor que, além de agregar ganhos, constitui um forte diferencial competitivo.

Cada vez mais torna-se claro e evidente que a presença de um funcionário do hotel, bem treinado e qualificado, faz uma tremenda diferença, mesmo que para a maioria dos hóspedes e clientes, esse funcionário só tenha valor ou fará alguma falta quando algo não funcionar ou der errado (VIERA, 2004, p. 36).

Existem diversos tipos e classificações de hotel, o que não impossibilita que algumas características se mantenham comuns, pelo fato de serem empresas cuja natureza é a prestação de serviços. Assim, suas ações e atos são de natureza intangível e heterogênea e resultam sempre em um sentimento, quer de satisfação ou de insatisfação; sua produção se confunde com serviço e acontece simultaneamente; seus custos são fixos e a oferta flutuante. Nessas empresas freqüentemente os serviços são confundidos com o próprio produto, gerando uma satisfação do cliente diretamente relacionada com o atendimento pessoal oferecido (OLIVIERI, 2005; VIERA, 2004).

Todos esses aspectos salientam a necessidade de uma definição clara, por parte dos hotéis, do tipo de serviço e de atendimento que se quer oferecer aos hóspedes. Somente assim pode-se compreender e buscar o perfil do funcionário que efetivamente garanta a satisfação das necessidades dos hóspedes.

São inúmeras as definições encontradas na literatura especializada sobre o que venham a ser serviços. Para Urry (2001) muitos serviços são aquilo que se conhece sob a designação de sistemas de alto contato, no qual existe um considerável envolvimento do cliente com o serviço.

Kotler (2000) define serviços como qualquer ação que alguém oferece ao cliente e que jamais resulta em propriedade, sendo totalmente intangível, podendo ou não estar ligada a outro produto físico. Grönrrros (1985 apud OLIVIERI, 2005); por sua vez, acredita na natureza mais ou menos intangível da atividade e que normalmente acontece nas relações entre cliente e empregado. Para Viera (2004) serviços seriam ações e atos com um alto enfoque intangível, pois o resultado estará sempre vinculado a um sentimento, seja de satisfação positiva ou negativa.

Percebe-se que são inúmeras as definições e especificidades de cada autor, na tentativa de alcançar uma definição clara do que venha a ser serviços. Porém, o que fica evidente entre esses autores é o fato de que o fundamento, a essência da atividade de servir, vincula-se intimamente com o contato, com o encontro, com a relação entre todos os envolvidos no processo: funcionários, chefias e clientes.

No caso específico da hotelaria, o objetivo do serviço hoteleiro depende quase exclusivamente dessa relação, uma vez que o hóspede está à procura de um estabelecimento que o conforte e atenda nos aspectos ligados diretamente à sua intimidade e às suas necessidades básicas: alimentação, repouso e higiene.

Hospedar alguém é algo extremamente complexo e envolve posturas de acordo com as especificidades de cada hotel. Para Guerrier (2000) hospedar estaria vinculado a suprir as necessidades humanas básicas de alimentar e oferecer um lugar para dormir, além de ser uma troca de benefícios mútuos entre anfitrião e hóspede. Avena (2002), por sua vez, considera o ato de hospedar próximo do sentido de acolher, significando assim, “receber, cuidar, proteger, hospedar, abrigar, agasalhar, atender”.

Segundo Gouirand (1994 apud AVENA, 2002), os hotéis podem ser considerados como estruturas de acolhimento, isto é, espaços onde os viajantes são acolhidos e hospedados, sendo o acolhimento a condição primordial. Na visão de Andrade (1998) os hotéis podem ser considerados como uma extensão da residência ou moradia que os viajantes deixaram e à qual pretendem retornar, após atingir seus objetivos. Assim, o objetivo do serviço hoteleiro é satisfazer as necessidades de privacidade, repouso, higiene e alimentação do viajante, oferecendo, entre produtos e serviços, uma combinação que envolve hospedagem, alimentação e lazer.

É por isso que Lashley e Morrison (2004) e Avena (2002) apontam como essência do trabalho no setor hoteleiro o relacionamento entre anfitrião e hóspede,

desde sua chegada até sua saída, numa relação comunicativa, na qual o contato humano é fundamental e onde se estabelece uma rede de relações interpessoais.

O desejo de um cliente não se restringe aos aspectos materiais. Por mais que o quarto do hotel seja extremamente confortável, se ele for mal acolhido pela equipe, nunca terá uma sensação concreta de bem estar, de que foi realmente recebido com cuidado.

Um hóspede sente quando é recebido com hospitalidade. Percebe no sorriso, na gentileza, nos detalhes, se houve uma abertura para recebê-lo, se além das regras estabelecidas pelo hotel para um bom atendimento, há por parte de cada funcionário a atitude espontânea, gratuita, inusitada, em acolhê-lo da forma a mais satisfatória possível, sendo esse o grande diferencial do estabelecimento hoteleiro.

Os clientes, principalmente de hotéis de luxo, não olham somente os aspectos materiais do local, mas principalmente a maneira como são tratados e acolhidos ao longo de sua permanência no hotel. Encantar o cliente tornou-se o novo enfoque da hotelaria, dependendo inúmeras vezes de atos voluntários e espontâneos dados gratuitamente pelos profissionais do hotel (CASTELLI, 2005).

Os hotéis, para acolher e servir os hóspedes, organizam-se em áreas funcionais ou divisões baseadas nos serviços que oferecem. A natureza e a extensão dos serviços do hotel podem ser bastante variadas, oferecendo apenas hospedagem ou ampliando em alimentação e entretenimento, envolvendo operações sofisticadas, detalhistas ou em procedimentos simples (VALENTINI, 2000), uma tendência de desenvolver hotéis cada vez mais próximos do perfil dos hóspedes, de suas necessidades e de seus anseios. Assim, cada vez mais surgem hotéis diferenciados e com maneiras diversas e distintas de receber e acolher.

Mesmo com as inúmeras especificidades e variedades da indústria hoteleira, os grandes pilares nos quais se estruturam organizacionalmente os hotéis continuam sendo os departamentos de hospedagem, compreendendo o setor de reserva, governança, recepção, portaria social, telefonia, lazer e limpeza; o Departamento de Alimentos e Bebidas, com os setores de cozinha, restaurante, *room service*, bar, copa e refeitório dos funcionários e o Departamento Administrativo, composto pelas áreas de Recursos Humanos, Marketing, Vendas, Finanças e Manutenção.

Mais recentemente foi criado o setor de eventos como desmembramento do Departamento de Alimentos e Bebidas, sendo o responsável pelos acontecimentos

sociais e profissionais, como organização de seminários, congressos, *workshops*, festas, convenções, entre outros. Tem a função de fazer desde o contato inicial com o cliente, a elaboração do contrato da prestação do serviço, até a fase de execução do evento (VALENTINI, 2000).

Para atender às diferentes especificidades em relação ao cliente, os hotéis precisam definir uma estrutura funcional que contemple todas as necessidades possíveis ou às quais estão dispostos a atender.

Para Wahab (1991) as estruturas funcionais dos hotéis podem ser consideradas com base na taxa de mão de obra por leito. Dessa forma, quanto mais serviços um estabelecimento oferece, maior será a necessidade de mão de obra. Essas estruturas são normalmente adotadas pelos hotéis de luxo, que empregam um maior número de profissionais por leito, mesmo utilizando equipamentos modernos e tendo um maior custo empregatício. Essa é uma das formas que os diferencia como hotel de luxo, a maior utilização de mão de obra à disposição do hóspede.

Por sua vez, a hotelaria econômica vem buscando cada vez mais encontrar, nessa relação funcionário x leito, o diferencial para conseguir a redução nos custos da operação e conseqüentemente nos preços para os clientes.

Assim, o planejamento das operações passa por um detalhamento minucioso, que leva em conta desde a compra do terreno até a adequação arquitetônica, por exemplo, vinte quartos por andar, desenhados em conformidade com o trabalho das camareiras.

O perfil multifuncional e polivalente dos funcionários com mais autonomia entre os membros da equipe, a utilização de tecnologia e a diminuição dos serviços são analisados e implantados visando o enxugamento da sua estrutura organizacional e funcional. O slogan para os profissionais que atuam na hotelaria econômica, de acordo com o Diretor de Operações dos Hotéis Econômicos da Rede Accor, Franck Pruvost, é “[...] cada um é responsável por suas atividades e se ele não fizer ninguém o fará” .

Nesse sentido, funcionários, clientes e produtos são vistos como elementos interligados e inseparáveis. Nesse tipo de empreendimento, existe uma política muito mais voltada para qualidade, como sinônimo de rapidez e eficiência, do que qualidade, como cuidado e acolhimento.

Riley (1991 apud VALENTINI, 2000) estabelece a estrutura funcional dos hotéis a partir da relação entre o segmento hoteleiro e a quantidade de profissionais especializados e não especializados, sugerindo haver, no mercado de trabalho hoteleiro, um setor primário (hotéis de primeira linha) e um setor secundário (hotéis modestos).

Os hotéis de primeira linha exigem empregados com educação formal, oferecem planos de carreira e melhores salários. Já nos hotéis secundários, em vista da forte sazonalidade do setor, existe alta rotatividade de pessoal, falta de perspectiva de carreira e baixa remuneração dos trabalhadores.

Essas estruturas funcionais implantadas pelos hotéis têm sofrido mudanças em decorrência da adoção do sistema de flexibilidade da mão-de-obra. A utilização do modelo de flexibilidade pela indústria hoteleira deu-se em função do aumento da concorrência nos últimos anos e pela constante flutuação da demanda nesse segmento.

A possibilidade de contratação legal de uma mão-de-obra com menor custo, para Guerrier (2000), tem ocasionado a mais significativa mudança na estrutura funcional dos hotéis nos últimos anos. Assim, a contratação formal para trabalhos temporários, sazonais ou em “horários de trabalho não sociais” definiu uma nova base da estrutura funcional dos hotéis, quer de luxo, quer econômicos, agora com uma multiplicidade de perfis de trabalhadores nas suas diferentes funções.

A utilização de uma mão de obra flexível, de acordo com Hirata (apud BRUSCHINI; UNBEHAUM, 2002), tem sido utilizada buscando-se conciliar tanto a flexibilidade produtiva como a flexibilidade da mão de obra. A flexibilidade chamada “qualitativa” e a flexibilidade “numérica”, ambas interligadas e dependentes uma da outra, exige dos trabalhadores uma adaptação às flutuações da demanda, a uma produção por encomenda e respostas imediatas às solicitações (CASTEL, 1998).

2.2 O trabalho no hotel

O desenvolvimento de novos conceitos, tecnologias e enfoques administrativos trouxe novos modos de organização da produção e novas relações entre o homem e o trabalho. Para Guerrier (2000, p. 359) “[...] enquanto o fordismo representava a rotinização do trabalho na indústria, a macdonalização representa a rotinização e a comoditização do trabalho na hotelaria”.

A partir dos anos de 1970, o paradigma da produção em massa foi sendo incorporado também nas operações de serviço. A busca pela qualidade, eficiência e produtividade obtida na indústria manufatureira acabou gerando a “macdonalização” dos serviços, ou seja, o meio pelos quais as empresas organizam seus processos de trabalho em formas progressivamente mais padronizadas para atender a uma demanda por produtos e serviços previsíveis, rápidos e convenientes (RITZLER, 1993 apud GUERRIER, 2000).

Dessa forma, a indústria hoteleira também acabou incorporando e transformando sua organização de trabalho. As atividades tornaram-se mais padronizadas, rotineiras e controladas, sendo seus funcionários submetidos a uma maior pressão por parte da organização e dos hóspedes. Essa tendência profissionalizante adotada recentemente vem alterar a mentalidade vigente até pouco tempo na hotelaria.

Durante anos, as atividades de alimentar, entreter e alojar os hóspedes promovidos pela indústria hoteleira, tiveram como essência a mercadização das tarefas existentes no ambiente doméstico. Os valores do lar estavam presentes ao longo do desenvolvimento e crescimento dessas instituições. Dessa forma, trabalhar em hotelaria ainda significava a produção e o ato de servir comida e bebida, bem como a provisão e a prestação de serviços de acomodação, em uma atividade que se espelha ao trabalho doméstico (DARKE ; GURNEY apud LASHLEY; MORRISON, 2004).

O trabalho nesses moldes domésticos e pouco profissionalizante acaba empregando uma mão-de-obra não especializada, semi especializada ou especializada em serviço somente braçal. O retrato do trabalhador dessa indústria é apontado por Guerrier (2000), Powell e Watson (2006) como sendo de indivíduos em situação desfavoráveis ao mercado de trabalho, exercendo atividades monótonas,

simples e rotineiras, prevalecendo uma grande proporção de mão de obra feminina e imigrante em seus quadros funcionais. Para Mullins e Figueira (2004) todos esses aspectos configuram o desprestígio e a natureza servil do trabalho nesse setor.

Porém, para Paixão (2005), a prática da hotelaria moderna tem modificado essa visão do trabalho em hotelaria, encontrando-se cada vez mais atrelada à necessidade de profissionais mais bem qualificados. A busca é por padrões, controles e estruturas que garantam um serviço de qualidade, satisfazendo as expectativas dos hóspedes e garantindo a lucratividade dos investidores.

A entrada de grandes e sofisticadas cadeias hoteleiras levou a uma melhoria na visão e no foco da administração. Começa a haver uma mudança nas características dos trabalhos na hotelaria. Os trabalhos não são mais – ao menos não em toda a parte – aviltantes e pouco compensadores. Os serviços são dirigidos por equipes bem treinadas e os trabalhos são executados com melhores padrões de excelência.

Nesse sentido, alguns autores buscam uma melhor classificação de funcionários visando a qualidade do serviço e a eficácia dos padrões de atendimento. Para Garcia (2005) essa classificação pode ser definida a partir da relação do funcionário com o cliente, assim o hotel contará com funcionários com maior contato junto aos hóspedes (*front office*) e com aqueles que dificilmente terão algum envolvimento (*back room*). As atividades executadas pelos profissionais de elevado contato junto ao cliente se dão num ambiente de incertezas e variabilidade, passando os atores envolvidos nesse processo lidar constantemente com situações inesperadas.

Dessa forma, como trabalham com o imprevisto, os profissionais do *front office* acabam atuando com maior autonomia, sendo mais especializados e qualificados, melhor remunerados, além de não obedecerem só a padrões pré estabelecidos.

Já as operações de baixo contato com os clientes, denominadas de *back room*, de maneira geral são executadas num ambiente previsível e constante, seguindo rígidos padrões de desempenho e/ou automatização das atividades e são executadas por funcionários menos qualificados e com menor remuneração.

Urry (2001) também faz uma distinção dos trabalhos executados no hotel, designando-os como sistemas de alto contato, aquele no qual existe considerável

envolvimento do cliente com o serviço e em sistemas de baixo contato, quando o contato quase não existe.

Porém, observa que, muitas vezes na prática, essa distinção acaba sendo difícil de operacionalizar; principalmente nos hotéis onde há uma grande circulação de hóspedes, a diversidade de serviços oferecidos simultaneamente exige uma mão-de-obra multifuncional e flexível, que possa atender ao hóspede, independente dos padrões de sua função. Dessa forma, mesclam-se os funcionários de alto contato com os de baixo contato.

Outra maneira de classificar os trabalhos na hotelaria pode ser adaptada dos estudos de Hochschild (1983 apud GUERRIER, 2000), a partir de suas pesquisas junto à tripulação de cabine de passageiros de uma linha aérea. Para essa autora, o trabalho dos profissionais que atuam no setor de serviços, do qual a hotelaria faz parte, poderia ser classificado como um trabalho emocional e não emocional, ou seja, um trabalho que exige habilidades físicas e mentais para a execução de um serviço de qualidade. Define que os trabalhos emocionais exigem sorriso, amabilidade, delicadeza e interesse sincero em servir, distintamente dos trabalhos não emocionais, em que há pouca exigência de envolvimento das emoções na relação com o outro.

