

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

A GESTÃO HOTELEIRA COMO PRÁTICA:

Experiências Sensoriais, Estéticas e Emocionais no Cotidiano Organizacional Hoteleiro

JAMMILLY MIKAELA FAGUNDES BRANDÃO

JOÃO PESSOA – PB

2019



JAMMILLY MIKAELA FAGUNDES BRANDÃO

A GESTÃO HOTELEIRA COMO PRÁTICA:

Experiências Sensoriais, Estéticas e Emocionais no Cotidiano Organizacional Hoteleiro

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de doutora em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva

JOÃO PESSOA – PB

2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

B817g Brandão, Jammilly Mikaela Fagundes.

A GESTÃO HOTELEIRA COMO PRÁTICA: Experiências Sensoriais, Estéticas e Emocionais no Cotidiano Organizacional Hoteleiro / Jammilly Mikaela Fagundes Brandão. - João Pessoa, 2019.

319 f. : il.

Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Gestão hoteleira. 2. Prática gerencial. 3. Conhecimento Prático. 4. Estética organizacional. 5. Experiências emocionais. I. Título

UFPB/BC

JAMMILLY MIKAELA FAGUNDES BRANDÃO

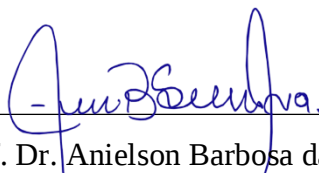
A GESTÃO HOTELEIRA COMO PRÁTICA:

Experiências Sensoriais, Estéticas e Emocionais no Cotidiano Organizacional Hoteleiro

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de doutora em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Área de concentração: Administração e Sociedade.

Aprovada em: 12/12/2019.

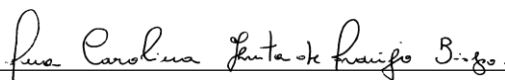
Banca examinadora:



Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
PPGA/UFPB

Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo
PPGA/UFPB

Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira
PPGA/UFPB



Prof.ª. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
PGPCI/UFPB

Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso
PROPAD/UFPE

AGRADECIMENTOS

A todos que até aqui caminharam comigo, acreditando e me fazendo acreditar que esse sonho seria realizado, toda a minha gratidão!

Ao meu paizinho do céu...

Por sempre escutar minhas orações e atender minhas súplicas, até mesmo quando eu não tenho condições de fazê-las. Todo sorriso meu, em cada uma das minhas conquistas, é de Tua autoria.

Aos meus pais e a minha irmã...

Pai, foi contigo que aprendi a ser forte e corajosa. Tu me ensinaste a nunca desistir!
Mãe, desculpa pelas preocupações que eu te dei, em especial, nesse desafiador período de elaboração da tese. Tu és meu maior bem!
Lela, obrigada pelas palavras de conforto e incentivo que sempre se fizeram presentes nos momentos em que eu mais precisei. Tu sabes que eu te amo!

Aos meus sobrinhos João Pedro e Lucas...

Meus amores, quero deixar registrado que ver o sorriso de vocês, ainda que a distância por vídeo-chamada, por muitas vezes, foi o meu combustível.

Aos meus professores...

A todos que contribuíram para eu ser a docente e a pesquisadora que eu sou, em especial, meu orientador Prof. Anielson, que já me acompanha há 8 anos na vida acadêmica e que tanto me inspira como professor e ser humano, ao qual agradeço por todo o conhecimento transmitido com paciência, atenção e dedicação. Seu apoio foi determinante para a minha formação e para a elaboração desta tese.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFPB, que tanto contribuíram com a minha formação em nível de mestrado e doutorado, dentre os quais destaco o nome do querido Prof. Franzé, pois suas palavras de conforto sempre se fizeram presentes nos momentos em que eu mais precisei.

Agradeço também aos professores doutores membros da minha banca, pelo aceite ao nosso convite para colaborar com este trabalho. Todas as contribuições serão recebidas com muita atenção e carinho e, certamente, serão de grande valor para a melhoria deste trabalho.

À equipe de professores do Instituto Federal de Brasília...

Em especial aos professores da área de turismo e hotelaria: Wallace Farias, Naiara Denicolo, Magali Przybycien, Vanesa Milagres e Sergio Barbosa, meus colegas de trabalho que

oportunizaram meu afastamento nesses últimos cinco meses do doutoramento, para total dedicação à elaboração desta tese. Muito obrigada pela sensibilidade e empatia.

A toda equipe do Hotel...

Sem vocês jamais conseguiria realizar um estudo com essa intensidade e dessa proporção. Obrigada por toda hospitalidade e colaboração concedida ao longo dos três meses que permaneci no hotel.

Aos meus amigos...

Alguns em João Pessoa-PB, outros em Brasília-DF, mas todos em meu coração. Vocês também foram determinantes nesse processo. Sou grata por todo apoio concedido. Não posso deixar de destacar os nomes de Clarissa, Joelma, Juliana, Lea e Rejane. Obrigada, meninas, por me ouvir, me abraçar e me incentivar ao longo dessa caminhada.

Agradeço também aos amigos da célula Dynamus (a mais linda desse mundo!) que me apóiam com muito amor e oração. Pessoal, aqui está a realização de mais um sonho que foi para o céu naquele balão.

E aos colegas da Turma 5 do curso de doutorado em Administração do PPGA/UFPB, aos quais sou grata pela parceria durante os quatro anos em que convivemos, compartilhando emoções e ajudando uns aos outros a vencer os desafios inerentes ao processo do doutoramento.

A minha Psicóloga Isabela...

Obrigada por cuidar das minhas emoções enquanto eu estudava e buscava analisar as emoções dos sujeitos da minha pesquisa. Seu auxílio foi fundamental para o meu “equilíbrio emocional” e processo criativo durante a elaboração deste trabalho.

Por fim, mas não menos importante, aos meus queridos alunos...

Por me fazerem ser apaixonada pelo o que eu faço: ensinar e aprender. Quando estou com vocês, sinto-me realizada!

A cada um de vocês, meu muito obrigada por todas as experiências sensoriais e emocionais que vivemos ao longo dessa jornada.

*A todos aqueles que gerenciam, ou almejam
gerenciar, meios de hospedagem com
sensibilidade, respeito e hospitalidade,*

Dedico!

RESUMO

Esta tese tem como objetivo geral compreender o cotidiano da prática gerencial em um hotel. A prática resulta de um processo de aprendizagem social que revela o modo de “fazer”, o conhecimento prático (*knowing-in-practice*) de um grupo, dentro de um contexto situado, repetida e reconhecida socialmente, pelos processos de construção e reprodução social (BISPO, 2013b; GHERARDI, 2012; 2006; ORLIKOWSKI, 2002). O percurso teórico deste estudo é composto por cinco seções, nas quais são abordados: a) o cotidiano da prática gerencial, enfatizando o processo de aprendizagem de gerentes no contexto social b) a emoção no contexto organizacional, apresentando e discutindo as diferentes perspectivas teóricas, e enfatizando a emoção na prática gerencial à luz do construcionismo social; c) os pressupostos, conceitos e perspectivas teóricas e metodológicas dos Estudos Baseados em Prática - EBP; d) o uso da estética nos estudos organizacionais, e na prática gerencial, e, por fim, e) uma articulação entre conhecimento sensível, experiências emocionais e prática gerencial. Quanto aos procedimentos metodológicos, este estudo tem caráter qualitativo e abordagem fenomenológica. A pesquisa foi fundamentada pela fenomenologia da prática (VAN MANEN, 2014), realizada por meio do Protocolo de Percepção das Práticas Gerenciais – PPPG, de elaboração própria, que compreende 3 fases: a) a primeira refere-se à preparação para entrada no campo; b) a segunda, que trata-se da imersão fenomenológica no campo, compreende a realização do *shadowing* - com registro das observações e conversas informais no diário de campo, e das entrevistas com os profissionais que exercem cargo de gerência no hotel em estudo, inspirando-se no modelo de entrevista de Seidman (2006) e fundamentando-se nas orientações de Van Manen (2014), e c) por fim, a terceira fase consiste na descrição e análise do material empírico, realizada com base nas recomendações de Van Manen (2014) sobre o “texto fenomenológico”, nas orientações de Strati (2007a) sobre a técnica do “texto aberto” e nas considerações de Cloutier (2015) sobre a escrita do texto. Além disso, utilizou-se do recurso das “Word Clouds” - nuvens de palavras para a apresentação dos resultados. Considerando que este estudo tem como unidade de análise a prática gerencial, o local de trabalho dos gerentes configura o contexto desta pesquisa, que se trata de uma organização hoteleira localizada em Brasília, no Distrito Federal-DF, pertencente a uma rede hoteleira internacional. Os sujeitos da pesquisa foram, em um primeiro momento, os 8 colaboradores do hotel, que exerciam cargo de gerência, sendo eles: gerente geral, subgerente, coordenador de recepção e reservas, coordenador de eventos, governanta, coordenador de alimentos e bebidas e a chef de cozinha. Na segunda etapa da pesquisa (entrevista) a chef de cozinha não participou, pois nesta fase do estudo ela já não estava mais trabalhando no hotel. As principais constatações do estudo consistem em: a) na perspectiva da gestão hoteleira como prática, a ação gerencial está intimamente associada à percepção sensorial e ao juízo estético dos gerentes; b) os gerentes utilizam seus órgãos dos sentidos (olhos, ouvidos, nariz, paladar e tato) no cotidiano hoteleiro com o objetivo de maximizar a qualidade dos produtos e serviços ofertados no hotel; c) a prática gerencial hoteleira é aprendida no cotidiano do trabalho por meio do desenvolvimento de conhecimento sensível em ação; e d) as experiências emocionais fazem parte do cotidiano organizacional e tanto impulsionam quanto inibem a ação gerencial. Os achados evidenciam os vínculos entre percepções sensoriais, juízo estético, conhecimento prático (sensível e estético) e experiências emocionais, aspectos inerentes à gestão hoteleira como prática. Como sugestões de pesquisas futuras, proponho a realização de outros estudos utilizando o protocolo elaborado nesta tese, visando aprofundarmos a compreensão da gestão hoteleira como prática em meios de hospedagem de diferentes portes e estruturas organizacionais, assim como, localizados em outras regiões, nos quais possam vir a ser identificados outros elementos contextuais socioculturais, que exerçam influência sobre a prática gerencial. **Palavras-chave:** Gestão hoteleira, Prática gerencial, Conhecimento Prático, Estética organizacional, Experiências emocionais.

ABSTRACT

This thesis has the general objective of understand the daily practice of management in a hotel. The practice results from a social learning process that reveals the way of "doing", the practical knowledge (knowing-in-practice) of a group, within a situated context, that is repeated and socially recognized by the processes of construction and social reproduction (BISPO, 2013b; GHERARDI, 2012; 2006; ORLIKOWSKI, 2002). The theoretical course of this study is composed of five sections: a) the daily management practice, emphasizing the learning process of managers in the social context b) emotion in the organizational context, presenting and discussing the different theoretical perspectives and emphasizing emotion in managerial practice in light of social construccionism; c) the assumptions, concepts and theoretical and methodological perspectives of the Practice-Based Studies - EBP; d) the use of aesthetics in organizational studies and in managerial practice; and finally, e) an articulation between sensitive knowledge, emotional experiences and managerial practice. Regarding the methodological procedures, this study has a qualitative character and a phenomenological approach. The research was based on the phenomenology of the practice (VAN MANEN, 2014), conducted through the Protocol of Perception of Management Practices - PPPG, of my own creation, which comprises 3 phases: a) the first one refers to the preparation for entry into the field; b) the second, which deals with phenomenological immersion in the field, comprises the shadowing - with the recording of observations and informal conversations in the field diary, and the interviews with the professionals who hold management positions in the hotel under study, inspired by the interview model of Seidman (2006) and based on the guidelines of Van Manen (2014), and c) finally, the third phase consists of the description and analysis of the empirical material, based on the recommendations of Van Manen (2014) on the "phenomenological text", the guidelines of Strati (2007a) on the technique of the "open text" and the considerations of Cloutier (2015) on writing the text. In addition, the "Word Clouds" resource was used to present the results. Considering that this study has as unit of analysis the managerial practice, the managers' workplace configures the context of this research, which is a hotel organization located in Brasília (Distrito Federal – Brazil), belonging to an international hotel chain. Initially, the subjects of the survey were the 8 hotel employees who held management positions: general manager, assistant manager, reception and reservations coordinator, events coordinator, housekeeper, food and beverage coordinator and chef de cuisine. In the second stage of the research (interview) the kitchen chef did not participate, because at this stage of the study she was no longer working in the hotel. The main findings of the study are: a) from the perspective of hotel management as a practice, managerial action is closely associated with the sensory perception and aesthetic judgment of managers; b) managers use their sense organs (eyes, ears, nose, taste and touch) in everyday hotel life in order to maximize the quality of products and services offered in the hotel; c) the hotel management practice is learned in daily work through the development of sensitive knowledge in action; and d) the emotional experiences are part of the organizational daily life and both drive and inhibit the management action. The findings show the links between sensory perceptions, aesthetic judgment, practical knowledge (sensitive and aesthetic) and emotional experiences, aspects inherent to hotel management as a practice. As suggestions for future research, I propose to carry out other studies using the protocol developed in this thesis, aiming to deepen the understanding of hotel management as a practice in hotels of different sizes and organizational structures, as well as, located in other regions, in which other sociocultural contextual elements can be identified, which exert influence on management practice.

Keywords: Hotel management, Management practice, Practical knowing, Organizational aesthetics, Emotional experiences.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASE	Aprendizagem Socioemocional
BH	Banco de horas
EBP	Estudos Baseados em Prática
FIFA	Federação Internacional de Futebol
FNRH	Ficha Nacional de Registro de Hóspede
PPPG	Protocolo de Percepção das Práticas Gerenciais
PBL	<i>Problem Based Learning</i>
QVT	Qualidade de vida no trabalho
SEL	<i>Social and Emotional Learning</i>
TI	Tecnologia da Informação
TPM	Tensão Pré-Menstrual
UH	Unidade habitacional

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Integração das Lentes Teóricas e Metodológicas dos Estudos sobre Emoção.....	48
Figura 2 - Correntes de pensamentos dos estudos sobre prática.....	74
Figura 3 - Temas relacionados à proposta de tese.....	83
Figura 4 – A diversidade de práticas inerentes à prática de escrita de um texto.....	104
Figura 5 – Tela do Programa na Versão 0.2 para Windows.....	106
Figura 6 – Modelo de nuvem de palavras.....	106
Figura 7 – Percepções sensoriais no cotidiano da prática gerencial hoteleira.....	112
Figura 8 – Nuvens de Palavras I: a prática gerencial hoteleira por meio da visão.....	118
Figura 9 – Nuvens de Palavras II: a prática gerencial hoteleira por meio da audição.....	122
Figura 10 – Nuvens de Palavras III: a prática gerencial hoteleira por meio do olfato.....	126
Figura 11 – Nuvens de Palavras IV: a prática gerencial hoteleira por meio do paladar.....	131
Figura 12 – Nuvens de Palavras V: a prática gerencial hoteleira por meio do tato.....	134
Figura 13 - Nuvens de Palavras VI: o juízo estético do harmonioso no cotidiano da prática gerencial hoteleira.....	143
Figura 14 - Nuvens de Palavras VII: o juízo estético do deplorável no cotidiano da prática gerencial hoteleira.....	150
Figura 15 - Nuvens de Palavras VIII: o juízo estético do inviolável no cotidiano da prática gerencial hoteleira.....	153
Figura 16 - Nuvens de Palavras IX: o juízo estético do inóspito no cotidiano da prática gerencial hoteleira.....	161
Figura 17 - Nuvens de Palavras X: o juízo estético do inusitado no cotidiano da prática gerencial hoteleira.....	168
Figura 18 - Nuvens de Palavras XI: o juízo estético do divertido no cotidiano da prática gerencial hoteleira.....	174
Figura 19 - Nuvens de Palavras XII: o juízo estético do fascinante no cotidiano da prática gerencial hoteleira.....	179
Figura 20 - Nuvens de Palavras XIII: o juízo estético do movimento no cotidiano da prática gerencial hoteleira.....	185