Ainda para a autora, os trabalhos emocionais são difíceis, solicitam demais dos trabalhadores e levam a um desgaste emocional dos mesmos; não são reconhecidos e na maioria das vezes são mal remunerados. Para ela, não é de se surpreender que os trabalhos emocionais, na maioria das vezes, sejam executados por mulheres.

Front office ou back room, sistemas de alto e baixo contato com o hóspede, trabalho emocional e trabalho não emocional (GARCIA, 2005; URRY, 2001; HOCHSCHILD, 1983 apud GUERRIER, 2000) são diferentes formas de apresentar a divisão dos funcionários na hotelaria, entre aqueles que têm contato direto com o cliente e os que se mantêm mais afastados.

Porém, o que se percebe efetivamente é que, na prática, todos são funcionários e, independentemente do contato mais intenso ou não com o cliente, são responsáveis pelo serviço oferecido ao hóspede e muitas vezes são considerados como parte do produto. Para Guerrier (2000), o fato de os profissionais da hotelaria se mesclarem com a noção do próprio produto do hotel é um dos motivos pelos quais a indústria hoteleira busca controlar cada detalhe do

comportamento e das atitudes de seus funcionários “[...] selecionando pessoal capaz de projetar uma imagem compatível, escolhendo uniforme, preparando um manual de comportamento.” (GUERRIER, 2000, p. 367).

Em alguns casos o modo de falar do empregado, sua aparência e personalidade, podem ser tratados como área legítima de intervenção e controle da gerencia, principalmente quanto mais íntimo for o serviço e a qualidade for importantíssima (URRY, 2001, p. 99).

Mesmo assim, Mars e Nicod (1984 apud URRY, 2001) salientam que principalmente no segmento da hotelaria de luxo, em que os hóspedes esperam um atendimento especial e mais personalizado, a rotina e os controles para os funcionários acabam sendo muito difíceis de serem cumpridas.

Dessa forma, mesmo que os hotéis tentem controlar as emoções de seus profissionais, continuará existindo, principalmente na hotelaria de luxo, uma margem imprevisível e fora do alcance de qualquer controle organizacional. Um momento, um ato voluntário, uma cordialidade da parte do funcionário para com o hóspede fará com que ele se sinta diferenciado. Um sorriso, uma gentileza lhe dará a sensação de ter ganho algo a mais.

Todos esses aspectos enfatizam o fato de que, por mais que cresça na indústria hoteleira a tendência por uma organização, padronização e rotina do trabalho, os hotéis que quiserem manter um enfoque personalizado, para encantar o cliente, deverão contar com funcionários que saibam dar, por meio de pequenos gestos, aquilo que muitas vezes não está estabelecido na relação contratual. Instaure-se assim o universo da dádiva, cuja magia se encontra quando não existem regras formuladas, quando se abre espaço para o não dito, para o espontâneo, para o gratuito (GODBOUT, 1999).

A natureza da hotelaria de luxo a coloca dentro de uma estrutura de interesses econômicos. Sugerir que a econômica pode ser separada do contexto social seria ilusória. Entretanto mesmo que a prática comercial do acolhimento incorpore elementos da sua forma arcaica, são os motivos subjacentes que determinarão se o acolhimento pode ser considerado genuíno ou não (ANDREWS apud AVENA, 2002).

Tanto para Telfer (1996 apud LASHLEY e MORRISON, 2004) como para Hochschild (1983 apud GUERRIER, 2000), existe e existirá, por parte dos

funcionários ligados à hotelaria, uma motivação comportamental atrelada aos prazeres do acolhimento, à vontade de ser agradável aos outros e ao desejo de satisfazer a necessidade do outro. O trabalho direto com o cliente está estreitamente vinculado a uma motivação comportamental individual que vê, na troca com o outro, uma oportunidade desinteressada, baseada fundamentalmente no interesse em agradar e acolher.

2.3 Relações de trabalho no hotel

Numa empresa prestadora de serviços, como é um hotel, os produtos e serviços são praticamente indissociáveis; os profissionais acabam representando o próprio serviço enquanto representantes da organização diante dos clientes. Tudo que esses profissionais fizerem ou disserem influenciará em larga escala a percepção a respeito da organização (ZEITHAML ; BITNER, 2003).

Manter a qualidade e a satisfação dos clientes na hotelaria de luxo, em que o inusitado e o inesperado tendem a acontecer inúmeras vezes de forma ilógica e aleatória, dependerá em grande medida do desempenho de cada profissional hoteleiro.

Assim, independente da função, do nível hierárquico, do envolvimento maior ou menor com o cliente, o profissional será o responsável pela percepção de acolhimento ou não. Porém, suas competências, habilidades pessoais e profissionais, ou seja, o diferencial no serviço hoteleiro estará sempre vinculado a uma predisposição pessoal em desempenhar suas atividades. “[...] O ser humano, em oposição a qualquer outro recurso, possui controle absoluto sobre se irá ou não trabalhar.” (DRUCKER, 2003, p. 250).

Prestar um serviço é um processo de desencadeamento de detalhes, de relacionamentos interligados, na maioria das vezes expressos de maneira invisível e intangível. A somatória positiva desses detalhes acaba levando a uma melhor percepção sobre o serviço obtido.

A atitude de se hospedar num hotel dá início ao relacionamento entre hóspede e profissional. Para alguns autores, os treinamentos, os controles e a padronização dos serviços garantem um bom atendimento, à medida que propicia,

aos diferentes tipos de hóspedes, a percepção de um interesse comum entre todos os envolvidos em atendê-lo. Para se conseguir esse objetivo, o hotel necessita de um corpo de funcionários heterogêneo, o que por sua vez acarreta uma maior dificuldade de relacionamento entre os seus membros.

Os hotéis deveriam estimular com freqüência, entre seus colaboradores, o uso da pergunta “o que você está precisando”, mecanismo simples e ao mesmo tempo eficaz de implantar em concreto a percepção do outro e o fortalecimento das relações.

Por mais que aspectos físicos e materiais na hotelaria sejam importantes, o ser humano ainda é seu diferencial fundamental. Alguém que necessita ser acolhido e cuidado depende de outro ser humano predisposto a sair de si para ir ao seu encontro; o contato humano na hotelaria não se restringe a uma troca baseada em um contrato, mas depende de cada pessoa envolvida (CAMARGO, 2004). A riqueza da hotelaria, seu desempenho, sua qualidade e seu encantamento baseiam-se nas trocas humanas contidas em suas relações.

A hotelaria funciona com uma forte interligação e interdependência de suas atividades, de tal maneira que, se um elemento se desconecta, quebra os elos de confiança compromete o desempenho e a qualidade dos serviços do hotel. As novas tendências na gestão de pessoas na hotelaria têm enfatizado a necessidade de estabelecer novas relações entre hotel e profissionais, baseadas em parceria e confiança. “[...] As pessoas estão deixando de ser vistas como funcionários que trabalham “para mim” para serem profissionais que atuam “comigo.” (CANDIDO, 1999, p. 11).

No setor de hospedagem do hotel pesquisado, a gerente e as supervisoras de andar não administram a mão de obra a partir de controles rígidos. Sua filosofia de trabalho é a de capacitar as camareiras a serem autogestoras, habilitadas a desempenharem suas funções de acordo com os padrões do hotel e das orientações diárias. Depositam nas mesmas a confiança que as motiva e as faz reconhecer a importância de seu trabalho.

O setor hoteleiro terá sempre como grande desafio a delicada administração da relação com seus profissionais. Mantê-los motivados e cumprindo os compromissos dependerá de laços de comprometimento e confiança.

Hurley (2006), em seu artigo intitulado *A decisão de confiar*, aponta a importância fundamental para as empresas de difundir uma cultura de confiança.

Durante suas pesquisas sobre a relação da confiança com o clima organizacional, percebeu que, quando indagava sobre a qualidade do ambiente de trabalho, em que eram baixos os níveis de confiança, as primeiras palavras dos entrevistados eram de um ambiente “estressante”, “hostil”, “dividido”, “improdutivo” e “tenso”. Por sua vez, num ambiente em que prevalecia uma alta confiança, os participantes descreviam o ambiente como “divertido”, “solidário”, “motivador”, “produtivo” e “confortável”.

Para esse autor, nos ambientes de trabalho onde o ser humano é vital, como no caso da hotelaria, a necessidade de confiança entre ambas as partes – empresa e funcionário – se torna imperiosa. Dar a alguém não pode se restringir à espera individualista de sua manifestação, mas depende diretamente da disseminação pela cultura do hotel de valores como franqueza, integridade e processos justos.

A estratégia adotada pelas empresas hoteleiras tem se focado no desenvolvimento e no crescimento da importância de cada indivíduo na organização (ZEITHAML ; BITNER, 2003), ou seja, se existe numa empresa o apreço pelo bom serviço, o serviço prestado a um colega de trabalho deve ser tão importante quanto o prestado ao hóspede.

A abertura para o outro, o escutar, a solidariedade favorecem a criação de um bom relacionamento entre os participantes. Esses relacionamentos, quando existem, são automotivantes e demonstram que os profissionais não fazem parte de uma massa humana cumpridora de ordens e regras, mas que cada um é único e deve participar trocando com os demais seus conhecimentos, habilidades e emoções.

2.4 O perfil da camareira

Uma profissional quase anônima, a camareira de um hotel é uma colaboradora preciosa e se constitui numa sombra indispensável. Alguém que o hóspede não vê, mas que valoriza muito o somatório para a avaliação da qualidade do serviço do hotel (VIERA, 1999).

A forma tradicional de organização do trabalho da camareira é ter um supervisor como responsável por programar o trabalho de limpeza, por verificar cada apartamento para ver se o serviço foi feito corretamente e por liberar o apartamento

para a recepção quando este estiver pronto para ser ocupado por um próximo hóspede. Porém, como foi verificado no hotel pesquisado, a gestão desse departamento tem buscado dar mais autonomia a seus profissionais, como forma de compartilhar mais a responsabilidade e a confiança.

Elas são as responsáveis por zelar para que o quarto esteja impecável, a fim de que o hóspede se sinta bem e confortável, tendo por objetivo básico manter em perfeitas condições de limpeza e arrumação todos os apartamentos pelos quais seja responsável (LAUS, 2006).

A jornada de oito horas é passada dentro dos andares, cabendo a cada profissional a limpeza e arrumação de doze a quinze unidades habitacionais. Esse número depende da maneira como está organizado o trabalho e do tamanho das unidades habitacionais (suítes, quartos, apartamentos ou outros). Quando existe a função de ajudante de quarto ou de homens executando a mesma função, a camareira fica responsável pelo trabalho mais delicado e o homem pelo trabalho mais pesado.

Para Candido (2001) essa variação no número de unidades habitacionais por camareira dependerá também da análise do tipo de hotel, da localização, do perfil dos hóspedes, da taxa de ocupação, dos serviços oferecidos e do tipo de acabamento.

O bom desempenho da camareira depende da aplicação correta de técnicas de higienização de banheiras, vidros, peças sanitárias, louças, torneiras e do respeito aos padrões de arrumação estabelecidos pela governanta (VIERA, 1999).

Circulando entre apartamentos, corredores, rouparias e lavanderias, as camareiras não têm acesso à área social do hotel e seu contato direto com os hóspedes é menos freqüente do que o de outros funcionários (garçons, recepcionistas, mensageiros etc.). Não obstante, essa característica predominante na rotina da profissional, nas situações inusitadas e nas urgências (a troca de um botão de camisa, uma reposição imediata de algum item do enxoval etc.) é ela que atende às solicitações mais íntimas dos hóspedes.

Há uma tendência em ver nas tarefas dessa profissional uma similaridade com as tarefas domésticas, justificando a falta de status dessa função, executada principalmente por mulheres migrantes, com baixa qualificação e mal remuneradas (GUERRIER, 2000), cuja função ainda carrega uma “[...] visão míope do serviço

doméstico, o qual não é considerado e valorizado porque não é pago.” (CHINCHILLA e LEÓN, 2004, p. 49).

A função da camareira parece exemplificar a transferência das atividades realizadas pelas mulheres em casa para o contexto do hotel. Ela tem familiaridade com os métodos de limpeza, desenvolveu as habilidades motoras perceptivas necessárias para manusear equipamentos e produtos de forma eficiente e tem resistência para manter o ritmo exigido (POWELL ; WATSON, 2006).

É por isso que Wood (apud LASHLEY e MORRISON, 2004) conclui que, na hierarquia, as camareiras ocupam o cargo mais baixo entre os mais baixos cargos do hotel e são tratadas como profissionais baratas e de fácil reposição.

Na pesquisa organizada por Araújo e Scalon (2005) sobre *Gênero, trabalho e família no Brasil*, as autoras apontam a permanência do padrão, onde o trabalho com característica doméstica, feito diariamente no lar, é visto como feminino e mal remunerado e o trabalho definido como não doméstico é visto como “trabalho real, profissional”, feito por homens e bem remunerado.

Por esse motivo, Creighton (apud POWELL ; WATSON, 2006) salienta que há um aproveitamento, por parte dos empregadores, dessas habilidades sociais e domésticas adquiridas através da socialização de papéis do homem e das mulheres. Assim, para funções de limpeza, servir pessoas e alimentar crianças são contratadas, na maioria das vezes, mulheres e para as funções onde haja necessidade de dureza, rispidez e brio, são contratados homens.

Porém, para Laus (2006), existem distinções entre as atividades executadas no lar e as executadas no hotel. Nas residências as tarefas são realizadas de improviso, sem técnica, sem conhecimento adequado de produtos e equipamentos e sem padronização. Por sua vez, o trabalho profissional da camareira, segundo Powell e Watson (2006), ganhou em complexidade, em função da diversidade de hotéis, deixando de ser um trabalho restrito a atividades de organização, limpeza e estoque de materiais.

Hoje, principalmente nas grandes redes hoteleiras, as tarefas dessas profissionais envolvem muitas vezes o contato com o cliente, conhecimento técnico sobre o uso de produtos, cuidado com o patrimônio, utilização de fichas de controle, administração do tempo, organização do trabalho, noções de saúde e segurança. É por isso que Viera (1999) enfatiza a necessidade de treinamento para essas

profissionais como forma de ampliar a visão dessa funcionária sobre o seu papel e sobre a abrangência de sua atividade, não mais restrita à visão doméstica.

Existem várias concepções acerca do trabalho executado pelas camareiras. Para Hughes (1971 apud POWELL ; WATSON, 2006) as atividades desenvolvidas por essas profissionais são consideradas como trabalho sujo, simbolizando a falta de dignidade, status e degradação desse trabalhador. Para esse autor, este seria o motivo que justificaria a relação de servilismo dessas profissionais e o estigma social. Guerrier (2000) ao também considerar a atividade ligada ao limpo e sujo, justifica com isso o fato dessa profissional trabalhar sempre de forma invisível e distante do hóspede.

Porém, esse enfoque de trabalho sujo, de servilismo encontra nos estudos de Chirinos (2002), intitulado *Antropologia e trabalho*, um enorme contraponto. Para a autora, os trabalhos manuais executados pelas camareiras, nada têm de sujo, porque estão diretamente ligados à função de acolher e cuidar. Por detrás das atividades ordinárias de limpar, arrumar, lavar, preparar a cama, existe uma pessoa – a camareira - e outra , o hóspede, que depende de alguém que lhe faça esses serviços, para se sentir acolhido e cuidado.

Essa dimensão do cuidado nas atividades da camareira ultrapassa o enfoque dominante sobre as tarefas dessa profissional, centrado na perspectiva de serem tarefas rotineiras e mecânicas. Essa dimensão mais abrangente provém, na realidade, das relações sociais que as mulheres acabam construindo subjetivamente, no cotidiano doméstico, através do afeto, das emoções e da solidariedade “[...] como parte constitutiva do desenvolvimento das interações humanas.” (ARAÚJO ; SCALON, 2005, p. 22).

2.5 O trabalho da camareira

Responsáveis diretamente pelo principal produto vendido pelo hotel, o trabalho das camareiras se mantém despercebido, quase anônimo tanto para os hóspedes quanto para os demais funcionários do hotel (POWELL; WATSON, 2006).

Tradicionalmente, os quartos são arrumados quando os hóspedes estão ausentes e a movimentação das camareiras é feita nos andares, separada das

demais áreas sociais, o que leva a perceber o quanto a área de governança é isolada das demais. Atualmente os hotéis são construídos levando-se em consideração o número de quartos por camareiras por andar, isolando-as ainda mais num trabalho praticamente solitário.

A essência das atividades da camareira seria, no dizer de Castelli (1999), fazer a embalagem do produto, ou seja, limpar e arrumar o apartamento. A idéia de embalagem remete à visão de Godbout (1999) sobre o gesto de embalar, com os gestos das camareiras. Para ele, embalar é um elemento inteiramente gratuito, mas essencial a qualquer presente, ao mesmo tempo em que esconde a matéria, deixa-se evidente que, mais importante que o objeto, é o gesto de quem o envolve. Assim é a atuação da camareira, sem ser percebida, que acaba diariamente embalando apartamentos.

Mesmo com uma atuação muitas vezes engessada, os quartos somente estarão perfeitos quando carregados de um gesto particular seu.

Breitenbach e Gordon (apud POWELL ; WATSON, 2006) no prefácio de uma coleção de histórias sobre o trabalho das mulheres comentam: “[...] o trabalho que é considerado como monótono, ou sem necessidade de habilidade pode ser fonte de satisfação e orgulho para as mulheres, desta forma nos lembrando que definições pré existentes, freqüentemente carregadas de um viés machista, devem ser reavaliadas”.

Embora existam desigualdades gritantes entre funções, no que se referem a pagamento, status, condições de trabalho, stress, oportunidade de progresso, não é necessariamente uma regra que aqueles que desempenham funções inferiores, mal remuneradas e desinteressantes, experimentem menor satisfação no trabalho.

Para Sennett (2006), após inúmeras pesquisas junto a trabalhadores operacionais, parece haver uma satisfação, própria do ser humano, de fazer o trabalho bem feito e de acreditar naquilo que faz. Esse aspecto, levantado por Sennett (2006), chamou a atenção, pois, ao longo da pesquisa, também foi possível identificar a satisfação final das camareiras, diante do trabalho bem feito. Era nítida, por detrás do último olhar dado sobre o apartamento, a satisfação por ter conseguido arrumar com qualidade e no tempo estipulado o trabalho solicitado e o orgulho pessoal de ter sido realizado por ela.

Assim, os hotéis que optam em dar às camareiras certa liberdade na programação, checagem e liberação do seu trabalho, responsabilizando-as mais

diretamente pelos padrões estabelecidos para os apartamentos, possibilitando um contato mais pessoal com o hóspede, acabam propiciando o desenvolvimento de maior variedade de suas habilidades, uma melhor identificação com as tarefas desempenhadas e uma maior segurança em participar dos momentos de avaliação de suas atividades e desempenho com a supervisora (GUERRIER, 2000).

Ao mesmo tempo, essa autonomia dada ao funcionário somente terá efeito se os hotéis estiverem preparados para investir tanto no treinamento como no desenvolvimento do seu quadro de pessoal, principal e fundamentalmente se estiverem voltados à construção e à manutenção das relações de confiança e parceria entre todos os membros da equipe.

Mesmo sendo solicitadas a executarem suas funções de forma invisível, cumprindo tarefas previsíveis, mensuráveis e quantificáveis, foi possível perceber durante a pesquisa que essas profissionais têm clara a noção do seu papel e da sua importância para o bom andamento do hotel.

Essa certeza de serem importantes é conseguida à medida que elas se sentem visíveis aos olhos dos gestores. Isso acontece quando percebem que seus supervisores são capazes de uma atenção individual para com elas, quando demonstram um interesse por conhecer seus problemas e suas dificuldades diárias.

Dessa forma, a hospitalidade é possível de ser demonstrada para um hóspede se, num primeiro momento, o hotel por meio de sua equipe – chefia e supervisor – souber estabelecer relações que possibilitem perceber e acolher seu funcionário.

3 A RELAÇÃO DAS CAMAREIRAS SOB O OLHAR DA HOSPITALIDADE E DA DÁDIVA

3.1 O universo da pesquisa

O presente estudo foi realizado num hotel de luxo, localizado na região Morumbi da cidade de São Paulo. Inaugurado há seis anos, pertence a uma rede internacional de hotéis. O Hotel possui quatrocentos e oitenta e cinco apartamentos sendo: setenta e sete apartamentos executivos, uma suíte presidencial, uma suíte máster, onze suítes executivas, oito apartamentos relaxantes, onze apartamentos para deficientes físicos e trezentos e sessenta e quatro apartamentos *de luxe*, além de possuir centro de convenções, restaurante internacional, bar, estacionamento e *fitness center*.

Grande parte dos hóspedes são executivos e estrangeiros, que optam pelo hotel por pertencer a uma rede internacional, assim já conhecem seus padrões de serviços e tarifas, permanecendo hospedados normalmente durante os dias da semana.

-- O hóspede do nosso hotel pertence à classe A e B, está acostumado com serviços de qualidade e com o nome da rede no mercado internacional. Esse é um fator que motiva a escolha da cadeia aqui no Brasil (Supervisora de Andares e Áreas Sociais).

Para as categorias de apartamento *de luxe* (master, executiva ou relaxante), o hotel oferece um serviço diferenciado para o cliente (travesseiros em maior quantidade, velas, *amenities* mais sofisticados); os hóspedes considerados VIP, por serem clientes recorrentes, pessoas públicas que proporcionam alguma forma de *status* ao hotel e noivos, também recebem através de pequenos detalhes, um atendimento mais personalizado como flores, *champagne*, cesta de frutas.

Essa rede de hotéis, que pertencia a um grupo misto de investidores e administradores, recentemente foi adquirida por um grupo americano, que passou a deter o controle da rede mundial. Todos os hotéis dessa cadeia são de primeira linha ou luxo superior e estão presentes em vários países. Apesar da mudança de controle ter ocorrido pouco antes do início da pesquisa, nos foi dito que a maioria

dos departamentos ainda não havia sentido as mudanças em decorrência dessa alteração e que apenas o sistema de informação vinha sofrendo mudanças significativas.

O hotel conta com um aprimoramento de seus funcionários baseado em vários formatos de treinamento:

- treinamento geral sobre o hotel quando são passadas as informações sobre a rede, o histórico de formação da mesma e o perfil de seus clientes;
- treinamento geral sobre o Departamento de Hospedagem: orientações sobre funcionamento do setor, normas, padrões, rotinas, controles, trabalho em equipe e sua estrutura organizacional e funcional;
- treinamentos específicos no Departamento de Hospedagem: conhecimento de produtos químicos, ergonomia, atenção a datas especiais, como a semana da mulher e outros que a gerência queira desenvolver ao longo do ano;
- treinamento específico sobre a filosofia do hotel, no qual ao longo de três dias, sob a coordenação do Departamento de Recursos Humanos, os funcionários têm oportunidade de conhecer o padrão da marca, os parceiros e a filosofia do hotel

-- Em outras estruturas que trabalhei, eram mais distantes, gerentes e funcionários. Aqui somos todos iguais, só mais responsáveis, somos todos seres humanos, não existe muita distância, nem com o hóspede (Gerente de Hospedagem).

- estágio interno no Serviço de Hospedagem, para que todos os membros de equipe do setor conheçam como são as atividades desenvolvidas no departamento e as múltiplas interfaces e interdependências entre as áreas. O profissional da rouparia trabalha com a camareira e vice-versa. Todos circulam pelas áreas, sendo importante que todos conheçam as operações para saber até que ponto se está exigindo a mais de seu colega de trabalho;
- treinamentos fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos: voltados a auto-estima, ergonomia, vendas, produtos do hotel e palestras variadas sobre assuntos específicos pertinentes à área hoteleira, por exemplo, curso de conhecimento de vinhos, *drinks*, etc. Todos os funcionários são solicitados a fazerem algum desses treinamentos ao longo do ano, o que também lhes dá a oportunidade de conhecer melhor os diversos produtos e serviços oferecidos pelo hotel aos seus clientes.

No hotel pesquisado, o treinamento oferecido às camareiras varia de acordo com o vínculo empregatício que elas têm com a organização. Assim, para as camareiras contratadas pelo hotel são oferecidos três dias de treinamento sobre a filosofia do hotel, um dia de treinamento específico sobre as atividades do setor e um dia atuando nas diferentes funções do setor de governança (lavanderia, estoque, passadoria). Já para as camareiras provenientes de cooperativas de trabalho e terceirizadas, o treinamento se resume apenas a passar alguns dias com uma camareira contratada do hotel para conhecer a rotina, os padrões, os controles e logo após já são consideradas aptas para trabalharem na limpeza dos apartamentos.

Mensalmente são feitas reuniões em cada departamento, denominadas de reuniões de comunicação ou *coffee break*, durante as quais são analisados os dados sobre a satisfação dos hóspedes, o desempenho do mês, as metas e o desempenho geral do hotel.

-- Gosto da reunião de departamento mensal é muito boa. Tem brincadeira, coffee break, a reunião é dinâmica e o objetivo é ver como o departamento está indo, se há alguma reclamação, como foi o desempenho do mês (Atendente de Quarto).

A filosofia do hotel é valorizar individualmente cada membro de sua equipe. Para isso, coloca cartazes em pontos estratégicos, realçando os valores e a missão do hotel. Logo na entrada, antes dos funcionários entrarem no prédio, há um painel com os seguintes dizeres:

MEMBROS DE EQUIPE – SEJAM BEM-VINDOS

Escolha a sua atitude
Faça-se presente
Alegre o dia de alguém
Divirta-se

Para atingir grandes coisas, é preciso primeiramente ter grandes sonhos

MISSÃO

Ser o melhor hotel de negócios da cidade de São Paulo; pioneiro na apresentação

de produtos na América Latina: *Living Well, Residence Flours, Relaxation Rooms*

-- Em outras estruturas que trabalhei, a filosofia era bem diferente. Eram mais distantes, gerentes e funcionários. Aqui somos todos iguais, só mais responsáveis, somos todos seres humanos, não existe muita distância, nem com o hóspede (Gerente de Hospedagem).

Em função dessa filosofia, o hotel adotou uma nomenclatura particular para nomear sua estrutura departamental e os respectivos cargos. Dessa forma, todos os funcionários do hotel são denominados de membros de equipe e a nomenclatura tradicional para: setor de governança, cargo de governanta e função da camareira, alvo desta pesquisa, passaram a ser respectivamente Serviço de Hospedagem, Gerente de Hospedagem e Atendente de Quarto.

3.2 O serviço de hospedagem

Estrutura organizacional do Serviço de Hospedagem

A estrutura organizacional do Serviço de Hospedagem do hotel é composta pelas seguintes funções:

- gerente de hospedagem: responsável pelo planejamento, organização, controle, custos e produtividade do departamento; faz a interface com os demais departamentos do hotel;
- gerente assistente de Serviço de Hospedagem: auxilia a gerência, respondendo na sua ausência; faz a interface com as demais áreas do departamento de hospedagem: almoxarifado, lavanderia, passadoria, estoque e fornecedores do setor. Faz a intermediação com as cooperativas de trabalho e agências de emprego, além de efetuar todos os controles administrativos do departamento;
- supervisora de andares e áreas sociais: tem como responsabilidade planejar, acompanhar, controlar e avaliar o trabalho das atendedoras de quarto nos vinte e cinco andares do hotel;

- atendente de quarto: responsável pela limpeza, arrumação e manutenção dos apartamentos do hotel;
- atendente de ateliê: responsável pelo serviço de costura do departamento; executa as reformas, reparos e liberação de uniformes para os membros da equipe e também os reparos solicitados pelos hóspedes;
- atendente de rouparia (*Valet*): considerado como “braço direito da supervisora”, tem como responsabilidade organizar a infra-estrutura do departamento. Recebe, tria, separa e arruma todas as roupas que entram no departamento, mantém o estoque do mini almoxarifado (equipamentos, utensílios, produtos e amenities), efetua o inventário e o levantamento de necessidades de materiais periodicamente, juntamente com a supervisora;
- *over tacker*: é a profissional operacional que dá suporte à supervisora fazendo a interface com os demais departamentos do hotel (engenharia, recepção, alimentos e bebidas) e com os fornecedores do setor.

Perfil da Atendente de Quarto

Atualmente, os profissionais com idade superior a trinta anos respondem por 70% dos cargos. A maioria são mulheres, que sustentam financeiramente sua família e se submetem a uma jornada dura de trabalho por serem as responsáveis financeiras pelo lar.

Apesar de ser uma função vista como predominantemente feminina, observou-se uma mudança de tendências nesse perfil profissional com a crescente contratação de mão-de-obra masculina. De 2006 a 2007, houve um aumento de 55% na contratação de homens para a função no hotel pesquisado. Para os supervisores “[...] O interesse pelas atividades, em conhecer melhor o que devem fazer, alinhado à necessidade de emprego, tem ajudado essa mão-de-obra masculina a enfrentar o estereótipo feminino do setor de governança”. Além disso, percebem também que outro fator a impulsionar esse crescimento é o fato de que “[...] os homens também transmitem mais confiança, se envolvem menos em brigas e intrigas e são mais reservados e detalhistas.”

A exigência cada vez maior por escolaridade e qualificação nos hotéis de luxo tem impulsionado uma mudança em relação à procedência dessas profissionais. A tendência percebida na pesquisa é a de um ingresso cada vez maior, de trabalhadoras da própria cidade de São Paulo, em detrimento ao número de profissionais provenientes da região nordeste do país, que até há pouco ocupavam a maioria desses cargos.

-- Atualmente 80% de nossas profissionais possuem segundo grau completo. Nas novas contratações estamos buscando profissionais com idade entre vinte e cinco a vinte e sete anos, inclusive rapazes, pois são os que estão se qualificando (Supervisora de Andares e Áreas Sociais).

De acordo com a Supervisora de Andares e Áreas Sociais, até bem pouco tempo, quando a economia ainda não era globalizada, os hotéis poderiam trabalhar com atendentes de quarto sem qualificação. A mentalidade que sempre predominou na indústria hoteleira foi a de que as atividades executadas por essas profissionais eram similares às tarefas feitas no ambiente doméstico, sem qualificação específica.

Porém, a hotelaria moderna, e mais especificamente a de luxo, vem buscando uma padronização e estilos de atendimento que devem ser mantidos em todos os hotéis da rede, exigindo uma profissional com uma visão mais ampla sobre o seu papel. Dessa forma, os hotéis buscam e valorizam cada vez mais pessoas com habilidades e formação especializada em toda a sua estrutura organizacional.

A gerência do hotel pesquisado sabe que existe uma grande diferença entre saber fazer e ter competência e qualificação extra para executar as tarefas, assim, vem procurando ao longo dos anos, qualificar melhor seu quadro funcional. Até pouquíssimo tempo o critério que prevalecia para o ingresso como camareira na indústria hoteleira era gostar de trabalhar no serviço doméstico, não havendo necessidade alguma de escolaridade, de qualificação e muitas que ingressaram dessa maneira acabaram se desenvolvendo e crescendo na carreira.

No caso das camareiras do hotel pesquisado, além da exigência do segundo grau completo, busca-se uma profissional que saiba se expressar diante do cliente e dos demais membros da equipe e que compreenda o contexto em que o hotel está inserido, quais os seus produtos e serviços oferecidos.

-- Um profissional, hoje, precisa saber se expressar e entender. O estudo não é só aprender a fazer, mas também se comunicar e se fazer entender. A qualificação passa pela visão que um funcionário tem do mundo, isto é, fundamental principalmente neste hotel em que 78% dos clientes são estrangeiros (Supervisora de Andares e Áreas Sociais).