Figura 21 - Nuvens de Palavras XIV: o juízo estético do incoerente no cotidiano da prática gerencial hoteleira.....	193
Figura 22 - Nuvens de Palavras XV: o juízo estético do agradável no cotidiano da prática gerencial hoteleira.....	197
Figura 23 - Nuvens de Palavras XVI: o juízo estético do exagerado no cotidiano da prática gerencial hoteleira.....	204
Figura 24 – A gestão hoteleira como Prática.....	273

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pressupostos da Tese.....	25
Quadro 2 - Lentes Teóricas e Metodológicas dos Estudos sobre Emoção.....	47
Quadro 3 - Expressões faciais e emoções humanas.....	50
Quadro 4 - Categorias estéticas no contexto organizacional.....	80
Quadro 5 - Atores humanos participantes da pesquisa.....	95
Quadro 6 - Codificação do material empírico coletado no <i>shadowing</i>	98
Quadro 7 – Codificação do material empírico coletado por meio de entrevistas.....	103
Quadro 8 – Exemplo da aplicação da análise fenomenológica de Van Manen (2014).....	105
Quadro 9 - Categorias de análise da pesquisa.....	107
Quadro 10 - Experiências emocionais associadas à alegria vivenciadas no cotidiano da prática gerencial.....	212
Quadro 11 - Experiências emocionais vivenciadas associadas à tristeza no cotidiano da prática gerencial.....	219
Quadro 12 - Experiências emocionais vivenciadas associadas à raiva no cotidiano da prática gerencial.....	224
Quadro 13 - Experiências emocionais associadas ao medo vivenciadas no cotidiano da prática gerencial.....	228
Quadro 14 - O que e como os gerentes percebem, julgam e sentem no cotidiano da prática gerencial.....	273
Quadro 15 - Percepções estéticas no cotidiano hoteleiro.....	280

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	15
1.2 Objetivos da pesquisa.....	24
1.1 Pressupostos da tese.....	25
1.2 Justificativa e contribuições.....	30
1.5 Organização do estudo.....	35
2 PERCURSO TEÓRICO.....	37
2.1 O Cotidiano da prática gerencial.....	37
2.1.1 Processo de aprendizagem gerencial no contexto social.....	41
2.2 Emoção: tradições teóricas e de pesquisa.....	46
2.2.1 Da perspectiva darwiniana ao construcionismo social.....	49
2.2.2 Emoção no cotidiano da prática gerencial à luz do construcionismo social.....	59
2.3 Estudos baseados em práticas: pressupostos, conceitos e classificação.....	69
2.4 Estética nos estudos organizacionais.....	75
2.4.1 Conhecimento sensível, juízo estético e categorias estéticas.....	78
2.5 Experiências sensoriais, estéticas e emocionais no cotidiano da prática gerencial.....	80
3 PERCURSO METODOLÓGICO.....	85
3.1 Caminhos metodológicos alternativos para os estudos baseados em prática organizacionais.....	85
3.2 Fenomenologia da prática.....	90
3.3 Contexto e sujeitos da pesquisa.....	93
3.4 Coleta e análise de material empírico.....	96
3.4.1 Protocolo de percepção das práticas gerenciais.....	96
3.4.2 Fase 1 - Preparação para entrada no campo.....	96
3.4.3 Fase 2 - Imersão fenomenológica no campo.....	97
3.4.4 Fase 3 - Descrição e análise do material empírico utilizando as orientações de Van (2014) sobre o “texto fenomenológico” e a técnica do “texto aberto” (STRATI, 2007a).....	103
4 ANÁLISE TEMÁTICA INTERPRETATIVA E COMPREENSIVA.....	108
4.1 Experiências sensoriais na prática gerencial hoteleira.....	108
4.1.1 De olho na gestão hoteleira.....	113
4.1.2 Ouvidos para que te quero.....	119
4.1.3 “Isso não está me cheirando bem!”.....	123
4.1.4 Saboreando a prática gerencial.....	127
4.1.5 Sentindo na pele.....	132
4.2 Juízo estético na prática gerencial de um meio de hospedagem.....	134
4.2.1 O juízo estético do harmonioso na hotelaria.....	136
4.2.2 O deplorável em um hotel.....	143
4.2.3 O inviolável em um meio de hospedagem.....	150
4.2.4 O inóspito no cotidiano organizacional hoteleiro.....	153
4.2.5 O inusitado em um hotel.....	162
4.2.6 O divertido na vida cotidiana de uma organização hoteleira.....	169
4.2.7 O fascinante no contexto organizacional da hotelaria.....	175

4.2.8 O hotel em movimento, no ritmo!.....	179
4.2.9 As incoerências dentro da organização hoteleira.....	186
4.2.10 O agradável no hotel.....	193
4.2.11 O exorbitante em uma organização hoteleira.....	197
4.3 Experiências emocionais na prática gerencial de um hotel.....	205
4.3.1 “São tantas já vividas... São momentos que eu não esqueci” – Experiências emocionais no cotidiano da prática gerencial.....	206
4.3.2 “Feliz feito pinto no lixo”	206
4.3.3 “Ossos do ofício”.....	213
4.3.4 “Quando um não quer, dois não brigam”. Será?.....	219
4.3.5 “Gato escaldado tem medo de água fria”	225
4.3.6 “Se chorei ou se sorri, o importante é que emoções eu vivi” - Elementos Humanos e Não Humanos que afetam as emoções dos gerentes.....	229
4.4 Gestão das experiências emocionais na prática gerencial.....	240
4.4.1 A “bússola” da gestão emocional.....	241
4.4.2 A “calibração” das emoções.....	252
4.4.3 O efeito elástico.....	264
4.5 A gestão hoteleira como prática.....	271
4.5.1 Percebo e julgo, logo gerencio!	274
4.5.2 Seria o gerente hoteleiro um “lobo mau” bem intencionado?.....	276
4.5.3 “O pulo do gato”: as percepções sensoriais e estéticas se transformam em conhecimento na prática.....	278
4.5.4 A gestão hoteleira “à flor da pele”	284
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	287
5.1 Momento “Flashback”	287
5.2 De tijolinho em tijolinho.....	289
5.3 Implicações da tese.....	291
5.3.1 Implicações teóricas e sugestões de estudos futuros.....	291
5.3.2 Implicações para a formação de gerentes hoteleiros.....	292
5.3.3 Implicações para a prática gerencial.....	292
5.4 As minhas, as tuas, as nossas emoções.....	293
5.5 Sem mais delongas.....	295
REFERÊNCIAS.....	297
APÊNDICES.....	311
APÊNDICE A – Apresentação do Protocolo da Pesquisa e Convite para participação.....	311
APÊNDICE B – Termo de Autorização para Realização da Pesquisa.....	312
APÊNDICE C – Total de Horas de Sombreamento.....	313
APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	314
APÊNDICE E – Roteiro Semiestruturado de Entrevista.....	315

1 INTRODUÇÃO

Em 1954, Peter Drucker escreveu que “os dias do gerente “intuitivo” estão contados”. Meio século depois ainda estamos contando.

Mintzberg (2010, p.23)

A epígrafe utilizada neste capítulo introdutório sinaliza que neste trabalho são abordados os aspectos subjetivos inerentes à prática gerencial. Sem desconsiderar o conhecimento explícito e o processo de aprendizagem formal dos gerentes, neste estudo, são enfatizados o conhecimento prático e a aprendizagem social e em ação no contexto do trabalho, por meio da constante interação do gerente com os outros indivíduos e os elementos não humanos (objetos, artefatos) que compõem os espaços organizacionais (STRATI, 2010; 2007a; 2007b; 2000; POZO, 2002).

Este capítulo é composto por cinco seções. A primeira consiste na contextualização da pesquisa, na qual são apresentados os temas centrais da tese e a questão norteadora. Em seguida, são apresentados os objetivos e posteriormente os pressupostos deste estudo. Na quarta seção é descrita a relevância teórico-metodológica, prática e social, que justifica a elaboração deste trabalho. Por fim, é descrito como o estudo está organizado.

1.1 Tema e problema de pesquisa

Os gerentes não estão prontos quando assumem cargos gerenciais (SILVA, 2009). Eles aprendem a ser gerentes e isso acontece no cotidiano por meio da interação social (GHERARDI et al., 1998; SILVA; REBELO, 2006; SILVA, 2009; SOARES NETO; SILVA, 2012), cujo processo de aprendizagem compreende duas dimensões: uma objetiva, em que a aprendizagem ocorre por meio de ações formais voltadas para o desenvolvimento de competências técnico-profissionais, e uma subjetiva, em que a aprendizagem é singular em cada indivíduo, pois está associada às experiências vividas no contexto social, os sentimentos, as emoções e as sensações (SILVA, 2009). Apesar de muitas vezes ser desconsiderada nos estudos organizacionais, a dimensão subjetiva é determinante no processo de aprendizagem da prática gerencial, tendo em vista que ela pode ajudar no desenvolvimento pessoal e profissional do gerente e contribuir para o desenvolvimento de competências em ação (SILVA, 2009).

Em outras palavras, a prática gerencial é compreendida como a ação cotidiana de um gerente, que acontece por meio da aprendizagem explícita e resulta de uma ação organizada e consciente, como a educação recebida em ambientes formais, mas também por meio de uma aprendizagem implícita, que ocorre de maneira não intencional, geralmente de forma inconsciente e fora do ambiente formal, por meio da constante interação do gerente com os outros indivíduos e os elementos não humanos (objetos, artefatos) que compõem os espaços organizacionais (STRATI, 2010; 2007a; 2007b; 2000; POZO, 2002).

Embora não seja foco desse estudo abordar o campo teórico da gestão do conhecimento, é pertinente destacar que, sob essa vertente, o resultado desses processos é classificado por Nonaka e Takeuchi (1997), respectivamente, como conhecimento explícito (aquele que pode ser codificado e transmitido) e conhecimento tácito (cujo conteúdo é pessoal, específico e de difícil codificação), revelando a complexidade do processo de aprendizagem gerencial (SOARES NETO; SILVA, 2012) no exercício cotidiano de suas práticas (GHERARDI et al., 1998).

Ainda que existam diferentes abordagens teóricas sobre aprendizagem, tais como a behaviorista, humanista, social e construtivista (MERRIAN; BAUMGARTNER, 2006), e cada uma dessas abordagens reforcem a ideia de que o fenômeno da aprendizagem pode ser visualizado por diferentes perspectivas, que podem contribuir para a compreensão não apenas *de que* os gerentes aprendem, mas *como* aprendem e *porque* aprendem (BOTELHO et al., 2011), a aprendizagem é abordada nesse estudo como um processo que “ocorre por meio da observação das pessoas em um ambiente específico (MERRIAM; CAFARELLA, 1991, p. 139), ou seja, “parte inerente da prática social”, e “parte inevitável do trabalho”, já que é totalmente possível aprender enquanto se trabalha (ELKJAER, 2001, p. 107).

Sob a perspectiva social das práticas, abordagem utilizada nesse estudo, a aprendizagem é compreendida como um processo social que produz aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991), ou seja, gerado nas práticas organizacionais a partir da socialização (STRATI, 2010; 2000), considerando não apenas os aspectos cognitivos, mas principalmente sensíveis da aprendizagem, pois a construção do conhecimento e a produção de sentidos estão associados à sensibilidade, sendo o corpo uma condição essencial para compreender e dar um significado para o mundo (MERLEAU-PONTY, 1999).

O enfoque neste estudo não está voltado para a capacidade cognitiva, humana e comportamental do gerente em analisar uma informação ou situação que o leva a um desempenho efetivo ou superior, caracterizado pela rapidez com que se chega a uma solução e

a criatividade para resolver o problema. Mas sim na aprendizagem social e emocional (ELIAS et al., 1997), para perceber, reconhecer, entender e usar o conhecimento sensível nas experiências sensoriais e emocionais nas práticas realizadas no cotidiano organizacional. O cuidado e a preocupação com as outras pessoas, a tomada de decisões responsáveis, o estabelecimento de relações positivas e o manejo em lidar com situações desafiadoras são apresentados como resultados desse processo da Aprendizagem Socioemocional - ASE (Social and Emotional Learning – SEL) (ELIAS et al., 1997). Nesse sentido, entende-se que ainda que a origem da aprendizagem na prática gerencial não seja cognitiva, o resultado desse processo pode vir a alterar os modelos mentais (KOLB, 1984) dos gerentes.

É possível observar uma estreita conexão entre conhecer e aprender na prática e a estética (STRATI, 2007b), presente nas experiências sensoriais e emocionais dos gerentes no cotidiano organizacional. Assim, assume-se neste estudo que assim como a aprendizagem acontece na prática (GHERARDI, 2000; 2014; BISPO, 2015), o desenvolvimento de conhecimento sensível e as experiências emocionais também, envolvendo elementos estéticos, que só podem ser sentidos, percebidos e julgados pelo sistema sensorial (audição, visão, toque, olfato e paladar) e pelo juízo estético (STRATI, 2007a) do gerente são fundamentais para compreender a gestão hoteleira como prática.

A palavra *estética*, de origem grega (*aisthesis*), significa a “faculdade de sentir” ou a “compreensão pelos sentidos”. Está relacionada a uma forma de conhecimento obtido pela capacidade humana de aprender por meio dos cinco sentidos (audição, visão, toque, olfato e paladar) e pelo julgamento estético (julgamento realizado a partir de considerações que alguém faz sobre determinadas práticas relacionadas a seus sentidos) (STRATI, 2007a; LEAL, 2003).

Constituída pelo conhecimento por meio do sistema sensorial, a estética se fundamenta no princípio da percepção como a interação do corpo humano com o meio externo (ARISTÓTELES, 1975). A percepção envolve “os princípios da imagem, do sujeito observador, e dos mecanismos sensoriais dos sentidos”. Assim, ela é singular para cada indivíduo, pois está associada a quem percebe e o modo como percebe determinado ambiente/fenômeno (JORGE, 2011, p. 89) e, devido a isso, o homem torna-se um elemento central nos estudos fundamentados pela dimensão estética (LEAL, 2003).

O conhecimento percebido, julgado e produzido por meio dos sentidos é denominado de conhecimento sensível (STRATI, 2007a). Os órgãos dos sentidos (olho, ouvido, nariz, língua e pele) transmitem ao homem conhecimento de si, dos outros e do mundo à sua volta

(MUSSAK, 2003; FIALHO, 2011). Entretanto, apesar da grande relevância da percepção do mundo por meio das experiências sensoriais e da riqueza interpretativa proveniente de fontes sensoriais e perceptivas, os seres humanos, ao longo de seu desenvolvimento histórico, têm negligenciado o dom de compreender as coisas por meio de seus sentidos (ARNHEIM, 1997).

Assim como as experiências sensoriais, as experiências emocionais também fazem parte do processo de aprendizagem gerencial em ação. Ainda que o impacto emocional na aprendizagem geralmente não seja levado em consideração (SEBRANT, 2008), as emoções são moldadas no local de trabalho e na sociedade em geral (ARANGUREN, 2016; BOIGER; MESQUITA, 2012; WEBER, 2012).

Diante da subjetividade das emoções, diferentes definições são atribuídas ao termo e há bastante controvérsia entre os pesquisadores sobre questões envolvendo o tema (PIRES, 2010). No entanto, neste trabalho, as emoções são abordadas sob uma perspectiva construcionista social, que compreende a emoção como um produto das interações culturais e sociais (SILVA, 2009; GABRIEL; GRIFFITHS, 2002). Seguindo essa abordagem, as emoções são suscetíveis a fatores sociais e a padrões estabelecidos pela cultura sobre o modo de expressar as emoções determinam o que é ou não apropriado (PIRES, 2010; HOCHSCHILD, 2003, SEBRANT, 2008). Fatores sociais e culturais (discursos, processos políticos, relações de poder) definem quais as emoções podem ou não ser exibidas (YEOMANS, 2007, SEBRANT, 2008, SANTIN; KELLY, 2017).