Para a governanta do hotel pesquisado, pesa uma vocação para se trabalhar na função de Atendente de Quarto. Mesmo sabendo que nem todas gostam do que fazem, para ela, toda mulher, a princípio, está apta a exercer essa função, em decorrência da similaridade com as atividades domésticas. As habilidades tácitas ligadas ao conhecimento e aptidão para os trabalhos manuais das atendentes de quarto acabam sendo adquiridas e desenvolvidas no decorrer da vivência prática e diária das atividades do lar.

A grande diferença na atuação das atendentes de quarto, percebida ao longo da pesquisa, não foi em relação à sua competência, rapidez na execução das tarefas ou mesmo no uso correto das técnicas de trabalho, mas, sim, está diretamente relacionada ao interesse e gosto de cada uma pelo que faz. Foi esse aspecto o que mais as distinguiu e as diferenciava enquanto profissionais.

-- Faço o trabalho porque gosto do serviço de arrumar (Atendente de Quarto).

-- Acho que ninguém gosta, porque não é reconhecida, adquire doenças, não é valorizada (Atendente de Quarto).

Ainda persiste, na área, uma grande proporção de mulheres atuando nesses papéis menos especializados e pior remunerados. Para algumas atendentes entrevistadas isso ocorre em função do entrelaçamento existente entre as atividades feitas no lar e as desempenhadas no hotel “[...] Camareira é o primeiro emprego da pessoa desqualificada, da casada, da separada, das com pouca escolaridade, reduto feminino (atendente de quarto)”.

Porém, observou-se durante a pesquisa uma mudança no perfil dessa profissional em função da maior complexidade dos serviços oferecidos pela hotelaria de luxo ou de negócio. Atender a uma clientela mais exigente vem requerendo profissionais mais bem preparados desde a base até a gerência geral.

A tendência das novas contratações do hotel, segundo a supervisora de andares, é de buscar no mercado de trabalho jovens profissionais, tanto homens como mulheres, com experiência e interesse na área. Para isso continuam

oferecendo a melhor remuneração para essa categoria, em toda a hotelaria da cidade de São Paulo (até 2007, período da pesquisa).

Apesar dessa política de remuneração e da filosofia de valorização dos funcionários, o que se percebeu durante a pesquisa foi que a atividade ligada à limpeza, pela sua restrição e limitação, continua dificultando muito a mobilidade de seus profissionais. No Relatório Anual do Departamento de Recursos Humanos 2007, essa falta de mobilidade foi apontada como o fator que mais pesa nos baixos níveis de satisfação do Serviço de Hospedagem. Essa função acaba inibindo a possibilidade de desenvolver outras aptidões necessárias para se poder ocupar os postos de nível intermediário nos hotéis, uma vez que, para essas funções, é necessário e imprescindível o conhecimento de um outro idioma e de título universitário, ficando praticamente impossível para uma jovem que inicia como atendente de quarto ascender ou transitar na estrutura organizacional do hotel.

É por isso que para as jovens recém ingressadas no hotel, essa profissão é vista como um “trampolim” para se continuar na busca por um trabalho melhor e as que estudam não querem mais continuar “nessa vida”, querem fazer algo melhor, distante da função de camareira.

Se a mobilidade é difícil pelas próprias características funcionais acima citadas, a questão tornou-se ainda mais complexa em função das novas estruturas hoteleiras, uma vez que a tendência atual dos hotéis é de horizontalizar sua estrutura organizacional, diminuindo seus níveis intermediários.

Para Rees (apud GUERRIER, 2000) essa extinção de níveis veio na realidade reduzir as oportunidades de promoção para os funcionários de nível operacional, uma vez que houve uma diminuição dessas posições em função das contratações flexíveis.

Outro aspecto entrelaçado com a problemática da mobilidade dessas profissionais diz respeito ao prestígio e à valorização delas diante da sociedade e do grupo. Valentini (2000), em seu estudo sobre *Os valores e o prestígio como determinante do comprometimento do funcionário com o trabalho*, após pesquisa com todos os níveis profissionais de um hotel, apontou a camareira como a única profissional hoteleira que diante da família, filhos e vizinhança, continua desvalorizada, mesmo trabalhando em um hotel de luxo e de prestígio.

No caso específico desta pesquisa, a questão da valorização e prestígio também apareceu, porém de maneira distinta. Quando em grupo, na hora do

almoço, essas profissionais eram enfáticas em dizer que ser camareira era uma função sem prestígio e a expectativa de todas era de encontrar outro tipo de trabalho “[...] Acho que ninguém gosta... Tem muita coisa para fazer, muita pressão, trabalho pesado, é muito puxado (atendente de quarto)”.

Porém, no contato individual, quando as atividades eram executadas juntas, na invisibilidade de sua função, longe da pressão do grupo, a maioria se sentia valorizada com o que fazia.

- A atendente é uma das partes principais do hotel, mas na sociedade ela não tem valor (Atendente de Quarto).
- Gosta da profissão, da limpeza e também porque tem o cliente (Atendente de Quarto).

Esse aspecto somente vem confirmar o impacto da pressão do grupo na formação da identidade dos profissionais e a necessidade de um olhar mais atento às palavras e atitudes de cada um.

Relações contratuais entre camareiras e hotel

O setor de hospedagem do hotel utiliza três formas de manutenção do vínculo empregatício com suas atendentes de quarto:

- atendentes de quarto **membros de equipe**: são contratadas formalmente pelo hotel, têm direitos e deveres garantidos pela lei e usufruem dos benefícios oferecidos pelo hotel. São alocadas em andares fixos para trabalharem, como forma de conhecer, cuidar e fidelizar o hóspede.
- atendentes de quarto **terceirizadas**: são contratadas para trabalharem durante seis meses. Ao término desse período, o hotel pode optar ou por contratar definitivamente a profissional, caso haja vaga disponível para a função de atendente de quarto, ou acaba dispensando a profissional. Atualmente o hotel tem seis atendentes com esse tipo de vínculo empregatício e todas sabem o dia em que iniciaram suas atividades e o dia em que finalizarão. Ao serem admitidas no hotel, passam pelos treinamentos como se fossem membros de equipe. São registradas em carteira de trabalho, usufruem dos benefícios como se fossem contratadas e,

semelhante às atendentes de quarto membros de equipe, são alocadas em andares fixos.

- atendentes de quarto **cooperadas**: em função da oscilação nas taxas de ocupação, o hotel conta, quase que diariamente, com profissionais provenientes de cooperativas de trabalho. Existe uma legislação para as profissionais cooperadas que define e regulamenta suas atividades. Assim, para se evitar a criação de vínculos empregatícios entre o hotel e as cooperadas, evita-se convocar a mesma profissional para trabalhar em dias consecutivos.

Essas atendentes de quarto relataram o processo de ingresso numa cooperativa de trabalho. Num primeiro momento deixam seu *curriculum* na cooperativa e aguardam o contato. As cooperativas, por meio de contato telefônico, procuram saber se dispõem de experiência anterior na função. Caso não tenham, são encaminhadas para uma entrevista pessoal com uma psicóloga.

Se passarem pela entrevista, são encaminhadas no dia seguinte para um período de treinamento prático, em *flats*, juntamente com uma camareira. Durante a fase de treinamento recebem um valor 50% menor e, num período máximo de três a quatro dias, são consideradas aptas a atuarem como camareiras.

Da mesma forma que não são criados vínculos entre o hotel e a cooperada, também não existe vínculo entre a cooperada e a cooperativa. De acordo com a supervisora, a utilização dessa mão-de-obra sem vínculo empregatício algum, foi incrementada após um acordo entre vários grupos hoteleiros. Critérios foram estabelecidos entre os hotéis e as cooperativas, de forma a garantir que as cooperadas, encaminhadas para os hotéis, executassem um trabalho com qualidade e com um padrão de limpeza para os quartos ou apartamentos. Esse acordo acabou impulsionando, por parte da indústria hoteleira, o uso intensivo dessa mão-de-obra sem vínculo empregatício, desde *flats* até os hotéis de luxo, sendo contratadas sempre em função da sua produção.

Para as atendentes de quarto entrevistadas, atualmente a única maneira de ingressar no setor hoteleiro é por meio das cooperativas de trabalho, almejando a maioria a efetivação no quadro funcional do hotel.

Autonomia no trabalho

São adotados manuais de procedimentos no Serviço de Hospedagem, porém, segundo a Gerente de Hospedagem, durante algumas operações, os funcionários são encorajados a agir de forma espontânea, diferenciando o serviço para cada cliente. A avaliação dos membros de equipe não considera apenas os aspectos ligados à produção. As atitudes, o envolvimento com o grupo e o trabalho em equipe são extremamente observadas no momento da avaliação.

O sistema adotado pela gerente de Hospedagem de autogestão das tarefas possibilita, à própria atendente, liberar o quarto para que a recepção possa disponibilizá-lo para a venda. A responsabilidade pela tarefa é muito maior e o trabalho da atendente ganha em autonomia e confiança. A adoção de uma gestão autônoma ainda não é uma prática amplamente desenvolvida pelos hotéis, mas, no caso do hotel pesquisado, trabalhar sem supervisão deu às atendentes um orgulho pessoal em relação ao seu trabalho.

Ao longo da pesquisa, percebeu-se que a gerência se apóia nas características pessoais de trabalho de cada funcionária. Há um respeito pelos critérios e lógica que cada atendente utiliza ao planejar sua seqüência de tarefas. A técnica utilizada no momento da execução das atividades, bem como seu ritmo de trabalho e sua ordem são todos valorizados. Existe um respeito e uma consideração pelo conhecimento tácito das atendentes, adquirido na convivência com mães, avós e parentes. A gerência sabe que não conseguirá modificar características de trabalho individuais dessas profissionais, nem mesmo com treinamentos, cursos e palestras.

Esse aspecto foi percebido quando estava trabalhando com uma delas e ela me orientou a colocar as cadeiras sobre a mesa, para facilitar a limpeza do piso. Esse método de trabalho é típico da limpeza doméstica e muito distante dos padrões e técnicas desenvolvidos pela hotelaria. Mas, mesmo sabendo disso, a supervisora entrou no quarto e não fez observação nenhuma sobre a forma de trabalho que estavam sendo empregadas.

Durante uma conversa com essa supervisora sobre a questão ela comentou que “[...] algumas práticas estão tão arraigadas nas profissionais, que é melhor

deixá-las trabalhando de acordo com o método pessoal, pois, caso você solicite que elas mudem, acabam reduzindo sua produtividade”.

A maioria das atendentes trabalha sozinha com autonomia e independência, sendo ela própria a responsável pela liberação do apartamento para ser “vendido”. Porém, existe um monitoramento diário da qualidade e da produtividade dessas profissionais, feito pelas supervisoras de andar, assegurando que os apartamentos sejam feitos no tempo estipulado de acordo com os padrões.

Essa inspeção da supervisão é feita de forma aleatória em alguns apartamentos de cada andar; assim, as atendentes nunca sabem ao certo qual apartamento será vistoriado. Essa forma de controle e avaliação do trabalho, dando mais responsabilidade, autonomia e confiança para as camareiras, foi um dos aspectos que mais satisfizeram essas profissionais: a noção de que confiavam no seu trabalho “[...] É duro trabalhar com gente no seu pé o dia todo. Gosto desse hotel, me sinto mais segura, pois confiam em mim (atendente de quarto)”.

Porém, de acordo com os relatos das atendentes de quartos, a autonomia no trabalho não é uma realidade padrão da gestão do Setor de Hospedagem dos hotéis. Existem diferentes práticas que envolvem o setor ou controle rígido das atividades de limpeza, principalmente nos hotéis de luxo ou, então, controles mais leves, especialmente nos hotéis de categoria inferior, onde não há uma cobrança mais efetiva das profissionais.

Para uma das camareiras entrevistadas, a qual havia trabalhado anteriormente num hotel de luxo de uma rede hoteleira concorrente, “[...] o trabalho sob extrema pressão e controle, era um trabalho quase de escravidão, pois não havia respeito pelo ser humano, as pessoas eram consideradas robôs, faltava humanização.”.

Condições de trabalho

As atendentes de quarto são profissionais que, diferentemente de outras categorias num hotel, trabalham durante oito horas de forma contínua, independente de o hotel estar com alta ou baixa taxa de ocupação. Essas condições de trabalho, marcadas por uma cadência ininterrupta, determinada pela necessidade de

limparem dezesseis apartamentos por dia, faz com que essas profissionais tenham que atuar com muito controle, além de ritmo, energia e resistência.

De acordo com os relatos das atendentes de quarto contratadas, a gestão do Serviço de Hospedagem anterior valorizava e pontuava as melhores profissionais, oferecendo, como prêmio, folgas nos finais de semana. Porém, a atual gerência percebeu que esse sistema de premiação somente privilegiava os aspectos da produção individual. As relações eram deixadas de lado, uma vez que o importante era cumprir o mais rápido e eficientemente possível a meta diária dada.

O impacto foi sentido por meio do aumento das fofocas, das disputas internas e da deterioração do ambiente de trabalho. As atendentes de quarto, que mantinham uma conduta voltada para o grupo e para a empresa, sentiram-se prejudicadas e lesadas diante do aumento da competitividade que se instalou no setor.

Essa política acabou sendo alterada e atualmente não existe nenhuma premiação individual. O objetivo do departamento é propiciar um maior envolvimento de todas no processo.

-- Quando você tem um lugar que além de exigir produção, subsidia e prepara o lado emocional e motivacional, as pessoas acabam tendo a possibilidade de refletir melhor no seu trabalho (Supervisora de Andares e Área Sociais).

A gerência atual tem claro que, para as atendentes trabalharem com eficiência e qualidade, o hotel deve disponibilizar as melhores condições de trabalho. Assim, cada profissional possui seu carrinho para transportar materiais, produtos e enxoval. Os materiais são colocados à disposição e fornecidos sem um controle rígido dos gastos e o enxoval de cama e banho é dimensionado com uma cota maior de reposição. Dessa forma, percebeu-se que é possível exigir produtividade e qualidade, a partir do momento em que a gestão fornece e garante condições de trabalho compatíveis com essa exigência.

Porém, nem todos os hotéis agem dessa forma e a maioria das atendentes entrevistadas apontou a ausência de condições de trabalho como um dos grandes motivos geradores de desgastes, brigas e intrigas nas relações entre elas. Ter que disputar panos de limpeza, enxoval de troca de cama, toalhas para os banheiro, significa um aumento ainda maior da pressão no trabalho, contaminando e desgastando profundamente o espírito de equipe e as relações entre elas.

-- Nesse hotel nos dão condições de trabalhar, temos enxoval para repor, não controlam o quanto a gente gasta, mas não é todo hotel que é assim, trabalha-se muito, mas com profissionalismo e amizade (Atendente de Quarto).

Foi possível, através da nossa observação e do contato direto com elas, perceber que, apesar de o trabalho ser solitário, individual e isolado nos andares, todas procuram uma forma de se integrar ao longo do dia. Costumam, quando estão no elevador, no vestiário ou pegando os materiais para o trabalho, marcar o horário de almoço com suas parceiras e colegas de trabalho antes de iniciarem suas atividades.

O almoço é feito em um refeitório único para todos os funcionários-membros de equipe do hotel, independente do nível hierárquico. Porém, as atendentes de quarto marcam para se encontrar entre 11:30 e 12:00h, por haver nesse horário uma concentração maior de trabalhadores dos setores operacionais.

Organização do trabalho

A organização da limpeza dos apartamentos do hotel é feita levando-se em consideração basicamente dois critérios: categoria do apartamento e o tipo de hóspede. As categorias existentes no hotel são: apartamentos residenciais, apartamentos *de luxe* e apartamentos *standard*. Para os tipos de hóspedes leva-se em consideração a sua fidelização, seu retorno freqüente ao hotel ou se está somente de passagem.

Os apartamentos *standard*, na maioria das vezes, são ocupados por hóspedes que dificilmente retornarão ao hotel. Já os apartamentos residenciais ou *de luxe* são ocupados por clientes que moram no hotel ou por hóspedes que buscam um tratamento diferenciado.

Para a gerência do Serviço de Hospedagem, é fundamental a análise e planejamento da organização e distribuição da limpeza de quartos a partir da sua categoria e das características do cliente. Somente com esse detalhamento é possível atender de perto às necessidades e solicitações de cada cliente.

Assim, nos apartamentos residenciais e nos apartamentos *de luxe*, quem atua são as profissionais contratadas do hotel. Essas atendentes já incorporaram a filosofia de atendimento e os padrões de qualidade do trabalho, têm clara a importância de seu bom desempenho e sabem que são a referência de profissionalismo e qualidade para as demais (cooperadas ou terceirizadas). São alocadas nesses apartamentos em função da necessidade de uma relação mais próxima com os clientes, principalmente os que moram no hotel: “[...] Gosto de trabalhar nos apartamentos residenciais, pois crio vínculo com o hóspede (atendente de quarto)”.

Para os apartamentos *standard*, onde a oscilação da demanda é maior do que nos demais apartamentos, são encaminhadas as camareiras provenientes de cooperativas ou de agências. Inicialmente fazem as tarefas acompanhadas pelas camareiras contratadas, porém, assim que começam a atuar de acordo com os padrões de limpeza, são liberadas para atuarem autonomamente.

Percebeu-se que a qualidade do acolhimento ao hóspede fornecida pelo funcionário do serviço de hospedagem inúmeras vezes é influenciada diretamente pelo modo como ele percebe o tratamento do seu supervisor e também pela forma como o cliente o aborda. Ficou nítido que, no setor hoteleiro, onde a essência de suas atividades é o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede, o cuidado com as relações torna-se imprescindível, uma vez que o ingrediente mais importante do serviço é a pessoa.

O hotel pesquisado vem tentando, por meio de sua filosofia de trabalho, valorizar cada membro de sua equipe enquanto pessoa, introduzindo um estilo de administração mais consultivo e participativo, que estimula os funcionários a tomarem a iniciativa em benefício dos clientes e da empresa [...] Podemos sorrir, conversar, a regra é chamar pelo nome (Sr. ...) e não somente senhor e senhora, é um atendimento personalizado (atendente de quarto)”.

Descrição das atividades

Diariamente as camareiras recebem um relatório de ocupação de seu andar. Nele consta a taxa de ocupação do dia e o *status* dos apartamentos sob sua

responsabilidade: apartamento vago limpo, apartamento vago sujo, apartamento com saída e apartamento ocupado. De posse desse relatório, ela confronta o status dos apartamentos com a situação de cada hóspede: se está no apartamento, se tem a identificação “não perturbe”, caso o hóspede não deseje arrumação, ou se já deixaram vago para a limpeza. A quantidade de apartamentos a serem limpos e arrumados diariamente é de dezesseis apartamentos por funcionária.

Para a execução da arrumação dos quartos, utilizam:

- a – equipamentos: aspirador de pó e carrinho;
- b – utensílios: rodo, vassoura, balde, cesto para levar produtos e quatro panos de limpeza;
- c – materiais : enxoval de cama e banho, reposição das *amenities* (sabonete, kit beleza, touca de banho, kit costura, xampu, condicionador, pantufas) e material de escritório (blocos, canetas, lápis, borracha, grampeador).

Ao subir para os andares, ela analisa a situação dos apartamentos, dando prioridade aos apartamentos com saída, apartamentos ocupados, apartamentos vagos e por fim aos apartamentos limpos. Existe uma seqüência no padrão de limpeza executada por todas as atendentes, que se inicia no quarto e prossegue para o banheiro.

No quarto, o roteiro de atividades começa com a seguinte seqüência:

- 1 – Coleta do lixo
- 2 – Coleta das roupas de cama e banho sujas
- 3 – Aplicação de produto no vaso sanitário
- 4 – Arrumação da cama
- 5 – Tirar o pó
- 6 – Passar aspirador.

Após essa seqüência, encaminham-se para o banheiro dando início às seguintes atividades:

- 1 – Colocação de toalhas e pisos
- 2 – Lavar louças do banheiro
- 3 – Limpar box
- 4 – Limpar área do vaso sanitário
- 5 – Passar pano no chão

6 – Aspirar o chão

7 – Recolocar as *amenities*.

Após a limpeza do banheiro, fazem o último controle referente às especificidades do padrão do apartamento, ou seja, conferem o material de escritório, conferem o fechamento da cortina, aspergem produto para perfumar o ambiente e finalmente liberam o apartamento no sistema para que a recepção possa colocá-lo à venda.

Essa rotina composta de atividades mecânica e repetitiva com elevada carga física, configura, para a maioria das camareiras pesquisadas, a essência de seu trabalho.

No caso desse hotel, a limpeza e arrumação de apartamento *de luxe* ocupado devem ser executadas em 27 minutos e a de um apartamento *de luxe* com saída, em 45 minutos. A variação de tempo necessária para a arrumação dos quartos depende de alguns critérios: se os quartos estão disponíveis ou ocupados, do grau de desarrumação, do padrão de qualidade exigido e da presença de mobília elaborada ou outros detalhes.

Alguns dias da semana são considerados mais movimentados que outros em função do perfil do hóspede, no caso do hotel, por hospedarem na maioria executivos, nas quintas e sextas feiras ocorre a maior concentração de saídas.

Diferentemente de outros hotéis da mesma categoria, a avaliação e o controle diário da quantidade e qualidade da arrumação e limpeza dos apartamentos é feita pela supervisora em todos os andares, respondendo a um *check list* de critérios, porém de forma aleatória. Essa prática responsabiliza as atendentes de quarto a fazerem bem feito todos os quartos, uma vez que nunca se sabe ao certo qual apartamento será vistoriado.

No final do dia, preparam o carrinho para o dia seguinte com o estoque de material de reposição organizado. A distribuição eficaz do tempo é um aspecto fundamental para essas profissionais, pois precisam distribuir da melhor maneira possível o horário de almoço, o tempo de preparo do carrinho, o tempo de reposição de materiais e suprimentos (produtos de limpeza e *amenities*) e o tempo de revisão.

Caso não haja um planejamento meticuloso dessa logística – materiais, suprimento e utensílios – acabarão por perder um tempo precioso de limpeza dificultando o cumprimento de sua meta diária.

Para essas profissionais, esse planejamento diário e minucioso do tempo gasto na organização e cumprimento de suas atividades, é uma das características que mais pesa no fato de suas atividades serem consideradas de alta pressão e de *stress*.

Para as atendentes mais jovens, esses dois componentes, pressão e *stress*, são os que as impulsionam a querer mudar de profissão assim que encontrarem outra oportunidade. Por sua vez, para as mais velhas, essa função ainda carrega a possibilidade de realização profissional, pois são capazes de ver algo a mais dentro dessa dura realidade, consegue perceber a importância por detrás das atividades de limpar, cuidar e acolher:

- A grande diferença que você percebe será o detalhe de fazer a coisa certa (Atendente de Quarto).
- O interesse, a vontade, o fazer bem feito é o que diferencia (Supervisor de Andar).

Confirmando a análise de Ashforth e Kreiner (1999 apud POWELL ; WATSON, 2006) de que os trabalhadores que ocupam funções de menor prestígio social acabam desenvolvendo e mantendo uma auto-imagem positiva diante do forte estigma social, esses profissionais acabam desenvolvendo uma sólida cultura de trabalho em equipe que valoriza a sua contribuição ocupacional.

3.3 A relação das camareiras sob o olhar da hospitalidade e dádiva

Tanto a literatura acadêmica quanto a gestão de pessoas vêm enfocando os estudos e as políticas de gestão do trabalho das camareiras, basicamente no estabelecimento de normas, procedimentos e rotinas de trabalho, uma vez que são vistas sempre como profissionais de baixa qualificação, executoras de atividades simples, com a maioria de suas competências adquiridas na vida doméstica.

Sabe-se que os controles manuais e padrões são utilizados como forma de garantir e proteger as relações entre os indivíduos dentro da organização evitando deslizes e situações que afetariam a meta de satisfação do cliente, além de minimizar riscos e maximizar os ganhos.

Porém, a diversidade de pessoas, culturas e hábitos, desejos e necessidades, aparece constantemente em um hotel, exigindo dos profissionais da hotelaria trabalhar sempre com o imprevisto e o inusitado, em função de uma clientela cada vez mais exigente. Muitas atitudes acabam sendo tomadas, muito mais em função da preocupação com o outro, do que exclusivamente pelas regras e normas estabelecidas no contrato de trabalho.

-- Ninguém nunca falou para eu fazer desse jeito, mas tenho uma preocupação com a higiene, quando aliso a franha, evito passar o braço, assim não deixo a gordura da minha pele no travesseiro em que o hóspede vai colocar a cabeça.

Essas atitudes espontâneas, gratuitas, tomadas independentemente das normas e regras, demonstram que a atuação da camareira, não consegue ser engessada. Na observação de sua prática diária, por detrás da sua rotina simples de limpar e arrumar, percebeu-se a manifestação de inúmeras mensagens simbólicas como sorriso, gestos, delicadezas, de um cuidado ligado principalmente ao sentimento de acolher alguém.

A partir dos conceitos da dádiva e da hospitalidade foi possível refletir sobre a relação entre o técnico e o simbólico, entre os valores (normas e regras) e os saberes (interiorizados e exteriorizados na prática). Esse olhar mais detalhado sobre as relações entre funcionários, gestores e hóspedes poderia ampliar e enriquecer o campo de atuação da gestão de pessoas no hotel.

A solicitação de trabalharem de forma imperceptível aos olhos dos clientes é uma forma de esconder e proteger sua intimidade, a ausência de uma troca pessoal preserva o hóspede. Porém, muitas vezes não se vêem como invisíveis, apontando que sua prática oscila numa alternância de papéis ora ligados ao serviço de limpeza, ora a um cuidado mais personalizado à pessoa hospedada no apartamento.

Num trabalho classificado como rotineiro e monótono, na qual as trocas com os hóspedes são quase inexistentes, algumas camareiras ao longo da pesquisa evidenciaram que essa monotonia é possível de ser atenuada com uma mudança de olhar sobre a função e sobre as tarefas que executam. Quando conseguem acrescentar algo pessoal, passam a encontrar um sentido no que fazem, deixam de ser simples executoras de tarefas de limpeza para serem pessoas que acolhem e cuidam. Nesse momento as relações e as trocas passam a ter uma importância,

abre-se espaço para a espontaneidade, para a ajuda, para o outro “[...] Gosto da minha profissão, de limpar, mas principalmente porque tem o cliente”.

Ao se estabelecerem trocas mais personalizadas, rompe-se com a idéia de que as trocas humanas são semelhantes às trocas materiais e as aproxima das trocas baseadas na dádiva. Ao acrescentar algo pessoal, as camareiras percebem que não é unicamente um elemento a mais na engrenagem do hotel, mas são pessoas capazes de dar algo a mais do que o solicitado, por saberem do seu valor

Diferentemente das trocas mercantis, em que é possível se isentar e ausentar, nas relações humanas nunca se fica sem nada, existe sempre uma partilha, uma renovação, uma mudança. E é isso que transforma o objetivo de um hotel de atender bem com qualidade em um local que efetivamente encante e surpreenda os hóspedes.

Ao longo da pesquisa, o olhar sobre as camareiras foi sendo balizado a partir da dimensão das trocas efetuadas entre elas, entre elas e os gestores do hotel e entre elas e o hóspede. Durante as observações e entrevistas percebeu-se as manifestações da gratuidade, da liberdade, da obrigatoriedade e das trocas por serem aspectos essenciais para uma compreensão das leis da hospitalidade e da dádiva como elo entre todos.

3.4 Relações entre as camareiras e os gestores do setor

O hotel pesquisado utiliza para a arrumação e limpeza dos apartamentos uma mão de obra com diferentes vínculos empregatícios. Trabalham no Serviço de Hospedagem atendentes de quarto contratadas pelo hotel, atendentes de quarto terceirizadas e atendentes de quarto de cooperativas. Essa distinção e diferenciação em relação aos vínculos com o hotel alteram profundamente as relações entre elas, gestores e hóspedes.

Foi praticamente unânime entre todas as entrevistadas que a gestão do Serviço de Hospedagem do hotel favorece o espírito de coleguismo, cooperação e de trabalho em equipe, percebida principalmente na política de encaminhamento de ajuda à camareira que necessitar.

- Existe um espírito de ajuda, somos tratadas como seres humanos (Atendente de Quarto Cooperada).
- O hotel trabalha visando a pessoa existe um espírito de cooperação (Atendente de Quarto Contratada).

O hotel sabe da importância das relações entre o hóspede, os funcionários e os gestores. Para a gestão do setor, existe uma preocupação em manter um olhar individual sobre cada camareira, principalmente nas atendentes de quarto contratadas, uma vez serem essas funcionárias as que garantem os padrões de qualidade e a imagem do setor perante as demais profissionais (cooperadas e terceirizadas). “[...] Não pense que o mais importante para a empresa é o que o funcionário faz, mas também como nos relacionamos... Tudo que se faz depende de como nos relacionamos com as pessoas (Supervisora de Andar)”.

O hotel pesquisado tem uma filosofia de valorização de cada membro de equipe. Através do departamento de Recursos Humanos desenvolve treinamentos, como de auto-estima e relações humanas, voltados a difundir a importância de cada indivíduo no processo. Procura estimular, por meio de uma política de companheirismo e ajuda as relações entre todos, na certeza de que fidelização e encantamento do cliente são conseguidos mediante relações de confiança e parceria entre chefias e funcionários.

- O curso de auto estima é bem bacana, o treinamento de sorrir para o outro, de perceber como você está se sentindo, a dar ânimo para o colega, é um treinamento focado no outro. Se você está bem vai trabalhar bem (Atendente de Quarto Contratada).

Por sua vez a gerência do Serviço de Hospedagem, além dos treinamentos específicos do setor, focado em apresentar o trabalho, as atividades do departamento e as normas e padrões de cada função, busca desenvolver alternativas que promovam e valorizem cada indivíduo. Assim, inúmeros momentos são propostos como: semana da mulher, desfiles, *housekeeping week* (uma semana com menos controle), sábado no parque, no intuito de criar “zonas francas de sociabilidade” (BAPTISTA, 2007). Espaços e eventos em que cada membro de sua equipe sinta e perceba a oportunidade de ser alguém para alguém, independente da função e dos papéis, onde cada um possa ser ele mesmo.

A gerência do departamento, através dos supervisores de andar, solicita a cada atendente o cumprimento dos padrões de arrumação dos quartos, assim,

toalhas, sabonetes, copos etc., encontram-se num local específico. Porém, na prática foi comum, entre as camareiras observadas, a tentativa de fazer alterações nessa padronização em função dos hóspedes.

-- Percebi que o hóspede sempre colocava o piso na frente do vaso, comecei a colocar nesse lugar, mesmo não sendo o padrão do hotel, pois sabia que estaria agradando o hóspede, mesmo não recebendo nada em troca (atendente de quarto contratada).

-- Acabo correndo o risco de ser repreendida, porém acho que com o álcool e escova de dente (deixados pelo hóspede quando partiu do hotel) a limpeza fica melhor (atendente de quarto contratada).

Assim, por mais que a exigência seja pela colocação dos itens de acordo com o padrão, acabavam deixando segundo o critério adotado pelo cliente. Essa gratuidade, percebida ao longo das observações, se manifestou nesse olhar cuidadoso sobre o ambiente de trabalho.

Foi possível perceber, na busca por observar e depois incorporar os gestos e necessidades dos hóspedes, o desejo dessas camareiras de se fazer presentes, de serem alguém por detrás da invisibilidade.