Nesse sentido, entende-se que “as emoções são produtos culturais que devem seu significado e coerência às regras sociais aprendidas” (CORNELIUS, 2000). Sob essa perspectiva, os processos sociais são considerados durante toda a experiência emocional (antes, durante e depois), e entende-se que a emoção não apenas medeia a formação e a reprodução das organizações, mas também é organizacional (FRIEDLAND, 2018).

Grande parte da vida emocional e social das pessoas é passada no contexto organizacional. Nas organizações, as pessoas interagem e têm suas emoções interligadas com as emoções de outros (RAFAELI; WORLINE, 2001), podendo assim experimentar uma enorme variedade de emoções, que vão desde as emoções básicas, que representam padrões relacionados à sobrevivência, ou seja, respostas adaptativas a eventos do ambiente, que foram selecionadas ao longo da nossa história evolutiva (CORNELIUS, 2000) e as emoções estéticas, que são emoções específicas relacionadas ao conhecimento, desenvolvidas a partir da apreciação estética de um objeto ou evento (PERLOVSKY, 2014) no cotidiano do trabalho.

Compreende-se, nesse sentido, que o local de trabalho é frequentemente considerado um ambiente de aprendizado oferecendo recursos e convites para aprender (BILLETT, 2004), no qual a aprendizagem situada acontece entre os participantes de uma comunidade de prática (LAVE; WENGER, 1991), por meio de um entendimento social e cultural, onde “o agente, a prática, e o mundo são mutuamente constitutivos e interrelacionados” (GUDOLLE; ANTONELLO; FLACH, 2012, p. 17).

É pertinente destacar que o termo prática, para fins deste estudo, refere-se a um tipo de comportamento situado que consiste em vários elementos, interligados entre si: formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, "coisas" (elementos não humanos) e seu uso, um conhecimento de fundo na forma de compreensão, know-how, estados de emoção e conhecimento sensível. A prática está associada à dinamicidade em que os corpos são movidos, os objetos e assuntos são tratados, as coisas são descritas e o mundo é entendido (RECKWITZ, 2002, p. 249).

Nesta tese, os gerentes foram escolhidos para a compreensão da gestão hoteleira como prática pela representatividade de sua ação profissional. Além da aprendizagem formal (*knowledge* - visão tecno-racional sobre o conhecimento), os gerentes aprendem no contexto da prática (*knowing* – perspectiva social construtivista sobre o conhecimento), no convívio com gerentes veteranos, na vivência de práticas profissionais coletivas, ao se inserir e pertencer à comunidade de prática, ao refletir sobre as práticas, individuais e coletivas, e ao experienciar e enfrentar situações inéditas (GHERARDI et al., 1998; SILVA, 2009; PARK; FAERMAN; 2009; SOARES NETO; SILVA, 2012), o que indica que a abordagem dos Estudos Baseados em Prática - EBP pode ser muito útil para entender a gestão nesse contexto.

Seguindo a perspectiva dos EBP, compreende-se que a criação das organizações, as invenções e o desempenho organizacional resultam da ação de pessoas, mas não de forma individual, por meio de suas “mentes”, embora isso esteja inter-relacionado, mas por meio de sua corporeidade, que é o que lhes permite adquirir conhecimento sensível (STRATI, 2010; 2007a; 2007b; 2000) e por meio das interações socioculturais.

Sob a perspectiva da prática, os indivíduos aprendem ao interagir e socializar, significando e ressignificando objetos e artefatos durante a produção do cotidiano organizacional. Entende-se por cotidiano organizacional, as relações do dia a dia que envolvem o sentido atribuído às palavras, cultura, ações relacionadas à imaterialidade e ao uso de artefatos ligados à materialidade. O cotidiano organizacional é caracterizado pelas

particularidades da organização, que por sua vez é dinâmica e multidimensional (GHERARDI, 2006).

Diante da complexidade e a dificuldade para analisar a gestão como prática, sendo esta constituída por dimensões subjetivas, percebe-se que os instrumentos de coleta de dados (questionários, escalas) assim como as análises de cunho quantitativo, predominantemente utilizados nesses estudos, podem não ser suficientes para uma compreensão mais profunda das experiências sensoriais, estéticas e emocionais. Ainda que esses instrumentos possuam técnicas robustas, com validade e confiabilidade comprovada, eles são limitados por não alcançar a subjetividade inerente à gestão, que só poderão ser identificadas e analisadas por técnicas e métodos qualitativos (STRATI, 2010; 2000).

A análise das experiências sensoriais, estéticas e emocionais vivenciadas pelos gerentes, sob a perspectiva dos EBP, permite um olhar mais aguçado sobre a gestão na organização, ou seja, um olhar sensível sobre o que caracteriza a prática e como o conhecimento prático, sensível e estético, são desenvolvidos na ação, pois a dimensão estética envolve um entrelaçamento de materialidade, sentidos e julgamentos (WARREN, 2012) e as abordagens baseadas em prática permitem pensar sobre conhecer (*knowing*) e aprender (*learning*) como um processo social, material, histórico, emergente e situado (SENSE; BADHAM, 2008; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; LAVE; WENGER, 1991), ligados ao contexto, ou seja, construída a partir das práticas de trabalho (LAVE; WENGER, 1991).

As organizações hoteleiras atuam no segmento de serviços de hospedagem, direcionados principalmente aos turistas que buscam descanso e acomodação temporária ao vivenciar uma experiência turística, independente da motivação: lazer, saúde, negócios, religião, entre outros. O contexto dessas organizações é marcado por eventos imprevistos e pela interação constante entre os atores humanos e os elementos não humanos, no qual a qualidade do serviço prestado depende diretamente da experiência vivenciada pelo hóspede no momento de sua ocorrência (CARVALHO; SILVA; ZAGO, 2011; GOMDIM, 2008).

O gerente hoteleiro exerce um papel importante para a compreensão da gestão como prática, pois, juntamente com a organização, é responsável por proporcionar uma experiência hoteleira, constituída por uma série de elementos que são percebidos e julgados esteticamente, o que indica a necessidade de desenvolvimento de conhecimento prático - "*knowing-in-practice*" (GHERARDI, 2014; ORLIKOWSKI, 2002).

No contexto da hotelaria, a prática da atividade gerencial foi considerada a forma de aprendizagem mais importante para o desenvolvimento de competências, segundo a percepção de gerentes do setor hoteleiro de João Pessoa – PB (GONDIM, 2008). De modo semelhante, um estudo com 154 gerentes de hotéis da Jamaica identificou, com base nos relatos dos sujeitos participantes da pesquisa, um alto grau de aprendizagem no trabalho (NICELY; PALAKURTHI; GOODEN, 2011).

Em estudo realizado com gerentes do setor hoteleiro de duas cidades do estado da Paraíba (João Pessoa e Campina Grande) percebeu-se que as competências mobilizadas pelos gerentes entrevistados são construídas nas situações reais de trabalho, sendo adquiridas, desenvolvidas e atualizadas em um cotidiano de trabalho exigente e repleto de variabilidades. Com base nas constatações dessa pesquisa, os autores enfatizam que o trabalho do gerente exige o manejo permanente de imprevistos, o que requer decisões rápidas e criativas (SILVA et al., 2015) e a mobilização em ação uma série de recursos: saberes (capacidade cognitiva, habilidades, domínio), aptidões ou qualidades, experiências, aspectos fisiológicos e emocionais (CARVALHO; SILVA; ZAGO, 2011).

Assim, entende-se que para gerenciar uma organização hoteleira é preciso mais que inteligência; faz-se necessário envolvimento individual e coletivo com o seu trabalho (LEBOTERF, 2003). O gerente aprende, em grande parte, com a experiência, na ação e interação (CLARK; CLARK, 1996; HILL, 1999; SILVA, 2009). Logo, as práticas gerenciais não são desenvolvidas apenas em um processo lógico e estruturado, mas envolvem também comportamentos e relações (SILVA, 2009), percepções e sensações (BASSO; PAULI; BRESSAN, 2014; MACK, 2015), e emoções (CORNELIUS, 2000; YEOMANS, 2007; SEBRANT, 2008; WEBER, 2012; ARANGUREN, 2016; BOIGER; MESQUITA, 2012; SANTIN; KELLY, 2017). Ou seja, “as práticas de trabalho contribuem para o desenvolvimento de competências” (CARVALHO; SILVA; ZAGO, 2011, p. 207), nas quais o gerente aprende por meio das experiências e vivências no contexto da ação, e isso corrobora para o desenvolvimento do saber agir.

Uma vez que o gerente hoteleiro atua em um setor de serviços, marcado por eventos imprevistos e pela necessidade de interação social constante (CARVALHO; SILVA; ZAGO, 2011), a concepção de aprender por meio dos cinco sentidos, do juízo estético, e pelas experiências emocionais é fundamental em sua prática gerencial. Yeomans (2007) destaca que algumas profissões são tradicionalmente vistas como profissões de “cuidado” (como por exemplo, professores, médicos, gerentes), nas quais interações intensivas envolvem o

gerenciamento de emoções. No caso de gerentes hoteleiros, essa expectativa de atuação e desempenho para satisfazer os requisitos de serviço se torna ainda mais acentuada em razão da natureza hospitaleira inerente à atividade hoteleira.

A partir da noção do “bem-receber”, os gerentes e os demais colaboradores que atuam em meios de hospedagem, precisam conquistar a neutralidade emocional, ou seja, suprimir as emoções sentidas o que pode, inclusive, vir a causar consequências prejudiciais (como transtornos bipolar, depressivos, e de ansiedade), como destacam Shuler e Sypher (2000). Quando há uma acentuada dissonância emotiva ou discrepância entre o que é sentido e o que é exposto publicamente, surgem sentimentos de tensão, a menos que o indivíduo seja capaz de mudar o que sente ou o que finge (YEOMANS, 2007).

A dissonância emocional entre o modo como realmente nos sentimos e a maneira como devemos nos sentir em relação às convenções emocionais, é abordada por Hochschild (2003, p. 57) como “regras de exibição”. Sorrir ao atender um cliente e adotar o tom certo de voz, que seja reconfortante para o cliente, muito presente no contexto da hotelaria, pelo forte elemento interpessoal, percebido em especial na relação gerente-hóspede (RAGUZ, 2007) são exemplos dessas regras. Assim, muitas vezes as emoções são “vendidas” pelos profissionais da hotelaria como parte do seu trabalho (HOCHSCHILD, 1983).

Se por um lado existem emoções que são reconhecidas como necessárias e até encorajadas no contexto organizacional, há também emoções (tais como medo, vergonha, culpa, mágoa) que são consideradas como fraquezas, discriminadas e consideradas impróprias ao local de trabalho (RAFAELI; WORLINE, 2001), sendo exigido, nesses casos, a neutralidade emocional (SHULER; SYPHER, 2000).

Considerando a representatividade das experiências emocionais na prática gerencial, destaca-se a relevância das organizações produzirem oportunidades de expressão emocional no contexto organizacional (SHULER; SYPHER, 2000). Fineman (1993) argumenta que os acadêmicos devem reconhecer as múltiplas e variadas “zonas emocionalizadas” que compõem a cultura organizacional e sugere que os gerentes criem ambientes seguros onde os funcionários possam compartilhar sentimentos reais. É pertinente destacar que o tipo e a quantidade de recursos disponíveis em um ambiente social influenciam as estratégias que as pessoas usam para fazer o gerenciamento de emoções, conforme evidencia o Orzechowicz (2008), assim como, o desenvolvimento de conhecimento sensível.

Indo de encontro ao que vem sendo estudado e produzido predominantemente, na literatura nacional e internacional, neste estudo não se teve o interesse de analisar as emoções

no contexto organizacional sob o viés da educação emocional e do desenvolvimento de competências socioemocionais, analisando a aprendizagem da prática gerencial enquanto processo de aprendizagem formal e funcionalista, como comumente é abordado o constructo (PÉREZ-ESCODA; GUIU; BENET, 2010; MARTÍNEZ; TANOIRA, 2016).

Nesta pesquisa, o foco consistiu na observação da realidade onde ela ocorre, por meio da interação entre os sujeitos da pesquisa e seu contexto, analisando o cotidiano organizacional e as práticas sociais (MIETTINEN et al., 2009), constituídas por experiências sensoriais, estéticas e emocionais. Logo, esta tese se afastou da abordagem individualista e antropocêntrica na experiência de sentimentos e emoções, realizando, em vez disso, uma exploração das relações (a capacidade de afetar e ser afetada) entre corpos, coisas, instituições sociais e abstrações (FOX, 2015).

Em síntese, considerando a forte presença de elementos subjetivos inerentes à prática, assim como a importância da aprendizagem situada gerada nas práticas organizacionais por meio da socialização no cotidiano organizacional (STRATI, 2010; 2007a; 2007b; 2005), esse estudo comunga da ontologia construcionista social utilizadas nos estudos baseados em prática, na qual toda a diversidade da realidade social pode ser tratada como “produto da ação dos próprios seres humanos nos seus espaços de viver e nas diferenças de culturas e histórias, incluindo as dimensões imaginárias, simbólicas e subjetivas” (BORGES et al., 2016, p. 395). Ou seja, o ser humano constrói as teorias a respeito do funcionamento do mundo sempre através da interação social (ZURIFF, 1998).

Do ponto de vista epistemológico, a compreensão da gestão hoteleira no cotidiano organizacional será mediada pela ação gerencial, poisas experiências sensoriais, estéticas e emocionais do gerentes na interação com os elementos humanos e não humanos presentes no cotidiano da gestão hoteleira, sob o ponto de vista interpretativista, são determinantes na caracterização da prática. No que se refere ao caminho metodológico, serão utilizadas técnicas qualitativas alinhadas à abordagem definida para este estudo: a fenomenologia da prática (VAN VANEN, 2014), descritas no Protocolo de Percepção das Práticas Gerenciais – PPPG, apresentado no capítulo 3 deste trabalho.

Em contextos dinâmicos e complexos, como o contexto da hotelaria, o juízo estético, o conhecimento sensível e as emoções atuam de forma integrada e afetam diretamente a prática gerencial em função da natureza mais contingencial e incerta da atividade, e da interação do gerente com elementos humanos e não humanos, que têm influência direta no resultado de seu trabalho.

Nesse sentido, o gerente é um agente determinante para a prática (MINTZBERG, 2010), e que ainda que a prática seja abordada nos EBPs em um nível coletivo, que também abordado neste trabalho, o gerente assume um papel central na investigação, principalmente nas observações no campo, pois a prática acontece por meio da ação e interação do gerente com os demais atores sociais da organização (colaboradores, clientes, fornecedores, investidores), e com os elementos não humanos inerentes ao contexto organizacional. Todos esses elementos impactam na gestão hoteleira como prática.

Portanto, partindo da premissa de que: (a) a aprendizagem gerencial acontece no contexto situado, social e cultural; (b) o gerente está constantemente vivenciando experiências sensoriais, estéticas e emocionais no cotidiano da prática gerencial, por meio da contínua interação com outros atores organizacionais e elementos não humanos; (c) a prática gerencial envolve experiências sensoriais que resultam em conhecimento sensível; (d) nos meios de hospedagem são estabelecidas convenções emocionais nas relações interpessoais, tais como nas relações entre gerente-gerente, gerente-liderados, gerentes-hóspedes, nas quais são exigidas a neutralidade e a dissonância emocional; e (e) que nessas organizações, devido à natureza do serviço se caracterizar pela hospitalidade, o conhecimento sensível atua de forma específica e acentuada, esta pesquisa se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: **Como a percepção sensorial, o julgamento estético e as experiências emocionais auxilia na compreensão da gestão hoteleira como prática?**

1.2 Objetivos da pesquisa

De acordo com o que foi apresentado e considerando a questão de pesquisa norteadora, este trabalho tem como objetivo geral **compreender a gestão hoteleira como prática à luz da estética e da abordagem construcionista das emoções.**

Com efeito, foram estabelecidos como objetivos específicos:

- Caracterizar como as experiências sensoriais (desenvolvidas por meio dos cinco sentidos: visão, audição, olfato, paladar e tato) atuam na prática gerencial hoteleira;
- Identificar as categorias estéticas que se manifestam no cotidiano da prática gerencial de um hotel;
- Identificar o papel das experiências emocionais na prática gerencial em um meio de hospedagem;

- Analisar como as percepções sensoriais, o julgamento estético e as experiências emocionais atuam na compreensão da gestão hoteleira como prática.