-- A vida é tão rotineira que é difícil fazer uma mudança, o que escapa da rotina é a percepção de que o cliente gosta ou não, são pequenos detalhes, como arrumação dos pertences sobre a toalha da pia, colocação do chinelo, se gosta que arrume a roupa; a gente percebe logo no segundo dia dele no hotel (Atendente de Quarto Contratada).

O que se evidencia nessas atitudes é que, quando essas profissionais conhecem o sentido do seu trabalho, são capazes de atuar com boa vontade e com abertura ao outro.

-- A diferença entre fazer bem feito e mal feito está em cada uma (atendente de quarto contratada).

-- Tento agradar o hóspede, arrumar do jeito dele, faço porque gosto (atendente de quarto contratada).

Durante a pesquisa ficou nítida a expectativa das atendentes sempre que um hóspede deixava um apartamento, de ganhar uma gorjeta. Por detrás da gratuidade e da espontaneidade demonstrada por meio de detalhes e do cuidado, havia o interesse em receber uma contrapartida, o desejo de uma retribuição. Na realidade,

elas vinham se queixando das gorjetas. Em dezoito apartamentos observados apenas um deixou gorjeta, foi possível perceber que o gesto de retribuir através de gorjetas acabou se tornando parte do contrato entre cliente e hotel, o bom atendimento, o algo a mais já estariam implícitos na diária paga pelo hóspede. Godbout (2000, p. 216) aponta para esse fato ao comentar “[...] quanto mais existe explicitação, mais nos aproximamos do contrato e menos livre é o gesto de retribuir”.

Mesmo assim, independente do fato se ganharão ou não uma gorjeta, muitas camareiras continuam fazendo bem feito, demonstrando que ainda existem “dádivas gratuitas”, de que o ato de oferecer, para quem oferece muitas vezes é satisfatório em si mesmo, não havendo uma necessidade imediata de retorno (GODBOUT, 2000). “[...] Mesmo não ganhando gorjeta, faço os apartamentos com carinho, tudo bonitinho, tudo limpinho (atendente de quarto contratada)”.

É certo que muitos de seus gestos são deveres próprios da função, porém percebeu-se junto a algumas camareiras, a demonstração de alianças entre elas baseadas em acordos, ajuda mútua e solidariedade, amenizando o caráter penoso do seu dia a dia e o sentimento de obrigatoriedade na realização das atividades.

Porém, essa não é uma realidade comum a todas, uma vez que da parte de outras atendentes notou-se atitudes exatamente inversas. A prática destas profissionais se restringe a executar a meta de trabalho estabelecida pela supervisora. As relações que mantêm com o hotel são de obrigação e linearidade, “faço porque me pagam” ou “dou pouco porque me pagam pouco”.

O que foi possível observar é que, quando não existem relações e trocas entre os envolvidos, quando as relações se atêm ao contrato, abre-se espaço para os “cambalachos”, para os trabalhos mal feitos e para a desconfiança “[...] Está vendo, não tem necessidade de passar o aspirador, dá para ver que está limpinho, é só a gente passar o rodo, e fica como se tivéssemos aspirado (atendente de quarto cooperada)”.

Nesse momento foi possível perceber que diante da ausência de vínculos e de trocas mais profundas, o que permanece são as bases do contrato, ou seja, a remuneração em função de uma produção.

Por mais que houvesse a exigência de um trabalho com qualidade e padrão, ficou claro que nenhuma orientação transmitida consegue alterar o comportamento dessas camareiras, porque, na realidade, não existe nenhuma abertura, espontaneidade ou mesmo gratuidade dessas em fazer além do necessário.

A dívida realmente só pode existir quando a liberdade transpõe a obrigação, quando o funcionário é capaz de dar algo a mais do que somente o solicitado no contrato.

3.5 Relação entre as camareiras

Apesar de ser um trabalho com rígidos padrões de execução, todos os membros desse departamento, governanta, supervisoras de andar e atendentes de quarto, sabem que cada uma tem uma identidade, uma personalidade de trabalho, como se fosse uma “caligrafia da limpeza”. Existe um reconhecimento, por parte da chefia, de quem arrumou o apartamento, percebido na observação dos detalhes (ordenamento das *amenities*, limpeza do carpete, dobra do lençol, colocação de travesseiros etc.) “[...] Cada uma de nós possui um diferencial, um caráter, uma formação, umas gostam da cama mais bonita, outra da limpeza do Box (atendente de quarto contratada)”.

Serão a atenção e o cuidado na execução dos pequenos detalhes que apontarão para a Supervisora a qualidade ou não de uma atendente? Seu diferencial não se encontra somente na rapidez e na produtividade, mas também na demonstração de um interesse pelas atividades e por uma autonomia própria vinda da sua personalidade no trabalho.

As atendentes de quarto cooperadas, quando solicitadas pelo departamento de hospedagem, são alocadas em andares de acordo com a necessidade do hotel. Como nunca sabem para que andar serão deslocadas, procuram saber, logo que chegam ao setor, qual é a camareira da casa responsável pelo andar, denominadas de “as donas do andar”.

Muitas destas camareiras vindas de cooperativas sonham em ser efetivadas um dia e sabem que isso dependerá de trabalhar sem erros e deslizes. Ao mesmo tempo, sabem da importância de estabelecer relações e trocas mais próximas com as profissionais da casa. A presteza em ajudar, a manutenção da ordem nas rouparias do andar, a conservação dos carrinhos de limpeza, são detalhes, espontâneos e gratuitos, demonstrando o interesse em construir alianças e relações entre elas.

- Deixo tudo organizado, as donas dos andares avisam quando a cooperada é boa (atendente de quarto cooperada).
- Faço bem feito procurando agradar ao hóspede, procuro ser vista pelo supervisor e pela camareira, porque quero ser contratada (atendente de quarto cooperada).
- Gosto de deixar organizado o carrinho no dia anterior, pois as donas dos andares (atendentes de quarto fixas) avisam quando a cooperada é boa. É fundamental uma indicação para eu conseguir ser efetivada na função (atendente de quarto cooperada).

Esse interesse em estabelecer relações com as camareiras da casa depende do interesse individual de cada uma. Não necessariamente todas almejam uma contratação futura, a falta de requisitos para a vaga, como o segundo grau completo, o cansaço de lutar por uma efetivação, a ausência de perspectiva as mantêm como profissionais que não conseguem ou mesmo não têm interesse em estabelecer vínculos com o hotel.

Para esse grupo de cooperadas, o relacionamento entre elas e as contratadas é quase impossível de se estabelecer, percebem uma hostilidade logo no início, dificultando ainda mais a transposição das barreiras existente entre elas “[...] Tem que tomar cuidado sempre, pois tem gente de olho na gente (atendente de quarto cooperada)”.

Os comentários e relatos dessas profissionais são de que prevalece no ambiente de trabalho um clima de muita fofoca. Sentem muita dificuldade de penetrar no grupo já formado, apontando, que quando não existe a circulação das leis da hospitalidade e da dádiva, o que se instaura são a hospitalidade e a rivalidade “[...] Cada um por si, cooperada com cooperada e da casa com da casa (atendente de quarto cooperada).

As relações que poderiam estar sendo construídas e mantidas por meio da abertura ao outro, do acolhimento e da dádiva cedem diante da individualidade e da competitividade. A diminuição dos vínculos entre elas aumenta ainda mais o distanciamento de ambos os lados.

O sistema de flexibilidade de mão de obra adotado pelos hotéis é o que acaba fazendo aflorar o desequilíbrio entre essas profissionais. A adoção de uma política de remuneração extremamente distinta e de uma ausência de vínculos empregatícios entre elas e o hotel são alguns dos fatores que aumentam as barreiras nos relacionamentos entre os dois grupos (contratadas e cooperadas).

O prestígio conseguido por algumas pelo fato de serem contratadas, de terem uma segurança no emprego, aumenta a sensação de discriminação por parte das que não se encontram em tal situação “[...] A pessoa sente-se inferior como cooperada, não tem vínculo com a empresa, não é registrada (atendente de quarto cooperada).

Foi possível perceber, durante a pesquisa, o quanto os aspectos econômicos comprometem as trocas e as relações. Não importa se fazem a mesma atividade e são membros da mesma equipe, o que as diferencia e as distancia é o quanto ganham “[...] As cooperadas se sentem inferiores, mas para mim somos todas iguais (atendente de quarto cooperada).

Reforçando ainda mais essa distinção entre cooperadas e contratadas, a administração do hotel solicita que as cooperadas usem de um banheiro diferente do das demais e o cumprimento de um horário de trabalho distinto.

Pelo fato de não criarem relações com o hotel, essas profissionais realmente se sentem exploradas, percebem que estão naquele local de trabalho somente para cumprir uma quota de limpeza diária dos apartamentos e são vistas somente quando cometem falhas “[...] Sinto falta de comentários positivos e elogios no meu dia a dia (atendente de quarto cooperada)”.

A própria governanta reconhece problemas na adoção dessa política de flexibilização da mão de obra. O fato de essas profissionais não estabelecerem vínculos as prejudica, impedindo de terem uma visão do contexto do hotel e o da estrutura do departamento de hospedagem. Passam a ter um “foco do trabalho muito disperso”, uma vez que a cada dia trabalham em um hotel diferente.

No caso específico do hotel pesquisado, gerir essas profissionais, exigindo o cumprimento de padrões e qualidade de uma rede internacional de hotéis, é uma tarefa árdua principalmente para os supervisores de andar.

Existe um consenso, entre todas as atendentes de quarto cooperadas observadas e entrevistadas, de que o emprego fixo e registrado resgata a dignidade dessa função “[...] Não quero isso para mim, vejo minha mãe, que trabalhou a vida toda, está cheia de problemas de saúde; mas se houvesse registro pareceria melhor, o emprego é importante (atendente de quarto cooperada)”. São inúmeros os comentários que depreciam essa função, porém na iminência da haver a possibilidade de uma segurança financeira, essas mulheres acabam esquecendo as

agruras do seu dia a dia” [...] O que te segura é o emprego (atendente de quarto contratada).

Outro aspecto a ser considerado nas relações entre as atendentes é a troca de conhecimento sobre a execução das tarefas. Além do treinamento que recebem, a prática do serviço é beneficiada por compartilharem juntas dicas, métodos, cuidado, contribuindo tanto para a adequação de habilidades e conhecimento referentes à necessidade do hotel como para criar vínculos entre elas.

A forte pressão diária para cumprir a meta de limpeza dos apartamentos propicia o estabelecimento de relações entre elas, a ajuda mútua se faz necessária inúmeras vezes. Porém, como elas próprias citam, essa ajuda só se estabelece se houver a confiança, a certeza de que “[...] no momento eu te ajudo, mas sei que quando precisar você também vai me ajudar”.

3.6 Relação entre as camareiras e os hóspedes

A relação das camareiras com os hóspedes é restrita, mas, mesmo assim tentam estabelecer algum contato. Percebeu-se durante a pesquisa que, principalmente nas atendentes contratadas pelo hotel, isto era uma constante. A cada hóspede novo, que permanecerá por um período maior que dois dias, procuram conhecer quais suas características para, assim, conseguir personalizar suas atividades. A partir de um olhar mais individualizado e particular para ele, a atendente se detém nos mínimos detalhes, num cuidado minucioso, para saber como guardar a roupa do hóspede, em como deixar os seus pertences.

-- Sei que ele vai viajar, pois não vejo a escova de cabelo e a de dente. (atendente de quarto contratada).

-- Logo depois de dois dias já sei como ele gosta de deixar as coisas. (atendente de quarto contratada).

O hotel dispõe de apartamentos que são ocupados para períodos longos, sendo adaptados para se tornarem a residência dos hóspedes durante o período de permanência. Nesse tipo de acomodação o trabalho da camareira passa a ser visível e inúmeras vezes é o diferencial. Durante o período de observação, faziam

questão de dizer quem morava, a nacionalidade, em que empresa trabalhava, as fotografias da família, seus hábitos e costumes, além de sua organização pessoal “[...] Conheço meus hóspedes pelos detalhes (atendente de quarto contratada).

Percebeu-se, nas atendentes dos apartamentos residenciais, que as camareiras envolvidas na arrumação desse tipo de acomodação parecem transpor o cuidado que elas têm com a própria casa. Seus relatos são ricos em detalhes sobre o hóspede, sua família, seu jeito de ser, como se estivesse introduzindo o pesquisador em seu mundo particular.

Assim, ficou claro que as relações entre as camareiras contratadas e o hóspede se tornam personalizadas pelo fato de delas acompanharem sua permanência e aprenderem sua maneira pessoal de ser. O que circula é o olhar atento, a delicadeza, demonstrando sua presença, assim, mesmo que invisível o encontro entre ambos, torna-se visível a relação de cuidado e acolhimento entre elas e o hóspede. Este é o seu diferencial, sua individualidade, o quanto de cada uma é colocado na tarefa, dando prestígio e valor à função.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Misturam-se as almas nas coisas. Misturam-se as coisas nas almas. Misturam-se as vidas e, é assim que as pessoas e as coisas misturadas saem cada qual de sua esfera e se misturam. (MAUSS)

Este estudo possibilitou uma aproximação ao universo de trabalho das camareiras e perceber sua atuação a partir das relações que permeiam sua realidade. Por mais que essas profissionais tenham suas atividades engessadas por rotinas, padrões e normas, a pesquisa permitiu ver com mais clareza a manifestação da hospitalidade e da dádiva nas relações entre elas, gestores e hóspedes.

Durante a pesquisa foi possível confrontar os dados obtidos com base na literatura específica da área, com os levantados ao longo do período de observação e entrevista, o que levou a conhecer mais detalhadamente o trabalho das camareiras.

Apesar de ser uma função vista como predominantemente feminina, observou-se uma mudança de tendências nesse perfil profissional com a crescente contratação de mão-de-obra masculina. Mesmo assim percebe-se que ainda permanece o estereótipo de ser uma atividade feminina. Considerações como, “[...] toda mulher está apta a desempenhar essas atividades, pois é um trabalho doméstico” e “[...] desde que o mundo é mundo, genética e antropologicamente, ainda prevalece a idéia de que é a mulher que executa as atividades do lar”, acabam determinando, segundo os supervisores, a manutenção na indústria hoteleira de uma “[...] cultura feminina no setor de governança”.

Predomina nos artigos que tratam de investigação sobre as camareiras a descrição de serem profissionais que executam atividades de baixa qualificação, sendo mal remuneradas e com desprestígio social. Elas mesmas, embora dêem importância a seu trabalho, são conscientes do desprestígio de sua função. Uma delas afirmou: “[...] a atendente é uma das partes principais do hotel, mas na sociedade, infelizmente, não temos o mesmo valor”. Esse aspecto é confirmado pelo relato de outras camareiras que se sentem inferiores em relação aos outros profissionais e acabam muitas vezes mentindo sobre a sua ocupação.

Se permanece em grande parte essa desvalorização, no hotel pesquisado há uma busca efetiva, por parte da gerência, de valorização dessa profissional. O Departamento de Hospedagem adota, como política de gestão de pessoas, um cuidado mais personalizado, tentando conhecer mais detalhadamente cada uma de suas funcionárias. Eles partem do pressuposto de que “[...] O jeito como se arruma, se veste, acaba refletindo na arrumação do apartamento dela; você consegue identificar a personalidade dela”. Essa percepção, por parte dos gestores, da existência de uma relação entre as características pessoais e a forma de conduzir a vida profissional, facilita a organização e o planejamento das atividades delas, bem como nos critérios de avaliação, o que deve ser mais enfatizado.

Assim, nos apartamentos que exigem um maior cuidado nos detalhes e mais perfeccionismo são enviadas as camareiras que, por meio de suas características pessoais, demonstram maior aptidão para desempenhar essas exigências. Já nos apartamentos em que o critério é rapidez e qualidade, a atendente encaminhada será a que demonstra isso no dia a dia, ou seja, a que chega no horário ou mesmo antes dele. Enfim, pequenos detalhes que auxiliam a chefia a planejar mais eficazmente as atividades do setor.