1.3 Pressupostos da tese

Visando à compreensão do dia a dia do gerente nas organizações hoteleiras e o vínculo entre construtos, neste trabalho, são utilizadas como lentes de análise teórica e metodológica: (a) a aprendizagem e o conhecimento como prática; (b) o juízo estético e o conhecimento sensível sob a ótica da estética organizacional, c) as experiências emocionais a partir de uma abordagem construcionista social, e (d) a atividade gerencial sob a perspectiva social da prática, no contexto da hotelaria, como via para a compreensão da prática.

Com base no que foi apresentado, há três conceitos-chave nesta tese: conhecimento sensível, experiências emocionais e prática gerencial, que caracterizam a inovação conceitual desta tese. Para fundamental compreensão da inovação conceitual da tese, foram estabelecidos quatro pressupostos, que são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Pressupostos da Tese

OBJETIVOS	PRESSUPOSTOS
Caracterizar como as experiências sensoriais (desenvolvidas por meio dos cinco sentidos) atuam na prática gerencial hoteleira.	A prática gerencial resulta da ação do gerente, não apenas por meio de suas “mentes”, pois isso está inter-relacionado, mas por meio de sua corporeidade, que é o que lhes permite adquirir conhecimento sensível (MERLEAU-PONTY, 1999; STRATI, 2010; 2007a; 2007b; 2000; SURDE; FREIRE; MELO 2016). O corpo, nesse estudo, é entendido como possibilidade de conhecer e aprender por meio da sensibilidade, e como forma de linguagem que proporciona um diálogo como o mundo (SURDE; FREIRE; MELO, 2016; MERLEAU-PONTY, 1999).
Identificar como as categorias estéticas se manifestam na prática gerencial de um hotel.	As categorias estéticas compreendidas como um conjunto de interpretações e conotações manifestam o juízo estético e o conhecimento sensível de uma pessoa a respeito do seu trabalho e da sua vida na organização (STRATI, 2010; 2007a; 2007b).
Verificar o papel das experiências emocionais na prática gerencial em um meio de hospedagem.	As emoções exercem um papel central nas práticas sociais do local de trabalho, no processo decisório, nas interações interpessoais, no desempenho do trabalho, nas atitudes em relação ao trabalho e nas práticas organizacionais (LOPES et al., 2012; SEBRANT, 2008; KIDD, 2004 SHULER; SYPHER, 2000).
Analisar como as percepções sensoriais, o julgamento estético e as experiências emocionais atuam na compreensão da gestão hoteleira como prática.	A prática refere-se a um tipo de comportamento situado que consiste em vários elementos, interligados entre si, tais como formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, “coisas” (elementos não humanos) e seu uso, e experiências emocionais (STRATI; GHERARDI, 2015; POZO, 2002). Em contextos dinâmicos e complexos (como o contexto da hotelaria) o juízo estético, o conhecimento sensível e as emoções atuam de forma integrada e afetam diretamente a prática em função da natureza mais contingencial e incerta da atividade, e da existência de elementos humanos e não humanos que têm influência direta no resultado de das ações individuais e coletivas (STRATI 2014, 2007B, 2003; PADILHA; GRANDE; 2011; DEWEY 2010; SILVA; 2009; GAGLIARDI, 1999).

Fonte: Elaboração própria (2019)

a) A prática gerencial resulta da ação do gerente por meio da sua corporeidade.

O primeiro pressuposto está associado ao “como” um gerente hoteleiro utiliza seu sistema sensorial na prática gerencial no cotidiano das organizações.

Por meio dos órgãos que compõe o sistema sensorial (olhos, nariz, boca, ouvidos e pele), são obtidas informações que são analisadas e processadas pelo sistema nervoso central, gerando as experiências perceptivas e sensoriais. No cotidiano organizacional da hotelaria, os gerentes estão sempre vivenciando essas experiências, por meio dos cinco sentidos e julgando esteticamente texturas, aromas, sabores, sons e movimentos peculiares em um hotel.

Assim, na gestão hoteleira como prática, o uso das faculdades sensório-perceptivas, do degustar, do ouvir, do sentir, do cheirar e do ver permite o desenvolvimento de conhecimento tácito e estético, denominado como conhecimento sensível (STRATI, 2007a), segundo pressuposto deste trabalho de tese.

Nesse sentido, o corpo, nesse estudo, é entendido como possibilidade de conhecer e aprender por meio da sensibilidade, e como forma de linguagem que proporciona um diálogo com o mundo (SURDE; FREIRE; MELO, 2016; MERLEAU-PONTY, 1999). Logo, compreende-se que a prática gerencial resulta da ação do gerente, mas não de forma individual, por meio de sua “mente”, embora isso esteja inter-relacionado, mas por meio de sua corporeidade, que é o que lhe permite adquirir conhecimento sensível (MERLEAU-PONTY, 1999; STRATI, 2010; 2007a; 2007b; 2000; SURDE; FREIRE; MELO 2016).

b) O conhecimento sensível, inerente à prática gerencial, é desenvolvido a partir das experiências sensoriais e do juízo estético dos gerentes.

O segundo pressuposto está associado ao “como” um gerente hoteleiro pode desenvolver e utilizar de conhecimento sensível no cotidiano das organizações, com base na sua sensibilidade e nas suas experiências perceptivas e sensoriais.

O conhecimento sensível tem centralidade no âmbito da aprendizagem baseada na prática (STRATI, 2010; 2007a; 2007b; 2000), na qual se considera que as práticas do saber e a aprendizagem nas organizações, não são apenas mentais e lógico-analítica, mas também corpóreas e multissensoriais, levando-se em consideração que *o que* é aprendido é fortemente influenciado pelo *como* é aprendido (DEWEY, 1979; 2010; SILVA, 2009).

A prática gerencial abrange um conjunto de atividades complexas envolvendo constantes relações sociais, e sua aprendizagem envolve o conhecimento sensível composto pelo que é aprendido sensorial e emocionalmente, a afetividade conectada com o que é percebido, o julgamento baseado no gosto e o estilo próprio de ação. A complexidade do conhecimento sensível consiste no fato de que esse não se limita a simples relação direta e física, observável de modo objetivo, mas está associado à relação íntima, pessoal e corpórea do sujeito com a experiência do mundo (STRATI, 2010; 2007a; 2007b; 2000).

Uma aprendizagem pautada no saber sensível, possibilitada pela vivência corporal diante do mundo, leva em consideração vários aspectos tais como as experiências anteriores dos gerentes, o contexto em que a organização está inserida e as diferentes possibilidades que cada gerente percebe e sente na sua relação com o mundo (SURDE; FREIRE; MELO, 2016; MERLEAU-PONTY, 1999).

As pessoas nos locais de trabalho agem e interpretam de acordo com suas diferentes capacidades e habilidades: há aquelas que têm “boa visão”, outras que têm “olfato apurado”, outras têm “audição sensível” ou “paladar aguçado” ou “agilidade manual”. Do mesmo modo, a condição do espaço de trabalho, alguns apertados, outros barulhentos, ou mesmo com baixa iluminação, pode interferir no desenvolvimento do conhecimento sensível do gerente sobre sua prática gerencial (STRATI 2007a; 2007b).

O uso de tecnologias nas relações interpessoais e nos processos organizacionais, por exemplo, pode vir a ser um fator de influência que tem contribuído para que o gerente não “aprenda” a partir dos sentidos, no exercício da prática gerencial. Por outro lado, gerentes que desenvolvem conhecimento sensível podem vir a perceber além das rotinas e processos e identificar “o que” e “como” de fato ocorre no cotidiano da prática.

Embora não tenha sido encontrado nenhum estudo no contexto da hotelaria que comprove diretamente essa relação, o vínculo entre sistema sensorial, juízo estético e aprendizagem no contexto prático e social é apresentado por vários autores (STRATI, 1992; 2000; 2007a; 2007b; 2010; 2014; BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014; GHERARDI, 2000; 2014; BISPO, 2015).

Somada as experiências sensoriais e estéticas, o cotidiano da prática gerencial também é caracterizado por experiências emocionais, terceiro pressuposto desta tese.

c) As experiências emocionais exercem um papel central na gestão como prática

O terceiro pressuposto está associado ao fato de que a emoção exerce um papel central nas práticas sociais do local de trabalho, no processo decisório, nas interações interpessoais, no desempenho do trabalho, nas atitudes em relação ao trabalho e nas práticas organizacionais (LOPES et al., 2012; SEBRANT, 2008; KIDD, 2004 SHULER; SYPHER, 2000). Assim como as experiências sensoriais, as experiências emocionais também fazem parte do processo de aprendizagem gerencial em ação. Há um consenso de que as emoções estão interligadas na vida da organização, onde raiva, decepção, frustração, medo, culpa, amizade e prazer constituem a arena "natural" das emoções no local de trabalho (ARAR, 2017).

Nas organizações, experimentar uma enorme variedade de emoções, que vão desde as emoções básicas, que representam padrões relacionados à sobrevivência, ou seja, respostas adaptativas a eventos do ambiente, que foram selecionadas ao longo da nossa história evolutiva (CONELIUS, 2000) e a emoções estéticas que são emoções específicas relacionadas ao conhecimento, desenvolvidas a partir da apreciação estética de um objeto ou evento (PERLOVSKY, 2014) no cotidiano do trabalho.

Ao enxergar as emoções como um processo socioculturalmente construído, dinâmico e interativo (RAFAELI; WORLINE, 2001), deixamos de analisá-la sob uma visão reducionista sobre o que elas são e como elas são experimentadas, percebidas e comunicadas de forma generalizada, passando a analisar a construção social das experiências emocionais dentro de contextos relacionais e culturais, o que envolve, por exemplo, estudos sobre emoções em interações em tempo real, investigando como elas se proporcionam em contextos sociais complexos, considerando e comparando os significados que podem ser relevantes em contextos culturais (HARRÉ, 1986; BOIGER; MESQUITA, 2012).

O ambiente, a cultura, a linguagem, o poder, bem como as experiências pessoais, sociais e profissionais, e a relação entre elementos humanos e não humanos no cotidiano organizacional podem vir a exercer influências nas emoções dos gerentes. É pertinente destacar que esses fatores (individuais, organizacionais ou contextuais) emergiram do próprio campo de pesquisa, ao longo das observações da prática gerencial. A identificação e a análise desses fatores foram possíveis por meio da observação da materialidade da vida organizacional e a constante interação entre o indivíduo e os elementos humanos (demais pessoas que atuam na organização) e os elementos não humanos (objetos, artefatos) que compõem os espaços organizacionais (STRATI, 2010; 2007a; 2007b; 2000).

Além disso, a existência de idiosincrasias relacionadas a aspectos estéticos, culturais e do cotidiano da aprendizagem gerencial, fundamentando-se em Warren (2012), ao afirmar

que os conceitos estéticos são sociais e mediados pela cultura, em Bruner e Haste (1987), ao destacarem que o aprendiz é um ser humano que constrói sua compreensão e aprende a partir de interações sociais dentro de cenários socioculturais, e nos sociocontrutivistas (CORNELIUS, 2000; RAFAELI; WORLINE, 2001; YEOMANS, 2007; SEBRANT, 2008; WEBER, 2012; ARANGUREN, 2016; BOIGER; MESQUITA, 2012; SANTIN; KELLY, 2017; PERLOVSKY, 2014), ao argumentarem que as emoções têm função social e moral (ARMON-JONES, 1986) de regular o comportamento humano, e a cultura desempenha um papel central nas emoções. Sendo assim, as emoções diferem de cultura para cultura e de pessoa para pessoa, também fundamentam a investigação sobre o papel das experiências emocionais na prática gerencial considerando o contexto específico da hotelaria.

d) Existem vínculos entre o conhecimento sensível (que resulta da percepção sensorial e do juízo estético) e as experiências emocionais que só podem ser percebidos no cotidiano da prática situada.

O quarto e último pressuposto desta tese está associado à atuação de forma direta e integrada das percepções sensoriais, do julgamento estético e das experiências emocionais na prática gerencial hoteleira, em função da natureza contingencial, complexa e dinâmica da atividade gerencial em um hotel, e da relação entre elementos humanos e não humanos que têm influência direta no resultado do trabalho do gerente (STRATI 2014, 2007b, 2003; PADILHA; GRANDE; 2011; DEWEY 2010; SILVA; 2009; GAGLIARDI, 1999). Desta forma, será investigado como ocorre na prática essa articulação entre a percepção, o julgamento e produção de conhecimento por meio dos sentidos e das experiências emocionais na gestão de meios de hospedagem, algo que dificilmente seria compreendido ou explicado de forma analítica (STRATI, 2003; 2014).

A relação entre conhecimento sensível e experiências emocionais na prática gerencial está associada à própria influência desses elementos na aprendizagem, enquanto processo situado e social, que ocorre na prática e em ação (LAVE; WENGER, 1991), por meio do estímulo de todos os sentidos (COMENIUS, 2002) e as sensações e emoções sentidas e percebidas no contexto social e prático (GHERARDI et al., 1998; ELKJAER, 2001; SILVA; REBELO; CUNHA, 2006; SILVA; REBELO, 2006; SILVA, 2008, 2009; SOARES NETO; SILVA, 2012).

Os sentimentos e a formação de memórias são gerados pelas experiências sensoriais (STRATI, 2007b; FIALHO, 2011) e pelas emoções (ANTONACOPOLLOU; GABRIEL, 2001) sentidas e percebidas nas relações intra e interpessoais inerentes ao cotidiano dos gerentes (GHERARDI et al., 1998) dentro e fora das organizações. Assim, as experiências emocionais desenvolvidas por meio dos sentidos estão associadas ao vínculo existente entre sentimentos (em termos de percepção e sensibilidade), formação de memórias (o que inclui as emoções), e aprendizagem gerada a partir da reflexão (SILVA, 2009) e da interação social (GHERARDI et al., 1998).

O próprio ambiente físico (estrutura da sala, mobiliário, luz, acústica, ventilação) pode estimular emoções de prazer ou de raiva, que pode interferir direta ou indiretamente na ação gerencial. O mesmo se passa em termos da atmosfera do ambiente de trabalho, do tom de voz do superior para com o subordinado, do barulho, do tamanho da equipe de trabalho, das informações ou das pistas visuais que são transmitidas. Logo, o juízo estético, o conhecimento sensível e a emoção, por meio da percepção e sensibilidade do gerente sobre as pessoas, os objetos, as situações e o ambiente podem interferir (positiva ou negativamente) na prática gerencial (PILOTO, 2006).

Diante do que foi apresentado, apresentamos neste trabalho a gestão hoteleira como prática social, que resulta do processo de construção e reprodução social, e ganha um sentido dentro de um contexto situado, na medida em que ela é repetida e reconhecida socialmente (BISPO, 2013b; WENGER, 1999; LAVE; WENGER, 1991). A prática gerencial no contexto hoteleiro é resultante de um processo de aprendizagem mediado pelo desenvolvimento de conhecimento sensível, que envolve experiências sensoriais (associadas ao uso dos cinco sentidos), estéticas (relacionadas ao julgamento de categorias estéticas) e emocionais (vivenciadas pelos gerentes no cotidiano organizacional) nas interações entre elementos humanos e não humanos (GHERARDI, 2006).

A seguir são apresentadas a justificativa e as contribuições teóricas-metodológicas, práticas e sociais deste trabalho.

1.4 Justificativa e contribuições

Ao analisar a produção científica sobre emoções, observa-se que entre a grande variedade de questões com as quais o estudo da emoção nas organizações tem se preocupado, destacam-se: (1) a natureza e os mecanismos da emoção, (2) os elementos que estimulam a

emoção e os efeitos da emoção sobre o comportamento, o desempenho, a eficácia e a capacidade de aprender e mudar; (3) a comunicação da emoção, como ela é lida e a questão de sua autenticidade, como um aspecto que também é diretamente relevante para a questão do desempenho de uma organização; (4) a regulação e manipulação da emoção e seus estímulos, significados, experiência e comunicação, que também tem uma influência direta na eficácia da organização e de sua administração (HODDER, 2016), sendo essas temáticas predominantemente estudadas sob perspectivas naturalistas e positivistas, fundamentados pela abordagem evolucionista.

No Brasil, apesar da propagação da relevância de se discutir emoções no contexto organizacional, são poucos estudos que tratam do tema vinculado à estética e sob a perspectiva construcionista. No banco de teses e dissertações da CAPES, há 101 trabalhos referentes à inteligência emocional, dentre os quais 18 são da área de administração (MACÊDO, 2018). No entanto, nenhum desses trabalhos realizou uma análise com enfoque na prática gerencial no setor hoteleiro, corroborando com Ávila Ortiz (2008) que enfatiza a limitação de estudos abordando emoções com aplicação no contexto da hotelaria. Dentre as publicações que estudam emoções de gerentes, destacam-se Hopkins e Bilimoria (2008), Boyatzis, Good e Massa (2012), Goleman (2015), Rueda Lizarazo (2016) e Gonzaga e Rodrigues (2018), mas também não foram pesquisas realizadas no contexto hoteleiro.

Além disso, observa-se uma predominância massiva de estudos quantitativos abordando o constructo, o que representa uma lacuna desse campo de pesquisa. Não que os estudos quantitativos sejam irrelevantes nesse campo, mas devido à necessidade de análise sob ambas as perspectivas, e considerando a expressiva contribuição que a abordagem qualitativa pode proporcionar, já que o cotidiano organizacional é constituído de elementos que transcendem a dimensão objetiva, indo além das formalidades e das práticas implícitas, tornando-se assim sua compreensão em profundidade inacessível pelos modelos matemáticos e métodos estatísticos.

A utilização da dimensão estética, alinhada a abordagem construcionista social, neste estudo, é uma alternativa para captar e interpretar o fenômeno vai de encontro ao *mainstream* das emoções no contexto organizacional, que é predominantemente funcionalista. Nosso entusiasmo por novas metodologias não nos faz perder de vista os pontos fortes das abordagens positivistas mais tradicionais que levantaram informações sobre as emoções durante a maior parte do século passado. Concordamos que “ambos os tipos de pesquisa continuarão, e dispensar o trabalho dentro de um paradigma ou outro poderia levar a estreiteza

e intolerância” (KIDD, 2004). Assim, a questão não é negar racionalização, os procedimentos, padrões e a burocracia existentes nas organizações. Mas, sim, evidenciar um outro ‘olhar’ sobre o processo de aprendizagem pautado no saber sensível inerente ao exercício cotidiano da prática gerencial.

Entendemos que a utilização da lente da estética e a abordagem do construcionismo social na análise das variáveis organizacionais em estudo também evidenciam o caráter inovador e original da pesquisa, ao permitir uma investigação além do horizonte cognitivo ou do lógico-racional, ao se conectar com dimensão subjetiva da prática gerencial, determinante para a compreensão em profundidade da dinâmica organizacional (LEAL, 2003).

A abordagem estética rompe com a tradicional dicotomia mente/corpo e coloca em destaque o corpo como produtor do conhecimento (SCHATZKI, 2006; BERTOLIN; CAPPELE; BRITO, 2014), e o construtivismo social ao caracterizar-se, epistemologicamente e ontologicamente, pela crença de que ao invés de descobrir uma realidade objetiva e independente, o ser humano constrói o conhecimento a partir de suas interações sociais, o que possibilita uma análise mais profunda das emoções no ambiente social do trabalho. Conforme aponta Strati (2007a), as organizações apresentam características ontológicas que não fornecem um conhecimento preciso e exato, demandando uma outra lógica para a sua análise e compreensão, fazendo emergir o conhecimento sensível como outro tipo de conhecimento organizacional.

Muitas vezes as subjetividades existentes nas organizações são negligenciadas, ou seja, descuida-se da relevante complementaridade das percepções e análises de aspectos objetivos e subjetivos nos estudos organizacionais. Alguns estudos sobre a aprendizagem do gerente foram desenvolvidos tendo como base o contexto social e prático (GHERARDI et al., 1998; ELKJAER, 2001; SILVA; REBELO; CUNHA, 2006; SILVA, 2008; SILVA; REBELO, 2006; SILVA, 2009; SOARES NETO; SILVA, 2012). Seguindo essa mesma concepção, neste trabalho, entendemos que a aprendizagem é um fenômeno social e consideramos que, no contexto organizacional, a prática gerencial é aprendida a partir das experiências vivenciadas (dentro e fora da organização) pelo gerente.

O conhecimento prático, sensível e estético é desenvolvido a partir da articulação entre elementos individuais e coletivos, por meio das interações com elementos humanos e não humanos no contexto organizacional, e o desenvolvimento desse conhecimento está associado à percepção estética e as experiências emocionais vivenciadas pelos gerentes.

A escolha pelo contexto hoteleiro para a realização deste estudo justifica-se, primeiramente, por ser um campo de pesquisa de interesse da pesquisadora, que além de possuir graduação em Hotelaria, atua como professora de nível técnico e superior nessa área. Além disso, foi considerado que: (a) nos meios de hospedagem, assim como em grande parte das organizações de serviços, são exigidas dos gerentes competências caracterizadas como “multifuncionais”, (GONDIM, 2008), que são adquiridas, desenvolvidas e atualizadas em situações reais de trabalho (SILVA et al., 2015), por meio do conhecimento prático (*knowing-in-practice*) construído e reproduzido socialmente dentro de um contexto situado (BISPO, 2013b; GHERARDI, 2012; 2006; ORLIKOWSKI, 2002); e (b) nessas organizações em especial, pela natureza hospitaleira (o bem receber caracterizado pela necessidade de acolhimento), as experiências sensoriais e emocionais atuam de forma mais específica e acentuada (RAGUZ, 2007), mediante à complexidade das organizações hoteleiras, que por ser prestadoras de serviços se caracterizam pela imprevisibilidade, variabilidade, intangibilidade, e inseparabilidade.

Padilha e Grande (2011, p. 124), em estudo desenvolvido para compreender as relações entre os sentidos atribuídos ao trabalho e as condições concretas vividas por gerentes, recepcionistas e camareiras de hotéis, destacam que “a realidade do trabalho em hotéis no Brasil oferece, sem dúvida, material fértil para os campos da psicologia social, da sociologia do trabalho e dos estudos críticos em Administração”. Embora exista uma escassez de estudos que articule o vínculo entre as temáticas deste estudo, no contexto da hotelaria, entende-se que nesses ambientes o juízo estético, o conhecimento sensível e as emoções podem ser observados de forma integrada nas relações interpessoais existentes entre gerente/subordinados, gerente/fornecedores, gerente/hóspedes, assim como nas interações dos atores sociais com os elementos não humanos presentes na organização.

A decisão por estudar a prática gerencial em meios de hospedagem localizados em Brasília (Distrito Federal – DF) se fundamenta em dois fatores: a) o fato da pesquisadora trabalhar como docente da área técnica de hotelaria e residir nessa cidade; e b) a oportunidade de compreender o cotidiano da atividade gerencial e como ocorrem as experiências emocionais e o desenvolvimento de conhecimento sensível em um meio de hospedagem da capital do país.

Em síntese, diante do que foi apresentado, observa-se que este estudo se justifica pela potencial contribuição teórica, prática e social da pesquisa. A contribuição teórica está associada à originalidade e inovação do estudo no que se refere às escolhas epistemológica,

metodológica e teórica, ao trabalhar de forma vinculada as temáticas abordadas nesse estudo (conhecimento sensível, emoções e prática gerencial), no contexto da hotelaria, sob a lente da estética e do construcionismo social. Neste estudo, é apresentada uma nova perspectiva para analisar e compreender a prática gerencial em meios de hospedagem, destacando elementos (sensoriais, estéticos e emocionais) que tendem a ser negligenciados nos estudos das organizações hoteleiras.

Analisar a construção social da emoção dentro de contextos relacionais e culturais envolve estudos sobre emoções em interações em tempo real, investigando como as emoções são vivenciados em contextos sociais complexos. Logo, essa pode ser uma das razões pelas quais esse tipo de pesquisa tem sido escassa até o momento: a dificuldade metodológica e analítica associada ao estudo de processos interativos (BOIGER; MESQUITA, 2012). Assim, somos conscientes dos desafios consideráveis da coleta e análise do material empírico qualitativo, e nesse sentido foi desenvolvido um Protocolo de Percepção da Prática Gerencial – PPPG, fundamentado na fenomenologia da prática (VAN VANEN, 2014), conforme é apresentado no capítulo 3 referente aos procedimentos metodológicos.

O Protocolo de Percepção das Práticas Gerenciais – PPPG, elaborado neste estudo, e o conjunto de ferramentas utilizado nessa pesquisa também configura uma contribuição metodológica deste trabalho. O PPPG pode vir a ser utilizado por outros pesquisadores, que buscam analisar a gestão como prática em diferentes contextos, sejam essas organizações hoteleiras ou não.

Além disso, a abordagem das práticas, a luz teórica da estética organizacional e das emoções sob uma perspectiva construcionista, possibilita um olhar crítico sobre a forma como a prática gerencial é abordada nos cursos de hotelaria, sinalizando assim as contribuições práticas e sociais desse estudo, o qual possui implicações não apenas na forma do gestor hoteleiro atuar, mas também na maneira de ensinar a ser gestor.

As contribuições para o processo de formação dos futuros gerentes hoteleiros estão associadas ao despertar para o fato de que a gestão hoteleira é uma prática, e que, sendo assim, só pode ser ensinada e aprendida no contexto de educação formal se houver um alinhamento entre o que é demandado no ambiente de trabalho e o que é construído socialmente em sala de aula, na relação entre docentes e discentes. Nesse sentido, este estudo fomenta reflexões sobre a necessidade de um processo de aprendizagem em ação que possibilite a abordagem da gestão hoteleira como prática, exigindo dos docentes a utilização de recursos e estratégias de ensino inovadores, que vão além do desenvolvimento de

competências técnicas, preparando-os para as reais demandas do contexto de trabalho das organizações hoteleiras.

As constatações referentes à análise das práticas gerenciais de gerentes hoteleiros podem oportunizar boas reflexões. Os próprios sujeitos da pesquisa, bem como outros gerentes de hotéis ou de outras organizações dos mais diversos segmentos, poderão refletir sobre sua atividade gerencial, assim como seu comportamento sensorial e emocional, compreendendo que o que é percebido, sentido, julgado esteticamente e aprendido na prática afeta a sua prática gerencial, no que se refere à clima organizacional, gestão de conflitos, gestão de pessoas, gestão estratégica, gestão operacional, liderança e motivação.

Nesse sentido, os resultados apresentados neste estudo podem ser determinantes para que os gerentes tomem consciência da presença de aspectos estéticos, sensíveis e tácitos inerentes ao dia a dia da organização a qual pertencem e otimizem o exercício cotidiano da sua prática gerencial, por meio das experiências sensoriais e emocionais, transformando o seu modo de fazer gestão, o que pode afetar não só a sua vida profissional, mas também pessoal.

1.5 Organização do estudo

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. Além desse capítulo introdutório, na qual foram apresentados o tema e problema de pesquisa, os objetivos, os pressupostos da tese, bem como a justificativa e as contribuições do estudo; são apresentados na sequência o percurso teórico, o percurso metodológico, a análise temática interpretativa e compreensiva dos achados da pesquisa, as considerações finais, as referências que embasaram o estudo e os apêndices.

O percurso teórico abrange os temas e as teorias que fundamentam a pesquisa, dando ênfase ao conhecimento sensível e às emoções no contexto da prática gerencial de organizações hoteleiras. A última seção corresponde a uma articulação entre experiências sensoriais, estéticas e emocionais no cotidiano da prática gerencial hoteleira.

O percurso metodológico consiste na apresentação dos caminhos metodológicos alternativos para os estudos baseados em práticas organizacionais, da escolha pela fenomenologia da prática, do contexto e os sujeitos da pesquisa, e dos procedimentos de coleta e análise do material empírico, com a apresentação do Protocolo de Percepção das Práticas Gerenciais.

O capítulo referente à análise temática interpretativa e compreensiva, composto por cinco seções, apresenta as constatações do estudo no que se refere às experiências sensoriais, ao juízo estético, às experiências emocionais, ao processo de gestão das emoções no cotidiano da prática gerencial de um hotel, e, na última seção é realizada uma articulação entre os elementos que compõe a gestão hoteleira como prática. A análise do material empírico foi fundamentada pela fenomenologia da prática (VAN MANEN, 2014), realizada com base nas recomendações sobre o “texto fenomenológico” de Van Manen (2014), nas orientações de Strati (2007a) sobre a técnica do “texto aberto” e nas considerações de Cloutier (2015) sobre a escrita do texto. Além disso, utilizou-se do recurso das “Word Clouds” - nuvens de palavras para a apresentação dos resultados.

Nas considerações finais, são apresentadas as constatações centrais do estudo, as limitações encontradas no percurso de elaboração desta tese, as principais contribuições desta pesquisa e as sugestões para futuros estudos. Por fim, são apresentadas as referências que fundamentaram esse estudo e os apêndices deste trabalho: a) Apresentação do Protocolo da Pesquisa e Convite para participação (e-mail); b) Termo de Autorização para Realização da Pesquisa; c) Detalhamento das Horas de Sombreamento dos Gerentes; d) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; e) Roteiro Semiestruturado das Entrevistas.

2 PERCURSO TEÓRICO

A felicidade é um cachorrinho fofo (Charlie Brown). A felicidade é uma arma quente (Beatles). Cada qual com seu cada qual. (Ditado Popular).

Gary Marcus (2010)

Neste capítulo são abordados os construtos e as temáticas que dão fundamento a esta tese, no qual veremos que assim como a emoção da felicidade pode sofrer variações de sentido/significado para as pessoas, conforme descrito na citação de Gary Marcus, a aprendizagem gerencial, as emoções e o contexto organizacional também podem ser abordados sob diferentes perspectivas.

Este capítulo do percurso teórico é composto por cinco seções, nas quais são abordados: a) o cotidiano da prática gerencial, enfatizando o processo de aprendizagem de gerentes no contexto social b) a emoção no contexto organizacional, apresentando e discutindo as diferentes perspectivas teóricas, e enfatizando a emoção na prática gerencial à luz do construcionismo social; c) os pressupostos, conceitos e perspectivas teóricas e metodológicas dos Estudos Baseados em Prática - EBP; d) o uso da estética nos estudos organizacionais, e na prática gerencial, e, por fim, e) uma articulação entre experiências sensoriais, estéticas e emocionais no cotidiano da prática gerencial hoteleira.

2.1 O Cotidiano da prática gerencial

O gerente - *homo administrativus*, ocupa um papel central na dinâmica organizacional, situando-se no elo dos processos sociais, tecnológicos, culturais políticos, econômicos e ideológicos que ligam estratégias a operações. Sabe-se que são a eles a quem se atribui a responsabilidade por todo o desenvolvimento e implantação de estratégias e definição dos caminhos a serem percorridos pela organização. Entretanto, será que isso (ou apenas isso) retrata o que os gerentes fazem de fato na prática? (CUSTÓDIO et al., 2013; DAVEL; MELO, 2005).

Por muitos anos, foram desenvolvidos estudos orientados por uma perspectiva normativa sobre as atividades dos gerentes. Essas pesquisas, em caráter prescritivo, concentravam-se no que deve fazer um gerente “eficaz” ao invés de focar no que realmente o

gerente faz no seu cotidiano. No entanto, desde a década de 1950, vários estudos (SAYLES, 1964; STEWART, 1967; KOTLER, 1982; HALES, 1986; MINTZBERG, 1991; 2010; DOUBLET; ROCHEBRUNE, 1996; DAVEL; MELO, 2005), foram desenvolvidos com a finalidade de investigar o que os gerentes realmente fazem no seu dia-a-dia de trabalho, analisando e discutindo a natureza do trabalho gerencial e suas peculiaridades.