A política de gestão do hotel tenta valorizar cada membro de sua equipe, mas essa percepção depende também de como ela se sente e valoriza seu próprio papel. Por isso é possível observar camareiras que se sentem desvalorizadas e outras que valorizam seu próprio trabalho. A percepção de que é possível fazer diferente, de dar personalidade ao trabalho “[...] de não fazer um trabalho como robô”, é o que as fazem reconhecer sua importância e seu valor.

Para a admissão na função de camareira normalmente não havia muita exigência, o fato de ser mulher e exercer as funções domésticas, pressupunha que a pessoa estaria apta a executar as tarefas. No entanto, o que se percebe na indústria hoteleira é um aumento na exigência de formação e qualificação dos seus profissionais. No caso específico do hotel pesquisado contratam somente camareiras(os) com segundo grau completo, com experiência anterior. Em função dessas exigências, muitas candidatas, mesmo tendo esses pré-requisitos, procuram acrescentar diferenciais fazendo cursos profissionalizantes.

Essa exigência por padrões de qualidade e ritmo de trabalho acaba levando as camareiras a sentirem seu trabalho mais valorizado, o depoimento de uma delas salienta: “[...] houve um ganho considerável no meu padrão de desempenho e de

qualidade de meu serviço, percebi isso nos elogios que ganhei das governantas de outros hotéis”. Isso mostra que, além do aprendizado obtido por meio de cursos paralelos, há também um ganho de conhecimento e habilidades adquirido na própria realidade prática do hotel.

Durante a pesquisa, procurou-se detectar como as camareiras vêem e sentem seu trabalho e as relações que elas estabelecem nele. Com relação ao trabalho foi possível perceber aspectos negativos e positivos. Como negativos foram apresentados os seguintes aspectos: o trabalho árduo, o isolamento e a solidão, a pressão por produção e a execução de atividades simples e rotineiras.

Para as camareiras e para os próprios gestores, trabalhar diariamente cumprindo uma meta de arrumação de dezesseis apartamentos por dia, executando na maioria das vezes a mesma seqüência de atividades, é uma das principais características negativas da função. Por mais que a gerência tente “[...] reduzir para catorze o número de apartamentos a ser limpos por funcionários, de forma a manter equilibrada a relação entre qualidade e quantidade”, ela tem claro a noção de que a tarefa executada pelas camareiras é “[...] maçante, puxada e pesada” e que numa perspectiva de médio prazo acaba comprometendo sua saúde. Para a gerência, buscar uma redução da produtividade é uma “[...] questão de ser justo com o ser humano”.

O comprometimento da saúde é percebido e sentido por todas as camareiras pesquisadas. Todas sabem que é uma profissão temporária, de alguns anos, mas depois terão que abandonar por incapacidade física. As dores nas costas, nas pernas e nos braços são os maiores danos causados pelas atividades repetitivas a que se submetem. Nenhuma delas aponta essa carreira para suas filhas: “[...] Pago uma escola para minha filha, pois quero algo melhor para ela”.

No contato direto com essas profissionais foi possível perceber o isolamento que enfrentam no trabalho. Uma camareira comentou “[...] trabalho como se estivesse na minha casa, assim me sinto menos solitária”, outra “[...] ouço música para não me sentir só”, cada uma tentando encontrar uma forma de conviver com a solidão característica da função.

As atividades rotineiras e simples também foram apontadas como características negativas da atuação das camareiras. Embora na rotina de hotel haja um dinamismo em função da oscilação de diferentes solicitações dos hóspedes, caracterizando para os supervisores o trabalho no hotel, como “[...] um local em que

prevalece um ambiente dinâmico, a cada dia há uma atividade nova”, para as camareiras, suas tarefas não são afetadas por esse dinamismo, o trabalho é sempre o mesmo, rotineiro e pesado “[...] a vida é tão rotineira que é difícil fazer uma mudança, o que escapa da rotina é ter a percepção daquilo que o cliente gosta ou não”. Por mais que mude o tipo de hóspede, seu prestígio, sua influência, elas continuarão fazendo as mesmas atividades.

Os aspectos gratificantes e valorizados pelas camareiras foram apontados quase unanimemente como sendo a estrutura e a filosofia do hotel, as condições favoráveis de trabalho, os treinamentos oferecidos e as políticas de gestão desse setor. A valorização desses aspectos deve-se principalmente, porque muitas entrevistadas têm clara a noção de que outros hotéis não utilizam a mesma política.

Como vem sendo adotada por outros hotéis a política de gestão do Departamento de Hospedagem do hotel pesquisado propicia uma maior autonomia e confiança aos seus funcionários. Percebe-se que, num trabalho simples e rotineiro como o das camareiras, a possibilidade de essas profissionais trabalharem com autonomia aumentará sua responsabilidade de fazer bem ou mesmo melhor que o solicitado suas tarefas, conseqüentemente se sentindo mais valorizadas e motivadas.

A adoção desse modelo de autonomia prioriza o contato individual, a orientação específica e detalhada das atividades a cada funcionária. “[...] Quando avaliamos os nossos membros de equipe, não avaliamos somente a produção. Há uma preocupação enorme em que as pessoas se desenvolvam, que elas sejam felizes fazendo o que fazem”.

Para as camareiras a autonomia e a confiança são os dois aspectos que fazem com que se sintam pessoas e não apenas mais uma engrenagem no processo. Sentir que são capazes, que lhes depositam confiança é o que diminui o fardo de suas atividades.

Muitos hotéis de luxo continuam adotando políticas de gestão de pessoas atreladas a uma visão tecnicista, focada em treinamentos em normas e rotinas, em controles e na exigência precisa do cumprimento de padrões. Nesses hotéis, o papel das camareiras é considerado a partir da ótica de um trabalho “sujo” e suas atividades ligadas estritamente à limpeza.

Além desses aspectos, diretamente vinculados à forma de gestão do Serviço de Hospedagem, o contato com o hóspede, saber que alguém depende do seu trabalho foi outro aspecto considerado gratificante da função.

Para um hotel disponibilizar um serviço que efetivamente supra a expectativa do hóspede depende forçosamente de pessoas que tenham aptidão e percepção dos inúmeros detalhes que envolvem o acolhimento. O processo de acolher o hóspede implica o envolvimento de toda a equipe em torno dos pressupostos da hospitalidade e da dádiva.

No que diz respeito às relações que as camareiras estabelecem no trabalho, devemos considerar diferentes dimensões: delas com elas mesmas, delas com os gestores e delas com os hóspedes.

Entre elas o que prevalece é a dimensão da ajuda, gratuidade, companheirismo. A circulação de gestos que veiculam essas atitudes favorece um clima de solidariedade, possibilitando a formação de alianças, de ajuda mútua e coleguismo que amenizam a solidão da função. Na sua ausência, percebe-se que as trocas se restringem a normas, ninguém dá além do estipulado, prevalecem nas relações a individualidade, a competitividade e a indiferença.

Quando nas relações transparece a confiança de ambos os lados, quando as camareiras sabem que, mesmo na ausência do outro, os compromissos e acordos feitos informalmente serão mantidos, a pressão própria do trabalho diário é amenizada com a certeza de que alguém está aberto a ajudar.

Nesse universo, é preciso levar em conta a contratação, por parte do hotel, de uma mão-de-obra proveniente de cooperativas de trabalho alterando significativamente a construção e a manutenção dessas relações. A falta de vínculo empregatício e as discrepâncias salariais aumentam a desigualdade social entre elas, contribuindo para um distanciamento entre as mesmas.

Entretanto, não necessariamente esse distanciamento predomina nas relações entre elas, uma vez que existem diferentes interesses entre essas profissionais sem vínculo empregatício. De um lado, aparecem as que já se encontram desanimadas da luta por um emprego fixo e acabam atuando sem ideal e sem perspectiva futura. De outro, encontram-se profissionais tentando uma efetivação futura. Essas sabem que, a cada dia, abre-se uma nova oportunidade de serem vistas pelo grupo de camareiras fixas do hotel. A ajuda, a gratuidade, a espontaneidade, o interesse em aprender como trabalhar dão início à construção de

vínculos entre elas. Cada encontro, cada troca é a oportunidade que elas encontram para se fazerem presentes.

Essas profissionais provenientes de cooperativas sabem que cumprir um trabalho no prazo, de acordo com os padrões estabelecidos pelo hotel é aspecto importante que será visto principalmente pelos supervisores. Porém, uma indicação efetiva para uma vaga depende das alianças que elas conseguirem estabelecer com as demais. Para as camareiras contratadas, essas relações necessitam de abertura ao outro, de atenção, pelo qual se percebam “[...] pessoas que tenham a mesma preocupação nossa com o trabalho, tenham capricho e interesse, assim elas não destoam do grupo e facilita o trabalho de todas”.

Dessa forma, para as profissionais sem vínculo empregatício, conseguir uma indicação dependerá diretamente da construção de relações nas quais circulem a hospitalidade e a dádiva entre elas e a camareira fixa do hotel, caso contrário continuarão prevalecendo o distanciamento, a ausência de laços e a sensação de serem estranhas no grupo.

Num mundo baseado na *network*, nas redes de relacionamento, essas profissionais, mesmo não conhecendo esse conceito, demonstram na prática conhecer a importância das relações. Encontram nas trocas entre elas o sentido para o que fazem e conseguem, com isso, projetar alternativas e perspectivas para sua vida profissional.

É igualmente importante a relação das camareiras com os gestores. Para a governanta o cuidado dessa relação é imprescindível para o bom andamento do setor “[...] pode existir uma filosofia no hotel, porém o que alivia o dia a dia maçante, são as relações que as camareiras mantêm entre elas e os supervisores”.

Nesse sentido, há uma preocupação, por parte do hotel, por meio da gestão de Recursos Humanos e da gestão do Serviço de Hospedagem em valorizar as relações entre todos os funcionários do hotel.

A gestão de Recursos Humanos tem a seu encargo disseminar para todos os membros de equipe a filosofia de trabalho do hotel. Seu foco é deixar claro para os funcionários seu papel e a importância de um ambiente positivo e cooperativo para se alcançarem os resultados. Para isso, desenvolve treinamentos institucionais e comportamentais voltados a valorizar cada membro de equipe. Para as camareiras esses treinamentos são importantes, pois “[...] ensinam a importância de sorrir para

o outro, de perceber como você está se sentindo, de dar ânimo para o colega, é um treinamento focado no outro, assim, se você está bem, vai trabalhar bem”.

Além disso, promovem e divulgam a filosofia do hotel, por meio de frases colocadas em locais estratégicos contendo os dizeres “escolha sua atitude, faça-se presente, alegre o dia de alguém, divirta-se”, transparecendo e evidenciando o interesse do hotel em construir relações entre seus funcionários baseada na colaboração entre todos os membros.

Se a gerência de Recursos Humanos apresenta o “porquê” de trabalhar no hotel, cabe à gerência do Serviço de Hospedagem a missão de orientar o “como” e “para que” trabalhar no departamento. Dessa forma, a gestão de pessoas passa a ser considerada como função essencial das chefias desse setor “[...] Estar atento a cada pessoa, fazer a interface emocional e motivadora é o que faz com que efetivamente o setor caminhe”.

Diferentemente de uma visão tecnicista, restrita ao planejamento e acompanhamento dos padrões de produção e qualidade das profissionais, no hotel pesquisado, encontramos uma gestão preocupada com cada membro da equipe. Para uma das supervisoras entrevistadas “[...] quem faz a gestão de pessoas somos nós, supervisores de andar, na medida em que percebemos e acompanhamos de perto a motivação e o interesse de cada camareira em trabalhar com qualidade e cumprindo a meta diária de produção”.

Essas chefias do hotel, ao longo de sua experiência profissional, adquiriram uma sensibilidade em perceber a “caligrafia” de limpeza própria de cada camareira. Percebem no perfeccionismo, no padrão de limpeza, nos cuidados a mais, na arrumação do carrinho, a profissional que executou.

Por mais que exista um padrão extremamente rígido no trabalho das camareiras, valorizam e reconhecem a individualidade de cada uma na execução da atividade. Sabem que cada camareira é uma pessoa com personalidade própria, cabendo à supervisora administrar as inúmeras características distintas entre elas.

Os momentos de encontro entre camareira e supervisora são oportunidades de olhar atentamente o funcionário e de perceber como está seu interesse pelo trabalho. A conversa informal sobre sua saúde, família, a abertura para ouvi-la, reaviva os laços e as trocas entre elas.

Ficou evidente que as relações entre chefia e camareira, não são construídas somente com o cumprimento de regras ou mesmo com sua ausência, mas se

mantêm e ganham significado à medida que as trocas são feitas por pessoas que dão e recebem ao mesmo tempo.

Apesar de a gerência estimular suas chefias a desenvolverem um olhar individualizado, numa busca pelo cuidado e manutenção das relações, não necessariamente essa solicitação é acatada por todos. Durante a pesquisa, num determinado período prevalecia um clima de descontentamento no setor. A gerência percebia a presença de uma chefia sabotando essa filosofia de trabalho. Por detrás das reclamações e pedidos das camareiras, ela comentava “[...] sinto a inveja contaminando as relações e uma chefia consegue ter o poder para isso”.

Essa contaminação das relações abalou o ambiente de trabalho do departamento. Houve um aumento de fofocas e intrigas e uma desmotivação e desinteresse pelo trabalho. Percebeu-se, que quando a confiança é abalada, as relações voltavam a se manter exclusivamente pela regra, pelo combinado, cumprindo as normas, ninguém dando além do estabelecido.

A gerência, mesmo tendo noção de que as relações podem ser facilmente quebradas e, ao contrário da hospitalidade, pode aflorar a hostilidade, sabe que esse é o risco de se trabalhar num setor onde predomina o trabalho de pessoas para pessoas.

Festas, encontros, passeios, são promovidos pela gerência como forma de criar novos espaços, em que seja possível a convivência entre todos os membros do departamento, independente da função e cargo de cada um. Com isso possibilita por meio desses momentos, que seus funcionários, mediante a abertura ao outro, sejam alguém para alguém, exercitem a hospitalidade e a dádiva entre si.

Benefícios, salários, prêmios, na realidade, não são suficientes para motivar as camareiras a trabalharem com qualidade e mantendo a produtividade. É fundamental edificar relações cuja essência se dê com base nos detalhes, no cuidado e na atenção dada a cada uma individualmente.

A literatura específica de hotelaria, ao comentar sobre os hotéis de luxo, evidencia a importância de que, para oferecer um tratamento exclusivo ao hóspede, deve haver uma proporcionalidade relacionada ao tratamento dispensado ao seu funcionário. Porém, como diferenciar o trabalho das camareiras, se “[...] *housekeeping*, apesar de ser a essência do hotel, não aparece e não faz contato com o hóspede?” Como demonstrar esse algo a mais “[...] numa empresa de cultura

americana pelo qual os hóspedes buscam rapidez, conforto, limpeza e impessoalidade?”

O maestro Gil Vicente, no Seminário Internacional Sociedade e Trabalho, em 2006, promovido pelo SESC/SP, deu uma pista para responder a essas perguntas, ao comentar que o que diferencia um músico a tocar uma peça composta há anos e executada por milhares de músicos, é o seu toque pessoal, sua interpretação, sua forma de ouvir e sentir a música.

Num paralelo a essas palavras do maestro, foi possível perceber as camareiras. As relações que elas mantêm com o hóspede, gestores e entre si, numa similaridade entre a interpretação do músico e a partitura, dependem do toque de cada uma.

Para muitas camareiras, saber que existe um hóspede longe da família, em viagem de negócios, a motiva a trabalhar pelo fato de que existe alguém que depende do seu trabalho. Consegue estender sua atuação, percebendo nos detalhes, cada indivíduo que se hospeda “[...] Conheço os hóspedes pelas mudanças que eles fazem nos objetos, se falta escova de dente, o local que deixa a escova de cabelo”

Nas relações das atendentes de quarto com os hóspedes, elas têm clara a necessidade de um atendimento personalizado e de um serviço com qualidade, justificado em função do valor de uma diária paga pelo apartamento. Sabem igualmente que o hóspede consegue identificar um serviço bem feito, mas dificilmente consegue identificar quem o fez.