A partir da análise dos comportamentos e das atividades cotidianas dos gerentes, foram constatados que: a) mais do que a motivação individual é o sistema de relacionamento que conta para explicar a eficiência do trabalho dos gerentes (SAYLES, 1964); b) grande parte do tempo dos gerentes é despendida com conversas breves e soltas e que quase todo ele é empregado com outras pessoas (KOTLER, 1982); c) os gerentes passam aproximadamente a metade do tempo discutindo ideias, quer em discussões informais, em reuniões, ao telefone ou em atividades sociais (STEWART, 1989); d) o gerente não se limita à tomada de decisões lentas e metódicas, ele é considerado muito mais como aquele que faz acontecer, reagindo rapidamente aos problemas, à medida que eles surgem (HALES, 1986); e) os gerentes lidam superficialmente com um número variado de questões, não se concentrando naquelas que requerem mais atenção (MINTZBERG, 1991); f) o que favorece o trabalho do gerente é seu enraizamento em uma empresa e suas particularidades, negar esse enraizamento significa esquecer que os valores culturais e as questões culturais, sociais, econômicas, e técnicas de uma empresa podem limitar e bloquear as decisões gerenciais (DOUBLET; ROCHEBRUNE, 1996); g) gerentes não conseguem ter um controle total de suas atividades, pois grande parte dos problemas com os quais ele lida são inesperados e, em algumas situações, são intratáveis (MINTZBERG, 2010).

Com base nas constatações desses estudos, desenvolvidos com a finalidade de investigar o que os gerentes realmente fazem no seu dia-a-dia de trabalho, percebe-se que a atuação dos gerentes é constituída de nuances, complexidades e dilemas, que merecem atenção nos estudos organizacionais, assim como, faz-se necessário refletir e aprofundar as discussões sobre a natureza de seu trabalho, o modo como as mudanças organizacionais e ambientais vêm afetando a prática gerencial e a condição existencial dos gerentes, e os fatores que singularizam e os elementos que transformam o trabalho gerencial (DAVEL; MELO, 2005).

No contexto da hotelaria, também há esforços para compreensão do trabalho do gerente de meios de hospedagem no Brasil, tais como: Gondim (2008), Pedrosa e Souza

(2009), Zaratini e Padilha (2010), Carvalho, Silva e Zago (2011), Padilha e Grande (2011), Silva, Araújo e Pinto (2015).

Gondim (2008) identificou que a prática da atividade gerencial foi considerada a forma de aprendizagem mais importante para o desenvolvimento de competências, segundo a percepção de gerentes do setor hoteleiro de João Pessoa – PB. O estudo de Pedrosa e Souza (2009) buscou identificar a atitude empreendedora de gerentes de pequenos e grandes hotéis do setor hoteleiro do Distrito Federal. Nessa pesquisa, foi constatado que os gerentes dos pequenos hotéis fazem mais sacrifícios pessoais que os gerentes dos grandes hotéis que, em contrapartida, aceitam mais desafios que os gerentes de empreendimentos hoteleiros pequenos.

Zaratini e Padilha (2010) realizaram um estudo buscando conhecer as tarefas/atribuições profissionais de um gerente de hotel para saber a carga de trabalho, os tipos de pressão psicológica e desgaste emocional, o que influencia diretamente no tempo livre e em sua relação com o trabalho; os sentidos atribuídos pelo gerente de hotel às categorias de trabalho e de tempo livre; e conhecer os usos do tempo livre do gerente de hotel.

Carvalho Silva e Zago (2011) partindo da concepção de que a prática gerencial demanda a mobilização e combinação de um conjunto de competências, buscaram identificar os fatores de influência no contexto da ação de gerentes de hotéis e pousadas, e constataram que os imprevistos, a comunicação, a mobilização de recursos, a experiência com a gerência, as relações pessoais com pares e colaboradores, o reconhecimento social e a educação formal exercem influência no desenvolvimento de competências.

Padilha e Grande (2011), ao buscarem compreender as relações entre os sentidos atribuídos ao trabalho e as condições concretas vividas por gerentes, recepcionistas e camareiras de hotéis, constataram que o trabalho na hotelaria é extenso e intenso, envolvendo as capacidades mentais, emocionais e os saberes dos trabalhadores, o que compromete o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Jeunon e Menicucci (2008) destacam que o setor hoteleiro apresenta *turn over* acima da média de outros setores e apontam a necessidade de revisão das condições de trabalho na hotelaria. O salário, o excesso de trabalho e a exigência do cumprimento da escala de folgas (finais de semana e feriados) foram revelados, por gestores e profissionais que trabalham no hotel, como fatores que elevam a rotatividade de pessoal (JEUNON; MENICUCCI, 2008)

Silva, Araújo e Pinto (2015), desenvolveram um estudo com 18 gerentes do setor hoteleiro em João Pessoa e Campina Grande – PB, com objetivo de discutir a noção de

competência fundamenta na ergologia, que considera a competência como um agir aqui e agora, um movimento da atividade. Nessa pesquisa, foi evidenciado que as competências mobilizadas pelos gerentes entrevistados são construídas nas situações reais de trabalho, sendo adquiridas, desenvolvidas e atualizadas em um cotidiano de trabalho exigente e repleto de variabilidades. Os autores constataram que o trabalho do gerente exige o manejo permanente de imprevistos, o que requer decisões rápidas e criativas, e demanda o uso rápido da inteligência da prática.

Embora esse grupo social compartilhe de uma representativa coesão e identidade, atendendo à maioria das variáveis que explicam e determinam a formação de uma categoria profissional, os gerentes compõem uma categoria heterogênea, cuja a natureza do seu trabalho ainda não é amplamente conhecida, em especial, porque na prática existem várias manifestações funcionais dos gerentes (gerentes de linha, gerentes intermediários e gerentes de alto escalão; gerentes homens, gerentes mulheres; gerentes brasileiros e de outras nacionalidades), variadas formas de categorizar o *homo administrativus*, e vários fatores internos e externos, individuais, sociais e organizacionais (culturais, emocionais, entre outros) que interferem na função e no desempenho gerencial (DAVEL; MELO, 2005).

Davel e Melo (2005, p. 33) descrevem os fatores que singularizam o trabalho gerencial: as atividades, as relações de poder e as interações com subordinados, superiores e colegas no cotidiano de trabalho; o enquadramento propiciado pelos padrões simbólicos da empresa na qual estão inseridos; as possibilidades e as restrições impostas pelas culturas nacional e regional vivenciadas pelos gerentes; a carga elevada e o caráter ambíguo das responsabilidades do gerente como mediador de interesses diversos e opostos entre capital e trabalho; os problemas graves de saúde mental e estresse profissional, que podem ser gerados por essa situação de instabilidade constante; a construção e a consolidação da categoria de gerentes como fundamentalmente masculina, centrada em princípios e em uma lógica de valores predominante e historicamente masculinos.

Assim, para fins desse estudo, a atividade gerencial é compreendida a partir da ideia de gestão como prática, que se complementa à concepção apresentada por Mintzberg (2010) de gestão como ciência (pois o conhecimento científico não garante a eficácia e o sucesso da gestão e o trabalho gerencial, não reflete apenas a aplicação de um conjunto de conhecimento sistemático resultante de pesquisa) e como profissão, pois as subjetividades inerentes à atividade não podem ser ensinadas formalmente e fora do contexto de atuação do gerente, sem um alinhamento com o conhecimento prático demandado no contexto do trabalho.

Em outras palavras, o trabalho dos gerentes envolve processos distintos, mas simultâneos, de atuação sobre o ambiente, de interação com pessoas, de simbolização, de dominação do controle, de assimilação dos efeitos dos processos precedentes e de sua reprodução (DAVEL; MELO, 2005). Custódio (et al., 2013) enfatiza a intensidade e diversidade do trabalho de um gerente. Conforme os autores, a quantidade de situações e problemas com que ele precisa lidar em curto espaço de tempo é expressiva, o que torna a função gerencial essencialmente prática.

Portanto, ainda que a prática gerencial demande de um conjunto de conhecimento sistemático e formal, ela está intrinsecamente associada à capacidade de análise do gerente, que decorre da experiência adquirida por ele no cotidiano do trabalho gerencial e da sua capacidade criativa (*insights*). Um gerente desempenha diversos papéis em seu cotidiano de gestão, pois seja liderando, comunicando, negociando, programando, controlando, estruturando ou fazendo conexões, o gerente está em contato com pessoas, adquirindo, processando e organizando informações.

Por ser a dinâmica do trabalho gerencial muito intensa, diversa e singular, o gerente, em especial o de hotéis, precisa desenvolver um conjunto de competências para o desempenho satisfatório no cotidiano gerencial, que o permita conduzir todas as atividades, de forma a auxiliar a organização a alcançar seus objetivos. Essas competências estão associadas ao conhecimento situado, gerado no cotidiano das práticas organizacionais (STRATI, 2010; 2000), por meio do processo de aprendizagem social, temática da próxima subseção.

2.1.1 O Processo de aprendizagem gerencial no contexto social

Ao analisar os estudos referentes à prática gerencial, observa-se que as atividades desenvolvidas por gerentes vão além de um conjunto de papéis (conforme defende Mintzberg, 1990) e de funções (como apresenta Motta, 1991), pois as mudanças no mundo do trabalho e nas organizações passaram a exigir desses profissionais uma série de competências que com o passar dos anos foram se tornando cada vez mais complexas (LE BOTERF, 2003).

O desenvolvimento pessoal e profissional do gerente está associado tanto à aquisição de competências técnicas-profissionais, dimensão objetiva da prática gerencial, que envolve conhecimentos explícitos; como também às competências que são desenvolvidas a partir das experiências vividas, sentimentos, emoções e sensações, subjetiva da prática gerencial, que está relacionada ao conhecimento tácito que é adquirido por meio das experiências

vivenciadas no cotidiano dentro e fora da organização (SILVA, 2009; SILVA; ROSSETTO, 2010).

Nesse sentido, o gerente se torna gerente por meio de um processo de aprendizagem multidimensional, recebendo influência de uma série de variáveis, não se limitando apenas à aquisição de conhecimento, mas demandando também da aprendizagem em ação por meio de experiências, que envolve não apenas situações vividas no contexto profissional, mas em todas as situações da vida: experiências vivenciadas na escola, na família, nas relações sociais, afetivas e profissionais (GHERARDI et al., 1998; ELKJAER, 2001; SILVA, REBELO, CUNHA, 2006; SILVA, 2008; 2009; SILVA; REBELO, 2006, SOARES NETO; SILVA, 2012).

A atividade gerencial é uma prática social e, assim, por natureza, educativa (DEWEY, 1979). No contexto da ação gerencial, há uma série de atividades que proporciona o favorecimento da aprendizagem, tais como os relacionamentos com pares, superiores e subordinados, a leitura de manuais de normas, procedimentos, sistemas de informações gerenciais, entre outros (SILVA, 2008). Somado a tudo isso, o conflito sempre estará presente nas organizações, manifestando-se nos diferentes níveis: pessoal, interpessoal ou grupal, e organizacional (MORGAN, 1996), pois essa complexidade permeia a natureza humana e a sua relação com o mundo, incluindo, as relações no trabalho.

Tendo origem nas divergências de papéis, de interesses e também de percepção (MOTTA, 1991; MORGAN, 1996), geralmente os conflitos estão associados à falta de diálogo e à divergência de interpretações do discurso, o que reforçam a importância da comunicação nas relações sociais, visando manter uma relação mais harmoniosa. Por meio da reflexão sobre esses eventos inerentes à prática gerencial, os profissionais vão desenvolvendo estratégias para lidar melhor com as possíveis interferências de conflito, resultando assim na aprendizagem em ação.

Essas considerações denotam que a prática gerencial é resultante de um processo de aprendizagem social, que conforme destacam Merriam e Cafarella (1991, p. 139), “ocorre por meio da observação das pessoas em um ambiente específico. Além disso, a aprendizagem é uma função da interação entre pessoa, ambiente e comportamento”. Elkjaer (2001, p. 107) complementa afirmando que “a aprendizagem é parte inerente da prática social, por isso, é perfeitamente possível aprender enquanto se trabalha, pois a aprendizagem torna-se parte inevitável do trabalho”.

É pertinente destacar que o processo de aprendizagem pode ser analisado sob diferentes perspectivas teóricas, dentre as quais se destacam a: behaviorista, cognitiva, humanista, social e a construtivista ou transformacional (MERRIAM; CAFARELLA; BAUMGARTNER, 2006).

Enquanto que para os behavioristas, o lócus da aprendizagem está no ambiente, tendo em vista sua influência no comportamento das pessoas, para os cognitivistas está nos processos mentais, cujo próprio indivíduo exerce controle, pelo fato do ser humano ter papel ativo nas interpretações das sensações e nas atribuições de significados aos eventos que afetam a sua consciência (SILVA, 2008).

Para os humanistas, as pessoas aprendem porque se interessam, desejam e se empenham para isso, logo, trata-se de uma questão de escolha e de responsabilidade. Já para os pesquisadores que defendem a perspectiva social, o foco da aprendizagem consiste no contexto em que ela ocorre e nas interações que são realizadas nesse ambiente, pois ela é considerada uma consequência do processo de observação de outras pessoas. E para os construtivistas, a aprendizagem consiste numa constante produção e transformação de significados e na forma de enxergar as situações a partir das experiências (MERRIAM; CAFARELLA; BAUMGARTNER, 2006; SILVA, 2008; BRANDÃO, 2014).

Assumindo a perspectiva social da aprendizagem e trazendo o conceito para o contexto organizacional, consideramos que a emoção é desenvolvida na prática gerencial, no cotidiano das organizações, na medida em que os gerentes vão vivenciando experiências. Situações de instabilidade organizacional, e conflitos nas relações com superiores ou subordinados, são exemplos de eventos que promovem uma aprendizagem significativa por meio da reflexão, experiência e emoção (MCCALL; LOMBARDO; MORRINSON; 1988), tornando as pessoas emocionalmente mais experientes e inteligentes.

A transformação da pessoa ocorre quando uma experiência é socialmente construída, o que a leva à reflexão, à emoção ou à ação, resultando em uma mudança na sua história de vida, mente, comportamento e/ou interior (JARVIS, 2006). As contribuições das experiências vivenciadas por gerentes em seu processo de aprendizagem são discutidas por Silva (2009). Conforme o autor, o desenvolvimento de competências está intimamente ligado ao processo de adaptação e readaptação que os gerentes vivenciam no contexto das organizações, e o mesmo conclui que à medida que as pessoas conseguem se adaptar ao contexto no qual elas estão inseridas, conseguem evoluir na aquisição de competências por meio do aprendizado e

das experiências que vivenciaram. Mas enfatiza que para que haja a aprendizagem, além da experiência, é preciso que ocorra a reflexão.

Sob a perspectiva da aprendizagem experiencial, a transformação ocorre quando uma pessoa se envolve numa atividade ou situação e a analisa criticamente, e, por meio da análise, aplicam seus resultados. Silva (2009) explica que o processo de aprendizagem por meio das experiências está condicionado ao processo de reflexão, que acontece após o indivíduo vivenciar novas situações ou até mesmo no momento em que ocorre dado evento. Nesse sentido, “aprender pelas experiências requer desenvolvimento da capacidade reflexiva, pois ela é responsável pela atribuição de significados e pelo desenvolvimento de padrões de comportamentos que direciona as ações das pessoas” (SILVA, 2009, p. 198).

A capacidade reflexiva está intimamente relacionada ao autoconhecimento e as emoções do indivíduo, que atuam como elementos impulsionadores do seu aprendizado. Somado a isso, há o contexto social onde o gerente está inserido - ambiente incerto, instável e complexo - que também exerce influência em seu processo de aprendizagem. Para que a aprendizagem seja significativa, o gerente precisa se socializar e se legitimar perante a comunidade em que ele está inserido; como consequência, o gerente desenvolve tanto habilidades que serão úteis ao contexto profissional quanto competências que servirão para a vida pessoal (SILVA; REBELO, 2006; SILVA, 2009).

Embora a aprendizagem tenha sido, por muito tempo, predominantemente estudada sob a perspectiva cognitiva e comportamental, isto é, centrada no indivíduo, abordada basicamente como aquisição de conhecimento individual ou como desenvolvimento individual. (GHERARDI, 2006), o que comprometeu a compreensão de como esse fenômeno se dá na interação com outras pessoas (FLACH; ANTONELLO, 2011), a necessidade de uma abordagem alinhada à natureza do trabalho organizacional, que se caracteriza como uma atividade social, fez emergir debates da aprendizagem sob uma perspectiva social baseada na prática (SOARES; BISPO, 2017).

Em consonância com essa perspectiva, a prática gerencial é compreendida como um processo social de aprendizagem, em que o ser gerente envolve principalmente o conhecimento situado, ou seja, aquele que é gerado nas práticas organizacionais por meio da socialização (STRATI, 2010; 2000), indo além da dimensão cognitiva da aprendizagem, pois a construção do conhecimento e a produção de sentidos/significados estão associadas à sensibilidade. Além disso, a aprendizagem social na perspectiva das práticas não se concentra apenas nas atividades e rotinas, mas atenta-se também ao papel da linguagem, dos artefatos

materiais e culturais, e as interações sociais dos atores sociais (SOARES, BISPO; 2017; FLACH; ANTONELLO, 2011).

Partindo dessa compreensão, e entendendo que o gerente aprende com a experiência, na ação e por meio da interação social (CLARK; CLARK, 1996; HILL, 1999; SILVA, 2009) envolvendo comportamentos e relações (SILVA, 2009), percepções e sensações (BASSO; PAULI; BRESSAN, 2014; MACK, 2015), e emoções (LISTEAD; HOPFL, 2000; PÉREZ-ESCODA; GUIU; BENET, 2010), e que a prática assume formas diferenciadas de saberes e fazeres (SOARES; BISPO, 2017), chegou-se a decisão de analisar, neste estudo, como os gerentes desenvolvem conhecimento sensível e lidam com as experiências emocionais no cotidiano organizacional.

A compreensão da prática enquanto processo de aprendizagem situada está associada essencialmente a quatro conceitos: a) comunidade de prática, b) currículo de aprendizagem, c) currículo situado e d) participação periférica legitimada (LAVE, WENGER, 1991). Entende-se por comunidade de prática a rede de atores que participam da prática. Currículo de aprendizagem refere-se o conjunto de conhecimentos e atributos que é necessário aprender para se tornar praticante de uma comunidade específica. O currículo situado é composto por conhecimentos tácitos e simbólicos, que geralmente não é expresso verbalmente, mas é percebido (pelos cinco sentidos, julgamento estético, reflexão sobre as emoções) na prática, sendo este fundamental para a legitimação no grupo. E todo o processo pelo qual um novato em uma comunidade busca alcançar legitimidade dentro de um grupo, da periferia até o núcleo, denomina-se de participação periférica legitimada (SOARES; BISPO, 2017; BISPO, 2013a; GHERARDI, 2012; 2006; LAVE, WENGER, 1991).

No contexto da hotelaria, por exemplo, cada profissional recém-chegado na organização, além do seu currículo de aprendizagem, desenvolvido ao longo da sua formação profissional (camareira, recepcionista, governanta), terá que desenvolver o currículo situado, não só para entender como o grupo dos veteranos “funciona”, como também para se legitimar na comunidade de prática.

Park e Faerman (2019) desenvolveram um estudo com ênfase no papel das competências emocionais e sociais nas transições gerenciais. Visando explorar como os gerentes recém-promovidos desenvolvem competências emocionais e sociais para entender suas emoções e a dos outros e, em seguida, usam esse entendimento para o crescimento pessoal e suas interações com os outros, o autor pode constatar que embora os funcionários do setor público, frequentemente, vejam uma promoção para uma posição gerencial como uma

experiência de carreira positiva, muitos novos gerentes consideram esta transição mais desafiadora do que esperavam e, portanto, ficam frustrados e ou oprimidos pelos desafios da transição. Ainda que nesse estudo não tenha sido utilizada a abordagem da aprendizagem social sob a perspectiva das práticas, é possível que muitos desses desafios da transição gerencial estejam associados ao processo de participação periférica legitimada.

Na próxima seção será abordada a emoção na prática gerencial, evidenciando a forte presença de elementos subjetivos, assim como, a importância da aprendizagem situada gerada nas práticas organizacionais por meio da socialização no cotidiano organizacional (STRATI, 2010; 2000), indo além da dimensão cognitiva da aprendizagem e das práticas formais da educação emocional.

Com efeito, fica evidente a relevância da utilização de procedimentos de coleta e análise de dados alinhados a natureza do constructo, o que fundamenta a decisão pela realização de um estudo sob a perspectiva do construcionismo social, embasado epistemologicamente nos pressupostos do paradigma interpretativo, de abordagem qualitativa.

2.2 Emoção: tradições teóricas e de pesquisa

As emoções são estudadas sob diferentes perspectivas em diversos campos de pesquisa. Assim como não há um consenso sobre sua definição, há também diferentes lentes teóricas e metodológicas utilizadas nos estudos sobre emoção, e cada uma dessas abordagens é constituída do seu próprio conjunto de suposições sobre a natureza da emoção, sobre como construir teorias sobre esse construto, e sobre como conduzir essas pesquisas (CORNELIUS, 1996; 2000; FONTES, 2017).

Nesse sentido, torna-se relevante compreender essas diferentes perspectivas, observando sua própria tradição de pesquisa, a fim de identificar os pontos de convergências, divergências, sobreposições e até a possível integração entre elas, antes de iniciar um estudo sobre emoções (CORNELIUS, 2000). Logo, nessa seção são descritas as principais lentes teóricas e de pesquisa da emoção, com base nos autores descritos no Quadro 2.

Ashforth e Humphrey (1995) classificam os estudos sobre emoção em dois polos: um composto por aqueles que defendem as perspectivas naturalistas e positivistas, que abordam a emoção firmados, principalmente, na teoria da evolução e o outro polo composto pelos construcionistas sociais e os interacionistas, que consideram a relação entre aspectos socioculturais, interações sociais e emoções (SILVA, 2009).

Quadro 2 - Lentes Teóricas e Metodológicas dos Estudos sobre Emoção

AUTORES	PERSPECTIVAS TEÓRICAS E METODOLÓGICAS DA EMOÇÃO
Ashforth e Humphrey (1995)	Apresentam 2 polos: de um lado os construcionistas sociais e interacionistas simbólicos; e do outro os que defendem perspectivas naturalistas e positivistas.
Cornelius (1996; 2000)	Apresenta 4 perspectivas: evolucionista (darwiniana), a da percepção (jamesiana), a cognitiva e a construtivista social.
Antonacopoulou e Gabriel (2001); e Gabriel e Griffiths (2002).	Apresentam 3 abordagens: inteligência emocional; construcionista social e psicanalítica.
Gendron e Barrett (2009)	Agrupam as abordagens em 3 eras: “anos dourados” que compreende as perspectivas básicas (darwiniana, jamesiana), a “era das trevas”, sem grandes contribuições, e o “renascimento”, com o marco da perspectiva da avaliação (arnoldiana) e a retomada da perspectiva construcionista.
Pires (2010)	Descreve 4 perspectivas: biológica ou evolucionista; construtivista ou sociológica; psicológica e filosófica.
Fontes (2017)	Descreve 5 perspectivas: evolucionista (darwiniana), a da percepção (jamesiana), a cognitiva, a construtivista social e a filosófica

Fonte: Elaboração própria a partir de Cornelius (1996; 2000); Gendron e Barrett (2009); Silva (2009); Pires (2010) e Fontes (2017).

Cornelius (1996; 2000), ao analisar as teorias clássicas e contemporâneas da emoção, descreve quatro perspectivas tradicionais sobre como definir, estudar e explicar a emoção: a evolucionista (fundamentada na teoria da evolução), a da percepção (com enfoque nas mudanças corporais), a cognitiva (que destaca o processo de avaliação dos fatos e eventos do ambiente) e a construtivista social (que considera o papel da cultura nas experiências emocionais). Fontes (2017) em seu estudo, além de apresentar as quatro perspectivas descritas por Cornelius, acrescenta a perspectiva fisiológica (baseada nas correlações entre substâncias orgânicas e emoções).

Antonacopoulou e Gabriel (2001) e Gabriel e Griffiths (2002) classificam as emoções nas organizações em três abordagens: inteligência emocional; construcionista social e psicanalítica. Sob a perspectiva da inteligência emocional, o trabalho nas organizações depende crucialmente das habilidades emocionais. Na abordagem construcionista, as emoções são fenômenos sociais e são culturalmente constituídas. Já a perspectiva psicanalítica aborda a emoção como princípio motivacional em conflito com a racionalidade (SILVA, 2009).

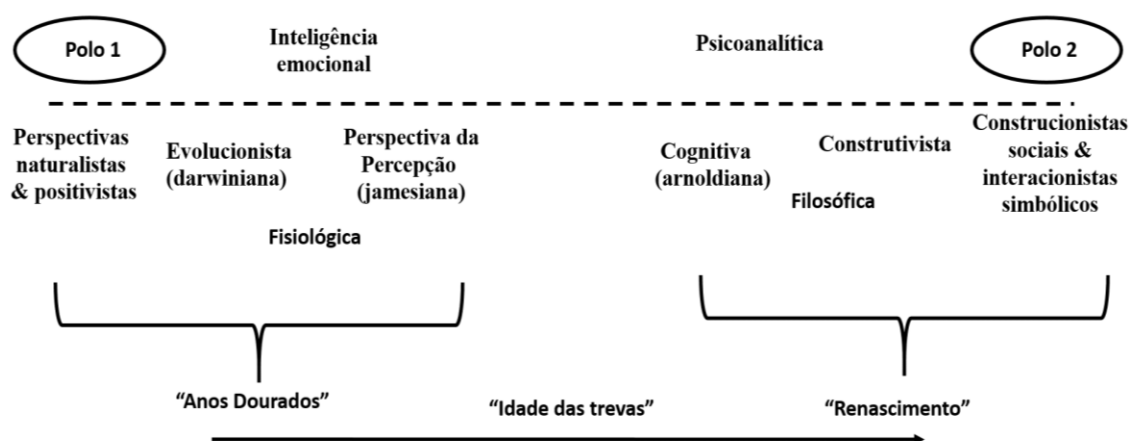
Gendron e Barrett (2009) embasados pela análise de artigos sobre emoção (tais como Gergen, 1995; Hansell, 1989; Lazarus, 1993), destacam que há três eras principais no estudo científico da emoção: 1) os “anos dourados”, marcada pelas contribuições de Darwin e, em seguida, pelas reflexões críticas de James; 2) a “idade das trevas”, período de baixa produção científica relevante sobre emoção; e 3) o “renascimento” com as contribuições de Magda

Arnold nos anos de 1960, amplamente citado como o primeiro modelo de “avaliação” da emoção; e na sequência os trabalhos de Sylvan Tomkins (1962, 1963) e de Stanley Schachter e Jerome Singer (1962), que resgataram a ciência da emoção da abordagem behaviorista e a colocaram em seu curso atual, solidificando as duas principais perspectivas concorrentes que definem a moderna abordagem psicológica da emoção: a básica e da avaliação, e contribuindo para a retomada da perspectiva construcionista que por muitos anos ficou ofuscada na história da teorização sobre emoção (GENDRON; BARRETT, 2009).

Pires (2010) destaca que as emoções podem ser analisadas sob uma perspectiva biológica ou evolucionista (emoções enquanto necessidade adaptativa e de sobrevivência) (KEMPER, 1987); construtivista ou sociológica (emoções como produto de uma sociedade ou cultura) (TURNER; STETES, 2005); psicológica (com abordagens tanto comportamentais quanto cognitivas) (BRINER, 1999); e filosófica (dando ênfase principalmente nas questões intrapessoais) (RIETTI, 2009).

Com base no exposto, é possível observar que, ainda que sejam abordadas com denominações distintas pelos autores, algumas perspectivas se repetem, demonstrando assim sua representatividade nos estudos sobre emoção. Nesse sentido a Figura 1 foi elaborada para sintetizar as diferentes visões sobre as principais lentes teóricas e metodológicas utilizadas nos estudos da emoção.

Figura 1 - Integração das Lentes Teóricas e Metodológicas dos Estudos sobre Emoção



Fonte: Elaboração própria a partir de Cornelius (1996; 2000); Gendron e Barrett (2009); Silva (2009); Pires (2010) e Fontes (2017).

Além disso, observa-se que, apesar de apresentarem algumas divergências, as perspectivas seguem uma linha de complementaridade, sendo possível identificar sobreposições e até possíveis integrações entre elas (CORNELIUS, 2000). Gendron e Barret

(2009, p. 225) destacam que as dicotomias (emoção básica x avaliação, evolucionismo x construcionismo social, experiência x expressão) definidas nos estudos sobre emoção, “podem ser mais ficção de nossas crenças e preferências atuais do que uma representação precisa do que foi escrito no passado”.

Nesse sentido, a próxima seção abordará com mais profundidade as principais perspectivas teóricas e de pesquisa da emoção, visando possibilitar a compreensão das limitações existentes nas tradicionais perspectivas teóricas e de pesquisa sobre emoção, bem como, justificar a escolha pela abordagem construcionista social para este estudo.

Como Weber (2012) destaca, a diferenciação entre as distintas perspectivas teóricas é fundamental para a compreensão do conhecimento particular sobre as emoções que é gerado pela abordagem construcionista social, bem como para a criação de paradigmas empíricos que possam ser aplicados para analisar as suposições derivadas da visão construcionista social.

2.2.1 Da perspectiva darwiniana ao construcionismo social

Ao analisar as tradições teóricas da emoção, constata-se que os estudos sobre emoção tiveram início com a perspectiva evolucionista. Sua tradição teórica e de pesquisa foram iniciadas com a publicação do livro de Darwin, “Expressão da emoção no homem e nos animais”, em 1872. Com base nessa perspectiva, as emoções são resultado da evolução das espécies, por seleção natural, em função da sobrevivência. As contribuições de Darwin para o estudo da emoção na psicologia e biologia consistem na teoria da evolução como explicação para as expressões faciais e movimentos corporais que acompanham várias emoções em humanos e outros animais. Sob essa perspectiva, entende-se que as expressões emocionais devem ser entendidas em termos de suas funções e, portanto, valor de sobrevivência e, que assim, devemos esperar observar semelhanças nas emoções de pessoas intimamente relacionadas pela espécie (CORNELIUS, 1996; 2000; PIRES, 2010; GENDRON; BARRETT, 2009; FONTES, 2017).

Há muitos pesquisadores contemporâneos de emoção que têm seguido o exemplo de Darwin na tentativa de entender as emoções sob uma perspectiva evolucionista, entre os quais destacam-se Paul Ekman, Carroll Izard, Alan Fridlund, Tarde SylvanTompkins, e Joseph LeDoux. (CORNELIUS, 1996). Nesses estudos defende-se a universalidade de certas expressões faciais humanas das emoções denominadas "fundamentais", "básicas" ou "primárias": felicidade, tristeza, medo, desgosto, raiva e surpresa (EKMAN, 2007). Essas

emoções são consideradas básicas porque representam padrões relacionados à sobrevivência, ou seja, respostas adaptativas a eventos do ambiente, que foram selecionadas ao longo da nossa história evolutiva; além disso, também são assim denominadas porque se acredita que todas as outras emoções sejam, de alguma forma, derivadas destas (CORNELIUS, 2000).

Embora não exista um consenso na literatura sobre o número e as categorias de emoções básicas - para Plutchik (1994, 2003) são oito, para Parrott (2001) e Roseman's (1984) são quatorze; Oatley e Johnson-Laird (1987) apontam cinco; Lazarus (1991), afirma ser dez; Scherer (1994), lista sete; e Jack et al. (2014) defende que são apenas quatro as emoções inatas a todos os seres humanos e transversais a todas as culturas do mundo - essas emoções provocam um impulso para ação, de forma involuntária e inconsciente (EKMAN, 2007).

As alterações provocadas pelas emoções são manifestadas na voz, na face, em reações automáticas no corpo, na recuperação de memórias e expectativas, e na alteração da forma como interpretamos o que nos acontece e ao mundo que nos rodeia. Embora não sejamos capazes de interromper as reações, somos capazes de geri-las. Paul Ekman (2007) considerado o maior especialista do mundo quando se trata da análise das emoções humanas e expressões faciais, devido ao seu sistema de codificação facial (FACS), relacionado à expressão de emoções, afirma que todos nós sentimos emoções e as expressamos de vários níveis, principalmente, em termos faciais. No Quadro 3 são apresentadas algumas características que podem ser observadas na expressão facial de uma pessoa com base nas emoções que ela vivencia, com base na teoria de Ekman (2007).