No entanto, embora seja uma prestação de serviço oculta, na prática existem clientes que conseguem identificar quando algo a mais é oferecido, algo que não está contido nas regras, nas normas e nos padrões estabelecidos pelo hotel. Para uma das atendentes entrevistadas “[...] não dá para trabalhar de forma mecânica, o hóspede acaba reclamando que não deram importância para ele”.

Para as camareiras, trabalhar em uma função em que raramente são identificadas encontra significado quando ganham visibilidade por meio das relações entre elas e gestores. É o momento da construção de alianças, de serem espontâneas, quando elas demonstram que são pessoas e encontram um valor naquilo que fazem.

As profissionais sabem que o que dinamiza e gratifica o seu dia-a-dia é esse cuidado, essa atenção recebida. Diante da invisibilidade de sua tarefa, o que lhes

trará sentido, será o fazer bem feito. Espera-se uma gorjeta, uma palavra, um sorriso tanto do hóspede quanto da supervisora, porém, mesmo quando não recebem continuam fazendo, numa constatação clara do ciclo da dádiva, em que, não necessariamente, se recebe de quem se deu e de que é possível dar sem querer retorno imediato.

Sennett (2006) explora essa dimensão em seus estudos com trabalhadores manuais. Para ele existe uma busca pela qualidade na execução e fabricação de algo, como se fosse uma “perícia” que cada trabalhador desenvolve consigo próprio. Numa visão mais abrangente seria: fazer algo bem feito simplesmente por fazer, importando a qualidade e a beleza do que foi feito. É esse espírito que estaria por detrás do orgulho dessas profissionais em fazer bem feito, mesmo executando tarefas aparentemente menos qualificadas.

A gestão de pessoas na hotelaria se enriqueceria a partir de um olhar mais abrangente sob o conceito da dádiva e da hospitalidade ampliando a visão da importância das relações dos indivíduos no trabalho. Abrir-se-ia a oportunidade de um olhar sobre os indivíduos e suas interdependências.

Construir equipes, parcerias, relações de confiança exige uma visão que se diferencie da prática comum nas organizações, de ver as pessoas como um exército de mão-de-obra à espera de oportunidade. A política simplista adotada por muitas empresas e hotéis de demitir e contratar esquece que o que alicerça uma empresa são as pessoas. Manter profissionais motivados, comprometidos depende do interesse da organização em ver seus profissionais não somente como um recurso, mas enquanto pessoas que, com base em suas relações e trocas dinamizam a empresa.

O desafio para a gestão de pessoas é de buscar formas de atuação que valorizem o encontro, o contato pessoal, a experiência compartilhada, ou seja, momentos em que, quando se olha o outro, se vê outra subjetividade, outro rosto, outro sonho. Pois, mais que permaneça nas organizações uma ótica mecanicista, voltada para a eficiência, aproveitamento e produtividade, a gestão de pessoas pode contribuir, criando momentos em que os profissionais possam exercer a hospitalidade, a abertura ao outro, a solidariedade.

Treinamentos, benefícios, política de remuneração, sozinhos não garantem uma gestão de pessoas eficaz. Fidelização e parceria são construídas quando a organização é capaz de incorporar e exprimir a importância das relações,

conseguindo transformar continuamente os vínculos em recursos. Vínculos que são fruto de uma rede de sujeitos que agem segundo uma lógica que compreende a pluralidade de identidades e interesses, partilhados na criação de bens e serviços com um intenso conteúdo relacional (DONATI, 2001).

Falar de acolhimento, hospitalidade, é englobar dimensões essenciais dos seres humanos, como a dependência e o cuidado, demonstrando o quanto o ser humano é frágil. Parece urgente recuperar entre os homens a sensibilidade em favor da solicitude, num esforço para enfrentar as forças do individualismo, da negligência e do consumo.

Valorizar o conceito da dádiva e da hospitalidade torna-se fundamental, uma vez que eles se misturam na dinâmica das relações entre indivíduos, gestores e hóspedes, de uma maneira bastante simples, profunda e imperceptível, dependendo apenas do olhar dos atores.

Perceber e falar sobre a dádiva nas relações no ambiente de trabalho hoteleiro parece estar na contramão da realidade da sociedade moderna, porém acredita-se na necessidade imperiosa de resgatar a importância do humano, dessa maneira faço minhas as palavras de Mauss (2000), de que “[...] foi considerando o conjunto que pudemos perceber o essencial, o movimento do todo, o aspecto vivo, o instante fugitivo em que a sociedade, em que os homens tomam consciência sentimental de si próprios e da sua situação frente a frente com o próximo.”

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, José Vicente. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 1998.

ANTUNIASSI, Maria Helena R. A construção do objeto de pesquisa na sociologia. In: LANG, A. B. S. G. (Org.). **Desafios da pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Humanitas/CERU, 2001. p 33-47. (Coleção Textos, série 2, n. 8).

AOKI, Chieko, Novo perfil hoteleiro. In: CONGRESSO NACIONAL DE HOTÉIS, 48., 2006, São Paulo. São Paulo: SENAC-SP, 2006.

ARAÚJO, Clara; SCALON, Celi (Org.). **Gênero, família e trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

AVENA, Biagio M. **Turismo, educação e acolhimento de qualidade: transformação de hostis a hospes em Ilhéus**. 2002. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

BAPTISTA, Isabel. **Dar rosto ao futuro: a educação como compromisso ético**. Porto: Profedições, 2005.

_____. Lugares de hospitalidade. In: DIAS, C. M. M. (Org.). **Hospitalidade, reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

BAUMANN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1999.

BENDASSOLLI, Pedro. **História das formas do trabalho e de suas concepções**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL CULTURA E TRABALHO, 2006, São Paulo. São Paulo: SESC-SP, 2006.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SCHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRUSCHINI, Cristina; UNBEHAUM, Sandra (Org.). **Gênero, democracia e sociedade brasileira**. São Paulo: FCC/Editora 34, 2002.

BUENO, Marielys S.; DENCKER, Ada F. M. (Org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CAILLÉ, Alain. Dádiva e Associação. In: MARTINS, Paulo Henrique. **A Dádiva entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CAMARGO, Luiz Octavio. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

_____. A pesquisa em hospitalidade. CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30., 2007, Santos. Santos, 2007.

CANDIDO, Índio. **Governança em hotelaria**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

_____. Qualidade define sucesso. *Revista Hotelnews*, n. 292, set./out. 1999.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 6. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

_____. **Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____. **Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria**. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. Hospitalidade na perspectiva hoteleira. In: CONGRESSO NACIONAL DE HOTÉIS, 48., 2006, São Paulo. São Paulo: SENAC-SP, 2006.

CHINCHILLA, Nuria; LEÓN Consuelo. **A ambição feminina: como reconciliar trabalho e família**. Lisboa: AESE, 2004.

CHIRINOS, Maria Pia. **Antropologia y trabajos**: hacia una fundamentación filosófica de los trabajos manuales e domésticos. Navarra: Cuadernos de Anuário Filosófico, 2002.

COSTA, Fernando Braga da. **Homens invisíveis**: relatos de uma humilhação social. São Paulo: Globo, 2004.

DAVEL, Eduardo P. Barreto; VASCONCELOS, João Gilberto M. **Recursos humanos e subjetividade**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

DENCKER, Ada F. M.; VIÁ, Sarah C. D. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: Futura, 2001.

DONATI, Pierpaolo. **Il lavoro che emerge**. Torino: Bollati Boringhiere, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

FLEURY, Maria Teresa L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

_____. In: DAVEL, Eduardo P. Barreto; VASCONCELOS, João Gilberto M. **Recursos humanos e subjetividade**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

GARCIA, Beatriz M. Las nuevas formas de organización del trabajo; obstáculo para la construcción de una identidad. In: SCHVARSTEIN, Leonardo et al. **Trabajo y subjetividad**: entre lo existente y lo necesario. Buenos Aires: Paidós, 2005.

GODBOUT, Jacques T. **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____. Introdução à dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 13, n. 38, p. 39-52, 1998.

GÓMEZ, Sandalio. Uma nova concepção do trabalho e da pessoa na empresa do século XXI. São Paulo: Instituto Superior da Empresa, 1996. (mimeo)

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. São Paulo: Futura, 2000.

GUSMÃO, Neusa Maria M. de. Projeto e pesquisa: caminhos, procedimentos, armadilhas... In: LANG, A. B. S. G. (Org.). **Desafios da pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Humanitas/CERU, 2001. p. 73-87. (Coleção Textos, série 2, n. 8).

HURLEY, Robert F. A decisão de confiar. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro, v. 84, n. 9, p. 29-35, set. 2006.

IANNI, Octávio. **Enigmas da modernidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

INNERATY, Daniel. **Ética de La hospitalidad**. Barcelona: Península, 2001.

JARDIM, Gil. Dimensões e paradoxos do trabalho e do lazer em tempos de mudança. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL CULTURA E TRABALHO, 2006, São Paulo. São Paulo: SESC-SP, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (Org.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.

LAUS, Regina. Governança. In: CIRILO, Lecy. **Administração hoteleira: desafios e tendências para o século XIX**. São Paulo: DVS, 2006.

LEITE, Kelen C. **Economia da comunhão: uma mudança cultural e política na construção do princípio da reciprocidade nas relações econômicas**. 2001. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

_____. O MAUSS como instrumento da análise para a relação entre estado, mercado e sociedade civil. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 11-33, 2006.

LOSICER, Eduardo. A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. In DAVEL, Eduardo P. Barreto; VASCONCELOS, João Gilberto M. **Recursos humanos e subjetividade**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MARTINS, Paulo Henrique. **A dívida entre os modernos**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MARTINS, Paulo H.; NUNES, Brasilmar F. (Org.). **A nova ordem social: perspectivas da solidariedade contemporânea**. Brasília: Paralelo 15, 2004.

MAUSS, Marcel. **Ensaio sobre a dívida**. Lisboa: Edições 70, 2000.

MINAYO, Maria Cecília S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOTTA, Fernando P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MULLINS, Laurie J.; FIGUEIRA, Vinicius. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman, 2004.

NARDI, Henrique C. **Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n 3, p. 1-5, 2º sem. 1996.

OLIVIERI, Maria de Fátima A. **Gestão de pessoas em turismo: uma nova visão de recursos humanos aos profissionais da área**. São Paulo: C&C, 2005.

PAIXÃO, Dario L. Dias. **La empleabilidad de los Recursos Humanos como factor estratégico para las empresas turísticas: el caso de la hotelaria em Curitiba-Brasil**. 2005. Tese (Doctorado en Gestión y Desarrollo Turístico Sostenible) – Universidade de Málaga, Málaga.

POWELL, Patricia Hunter; WATSON, Diane. Service unseen: the hotel room attendant at work. **International Journal of Hospitality Management**, n. 25, p. 297-312, 2006.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha da técnica: algumas reflexões. In: LANG, A. B. S. G. (Org.). **Reflexões sobre a pesquisa sociológica**. 2. ed. São Paulo: Humanitas/CERU, 1999. p. 13-24. (Coleção Textos, série 2, n. 3).

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

_____. **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TOFFLER, Alvin. **Criando uma nova civilização**. São Paulo: Record, 1996.

URRY, J. **O olhar do turista: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas**. São Paulo: Studio Nobel, 2001.

VALENTINI, Valéria T. **Os valores e o prestígio da organização como determinantes do comprometimento do funcionário com o trabalho: o caso de dois hotéis de primeira linha na cidade de São Paulo**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Escola de Administração de Empresas de São Paulo– Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

VIERA, Elenara. **Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos**. Caxias do Sul: EDUCS, 2004.

_____. Treinando a camareira. **Hotelnews**, p. 82-83, ago. 1999, São Paulo.

VIERTLER, Renate B. Interdisciplinaridade na pesquisa etnociência. In: SEMINÁRIO DE ETNOBIOLOGIA E ETNOECOLOGIA DO SUDESTE, 1., 2001, Rio Claro. Botucatu: UNESP, 2002. Disponível em: <<http://sulear.com.br>>.

WAHAB, Salah-Eldin A. **Introdução à Administração do Turismo**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

ZEITHAMI, Valerie A; BITNER, Mary Jô. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALVES, Rubem. **Concerto para corpo e alma**. Campinas: Papirus, 1998.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

BAPTISTA, Isabel. Razão, sensibilidade e bom senso. **Revista A Página da Educação**, Porto-Portugal, v. 10, p. 21, out. 2001.

BOBBIO, Norberto. **Elogio da serenidade e outros escritos morais**. São Paulo: UNESP, 2002.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANLAT, Jacques F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993, 1994, 1996. Vols: 1, 2, 3. (respect.)

CHIRINOS, Maria Pia. Corpo e trabalho: uma aproximação antropológica ao ser humano. In: SOARES, Maria Luisa Couto. **Expressões do corpo**. Porto: Fundação Antonio de Almeida, 2006. p. 105-157.

CIRILO, Lecy. **Administração hoteleira**: desafios e tendências para o século XIX. São Paulo: DVS, 2006.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Teresa L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GUERRIER, Yvonne; ADIB, Amel. O trabalho na indústria da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 15. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

HIRATA, Helena. Reorganização da produção e transformações do trabalho: uma nova divisão sexual? In: BRUSCHINI, Cristina; UNBEHAUM, Sandra (Org.). **Gênero, democracia e sociedade brasileira**. São Paulo: FCC/Editora 34, 2002.

IANNI, Octavio. **Enigmas da modernidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

INNERATY, Daniel. **Ética de la hospitalidad**. Barcelona: Península, 2001.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do turismo**: para uma nova compreensão do lazer e das viagens. São Paulo: Aleph, 2000.

LANNA, Marcos. Nota sobre Marcel Mauss e o ensaio sobre a dádiva. **Rev. Sociol. Polit.**, n. 14, p. 173-194, jun. 2000. ISSN: 0104-4478

MACINTYRE, Aisdair. **Animales racionales y dependientes**. Barcelona: Paidós, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando P.; CALDAS, Miguel (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

PAIVA, Carlos H. A. A política contra a dádiva. **Hist. Ciênc. e Saúde**, Manguinhos, v. 7, n. 3, p. 753-758, nov. 2000/fev. 2001.

POCHMANN, Marcio. **O emprego na globalização**. São Paulo: Boitempo, 2001.

SCHVARSTEIN, Leonardo et al. **Trabajo y subjetividad**: entre lo existente y lo necessário. Buenos Aires: Paidós, 2005.

SERSON, Fernando M. **Pontos de excelência e de fracasso nos serviços**: uma reflexão acerca da teoria e implicações práticas nos serviços básicos de hotelaria. 1998. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

ANEXO A: INSTRUMENTO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Dados e informações sobre o hotel, obtidos com a Gerência do Departamento de Hospedagem.

Estrutura
Organização
Características
Critérios de seleção
Formas de contratação
Treinamento
Benefícios

2. Dados e informações sobre o Departamento de Hospedagem, obtidos com a Assistente de Gerência e com os Supervisores de Andar.

Estrutura
Organização do setor
Número de funcionários
Produção do setor
Perfil das camareiras
Vínculos empregatícios
Avaliação e controles

3. O trabalho das camareiras, dados obtidos nas entrevistas com as Atendentes de Quarto.

Idade
Escolaridade
Estado civil
Experiência
Vínculo empregatício
Apresentação
Seqüência das atividades
Controles e relatórios das atividades
Planejamento do dia
Uso e reposição de matérias e suprimentos

4. Relações de trabalho, dados obtidos com todos os membros do Departamento.

Existem parcerias?
Alguém ajuda o outro?
Fofocas?
Quais os momentos em que é possível conversar?
Possui amigos no trabalho?
Como são dadas as gorjeta?
Se sentem invisíveis?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)