Quadro 3 – Expressões faciais e emoções humanas

EMOÇÃO	EXPRESSÃO FACIAL
TRISTEZA	Olhos baixos, boca aberta, ferradura entre as sobrancelhas
RAIVA	Sobrancelhas baixas e juntas, lábios ficam mais finos, a margem vermelha dos lábios fica mais castanha
SURPRESA	Abrir dos olhos e da boca, subir das sobrancelhas
MEDO	Subir das pálpebras superiores e tensão nas inferiores, as sobrancelhas sobem e juntam-se, o maxilar baixa e os lábios esticam-se verticalmente na direção das orelhas
NOJO	Enrugar do nariz
DESPREZO	Levantar de um dos lados da boca, como se fosse um meio sorriso feito na direção da orelha
ALEGRIA	Movimento involuntário do sorriso que provoca os chamados “pés de galinha”

Fonte: Elaborado a partir de Paul Ekman (2007).

De acordo com Ekman (2007), a partir da percepção e compreensão das emoções, pelo menos quatro competências podem ser melhoradas: o autoconhecimento emocional, pois será possível identificar as próprias emoções com mais facilidade, mesmo antes de agir ou falar; a autogestão emocional, já que a pessoa torna-se capaz de escolher como se comportar, com base nos objetivos que se almeja alcançar, sem magoar outras pessoas; a empatia, pois ao compreender as emoções, as pessoas se tornam mais sensíveis às emoções alheias; e competências sociais, pois o indivíduo passa a usar de forma cuidadosa as informações sobre como os outros se sentem.

Paul Ekman (2007) destaca que não é só a lógica que diz como vamos agir ao reconhecermos as emoções nas outras pessoas, mas também a emoção que sentimos quando nos colocamos na posição dos outros, ou quando reconhecemos isso em suas expressões faciais. Além disso, o autor destaca que a análise das emoções humanas por meios das expressões faciais, assim como os demais tipos de manifestações das emoções, nos permite perceber, por exemplo, o que os outros estão sentindo, mas não nos permite, no entanto, saber o que estão pensando.

Indo nessa mesma linha de abordagem – de gerenciamento das emoções, foi desenvolvido o conceito de inteligência emocional, que pode ser “desenvolvida e enriquecida por meio da sensibilidade de representações e treinamento” (SILVA, 2009). No entanto, ainda que o termo inteligência seja tradicionalmente associado a aspectos cognitivos, como a memorização, não é recente o esforço de pesquisadores e estudiosos que investigam o campo da inteligência em ressaltar a relevância de aspectos não cognitivos, dentre os quais Torres (2014) destaca: Thorndike, que em 1920, abordou inteligência social referindo-se à capacidade de um indivíduo em compreender e motivar terceiros; Wechsler, que nos anos de 1940, tratou da inteligência comportamental, fazendo correlações entre fatores não intelectuais e comportamentos inteligentes; e Gardner (1983) criador da teoria das inteligências múltiplas, que envolve tanto as competências intrapessoais quanto as interpessoais, ou seja, a capacidade de compreender a si mesmo e de apreciar os próprios sentimentos, medos e motivações, bem como, a capacidade de compreender as intenções, motivações e desejos das outras pessoas.

O termo inteligência emocional foi utilizado em várias discussões no campo educacional e organizacional, dentre as quais se destacam os trabalhos de Salovey e Mayer (1990) e Goleman (1996), dando ênfase aos aspectos não-cognitivos da inteligência. O interesse pelo tema por parte da mídia, das instituições de ensino, e das organizações ganhou

maior proporção com a publicação do livro *Inteligência emocional*, de Goleman, em 1996. O gerenciamento de emoções inclui não apenas o controle dos próprios sentimentos, mas também o gerenciamento das emoções de terceiros (GOLEMAN, 1996).

Outra perspectiva de definição e explicação da emoção está associada à percepção dos fatos e eventos excitantes no ambiente que provocam as mudanças corporais. Essa perspectiva é também denominada de “jamesiana”, devido às contribuições de William James sobre emoção, em especial, a publicação de seu artigo, “O que é uma emoção?”, em 1884. A percepção de um fato ou evento ambiental provoca mudanças corporais (como, por exemplo, choro, tremor) que, conseqüentemente, resultam em emoções (tais como raiva, medo, tristeza). Nesse sentido, entende-se que não são as emoções que provocam as mudanças corporais, mas sim as mudanças corporais que fazem surgir as emoções (CORNELIUS, 2000; FONTES, 2017).

Assim como a perspectiva evolucionista (também denominada de darwiniana), a perspectiva da percepção (jamesiana) também aborda a experiência emocional como adaptações ambientais com importantes funções relacionadas à sobrevivência, ou seja, em ambas perspectivas as emoções são vistas como respostas a eventos no ambiente de um organismo que ajudaram a sobreviver. Em outras palavras, “experimentamos emoções porque nossos corpos evoluíram para responder de maneira automática e adaptativa às características do ambiente que têm relação de sobrevivência significativa para nós” (CORNELIUS, 2000). Os darwinistas e jamesianos contemporâneos, seguindo essa premissa, referem-se às emoções como “tendências de ação” (FRIJDA, 1986).

Por outro lado, os críticos da perspectiva jamesiana argumentam a falta de coerência em considerar, por exemplo, que “temos medo porque gritamos ou corremos” ou “temos raiva porque choramos”, no entanto, o que James defendia era que todas as respostas corporais são fontes potenciais dos sentimentos que chamamos de emoções e que o corpo responde de maneira programada ao ambiente, ou seja, cada emoção é acompanhada por um padrão único de resposta corporal. A limitação desta perspectiva, nesse sentido, consiste na definição do que se entende por mudanças corporais e de como essas mudanças podem ser impulsionadas pela percepção de eventos ambientais no caso de emoções “revividas” ou “re-imaginadas”, aspecto que não foram tratados adequadamente até o surgimento da perspectiva cognitiva (CORNELIUS, 2000; FONTES, 2017).

Na perspectiva cognitiva, também denominada de abordagem arnoldiana (pois é comumente associada aos estudos de Magda Arnold), a emoção e o pensamento são

considerados aspectos indissociáveis. Nesse sentido, todas as emoções dependem da avaliação dos fatos e eventos do ambiente, julgados como bons ou ruins (ARNOLD, 1960). As críticas à perspectiva jamesiana consiste na falta de definição de como a percepção dos fatos acontecem, que tipo de percepção é essa, e como essa percepção leva às mudanças corporais. Para os seguidores da tradição cognitiva, a explicação consiste no entendimento sobre o processo de avaliação. Nesse sentido, a perspectiva cognitivista trouxe contribuições para preencher a lacuna existente na perspectiva Jamesiana (CORNELIUS, 2000; FONTES, 2017).

De acordo com os cognitivistas, toda emoção está associada a um padrão específico e particular de avaliação, relacionados às características da pessoa ou do organismo, à sua aprendizagem história, ao seu temperamento, à sua personalidade, ao seu estado fisiológico, bem como, às características particulares da situação em que a pessoa ou organismo se encontra (CORNELIUS, 2000).

As críticas a essa perspectiva, por sua vez, consistem no fato dos adeptos da perspectiva cognitiva condicionarem o processo de avaliação a um processo que requer pensamento deliberativo, que não se aplica a animais que não sejam humanos. Assim, autores como Zajonc (1980) e LeDoux (1996) enxergam a perspectiva cognitiva como impraticável, por argumentarem que as emoções acontecem muito mais rapidamente do que a percepção, bem como, por acreditarem que é possível provocar reações emocionais fora da consciência dos estímulos provocadores. No entanto, essas críticas parecem estar associadas a um mal-entendido do processo de avaliação, definido por Arnold em 1960. Cornelius (2000) esclarece que a avaliação abordada por Arnold ("julgamentos dos sentidos", como assim ele denominou), é "direta, imediata, não reflexiva, não intelectual, [e] automática" (1960, p. 174).

Sob a perspectiva cognitiva toda emoção tem associado a ela um padrão particular de avaliação, e se a avaliação for alterada, a emoção também deve mudar. Assim, entende-se que se as reações emocionais a eventos ameaçadores podem ser "interrompidas" ao mudar a forma como esses eventos são avaliados (CATANZARO; MEARNS, 1999). É pertinente destacar que a perspectiva cognitiva foi incorporada nas outras três perspectivas, podendo assim ser considerada a abordagem dominante nos estudos e pesquisas sobre emoção.

Outra perspectiva é apresentada e discutida por Fontes (2017). De base fisiológica, surgiu no contexto da medicina e se fundamenta em correlações entre substâncias orgânicas e emoções. Lövhelm (2012) desenvolveu o modelo tridimensional que correlaciona três substâncias bioquímicas (dopamina, serotonina e noradrenalina) e as emoções. Nesse modelo é postulado que as referidas monoaminas têm grande impacto na emoção, no humor e no

comportamento. O modelo desenvolvido por Lövheim (2012) tem potencial para ajudar a compreender as emoções humanas, as doenças psiquiátricas e os efeitos das drogas psicotrópicas, no entanto, seu próprio autor reconhece a necessidade de mais estudos empíricos para estabelecer a validade de sua aplicação.

A perspectiva mais recente, mais diversificada e também mais controversa dentre as perspectivas apresentadas, é a construtivista social (CORNELIUS, 2000). De acordo com Cornelius (2000), as contribuições de James Averill (1980), Rom Harré (1986), Claire Armon-Jones (1986) e Catherine Lutz (1988) proporcionaram um novo olhar sobre as emoções, passando a considerá-las como produtos culturais que devem seu significado e coerência às regras sociais aprendidas. Segundo Averill (1980, p. 309), as emoções “são construções sociais, e elas só podem ser totalmente compreendidas em um nível social de análise”.

Kring e Gordon (1998) apontam que os estudos sobre a emoção, sob uma perspectiva social, fundamentam-se nas seguintes premissas: a) a expressão das emoções é suscetível a fatores sociais; b) os padrões sociais estabelecidos pela cultura sobre quando e como expressar emoções determinam o que é ou não apropriado. c) a presença de outras pessoas pode modificar comportamentos emocionais.

As teorias interacionistas simbólicas, por exemplo, enfatizam a importância da congruência entre a autopercepção, as normas culturais e as respostas dos outros para a construção da emoção. Acredita-se que as emoções positivas sejam experimentadas quando os outros respondem de maneira congruente com a autopercepção de alguém; emoções negativas ocorrem quando as respostas e a visão de si são incongruentes (SHULER; SYPHER, 2000).

Sem deixar de considerar o que já foi produzido de conhecimento pelas outras perspectivas, Kidd (2004) destaca que abordagens construtivistas e construcionistas podem contribuir e maximizar o que já sabemos a partir de pesquisas que usam abordagens positivistas. Conforme a autora, não podemos negligenciar os pontos fortes das abordagens positivistas mais tradicionais que alimentaram nosso campo durante a maior parte do século passado, pois ambos os tipos de pesquisa continuarão a ser realizadas e têm seu valor. Assim, desconsiderar as contribuições de um paradigma ou outro pode ser um fator limitante em uma pesquisa.

De acordo com Durkheim, precisamos identificar primeiramente as emoções que nos foram transmitidas pela evolução (com base na perspectiva evolucionista) e depois especificar explicitamente as maneiras pelas quais os fatores sociais usam dessas emoções para

diversificar e ampliar o alcance da emoção humana (DURKHEIM 1984, p. 285; FISHER; CHON 1989).

Até os adeptos da perspectiva darwinistas, como Paul Ekman (1973), reconheceram a cultura exerce papel na regulação emocional, no entanto, James Averill e os outros construtivistas sociais são mais radicais e argumentam que só é possível compreender as emoções se for observado como elas acontecem socialmente, pois serão descobertos os sistemas de regras culturalmente estabelecido, que ditam como, quando e por quem determinadas emoções devem ser experimentadas e expressas. Os socioconstrutivistas evidenciam diferenças na expressão e experiência de certas emoções em grupos sociais e gêneros, e defendem que isso não acontece de forma aleatória.

Os construtivistas sociais defendem que as emoções são construídas dentro de uma cultura para atender a fins sociais particulares. Podemos enxergar como isso acontece na prática, utilizando, por exemplo, a emoção da raiva, classificada como uma emoção básica e primitiva, pelos evolucionistas. Averill (1980) enfatiza que longe de ser primitiva, a raiva é uma emoção sofisticada que repousa sobre um padrão complexo de avaliações socialmente determinadas e que tem importante função social.

Averill (1982) explica que a raiva é provocada pelo julgamento moral (avaliação) de que alguém que foi injustiçado intencionalmente e injustificadamente por outra pessoa. Logo, envolve as intenções e justificativa para a ocorrência do fato, que são embasadas por normas sociais, bem como a interpretação que nossa cultura coloca em nosso comportamento. Você não ficaria com raiva de alguém que, acidentalmente, lhe causou dor ao puxar seu braço. No entanto, se isso foi feito intencionalmente, você pode ficar com raiva. Assim, entende-se que a emoção da raiva ajuda a regular as relações interpessoais, ao estabelecer e reforçar os limites do que é considerado adequado e impróprio. Logo, ao invés de ser uma emoção desagradável como todos nós tendemos a pensar, a raiva desempenha um papel positivo e construtivo em nossas relações sociais.

Nesse sentido, os socioconstrutivistas entendem que as emoções têm como função social e moral (ARMON-JONES, 1986) de regular o comportamento humano, e a cultura desempenha um papel central na organização das emoções em vários níveis. Embora, o processo de avaliação possa ser de fato considerado uma adaptação biológica, o conteúdo dessas avaliações é cultural. Isso justifica, por exemplo, o fato de que em um contexto cultural algo possa irritar ou assustar as pessoas, e em outros contextos culturais não. Por isso, sob

essa perspectiva conclui-se que as emoções diferem de cultura para cultura e de pessoa para pessoa.

A cultura dita as regras sociais que fornecem o que pode ser chamado de "scripts" para emoção. O que nos leva a ficar com raiva ou medo é determinado culturalmente. O reconhecimento do papel da cultura em especificar o que nos emociona e como nós fazemos isso, fornece uma ferramenta poderosa para entender as funções sociais maiores das emoções.

Apesar das perspectivas apresentadas terem origens bem diferentes, e os teóricos e pesquisadores dentro de cada perspectiva apresentarem diferentes definições para as emoções, há evidências de que essas perspectivas apresentam convergências. Entre as tradições darwiniana e jamesiana, por exemplo, isso é bem acentuado e trabalhos como o do Paul Ekman e de Carroll Izard também evidenciam a relação entre aspectos das perspectivas darwinianas, jamesianas e cognitiva. No entanto, a perspectiva que aparece com menor grau de integração nos estudos sobre emoção é a construtivista social, que geralmente aparece em sobreposição às demais. O grande conflito consiste na discordância dos socioconstrutivistas em relação à existência de formas universais de experiência, expressão e fisiologia entre as espécies defendida por darwinianos e jamesianos.

A abordagem construcionista, apesar de ter sido articulada durante o primeiro século da psicologia (GENDRON; BARRETTT, 2009), por muitos anos, foi negligenciada nos estudos sobre emoção, por fazer suposições e questionamentos diferentes sobre o que são as emoções e como elas funcionam. Os construcionistas sociais reconhecem que a construção de uma teoria geral da emoção é "extremamente difícil, se não impossível" (HAR

RÉ, 1986). Grande parte dos sociólogos e outros pesquisadores sociais que desenvolvem estudos sobre emoção caracterizam seus trabalhos com a abordagem denominada "construcionismo social". Diante da diversidade de abordagens e suposições de trabalho que este termo abrange, torna-se difícil identificar claramente como as emoções são definidas e estudadas sob essa lente teórica (McCARTY, 1994).

Turner e Stets (2005) e Weber (2012) destacam que as abordagens que se denomina construcionista social formam uma coleção de perspectivas um tanto frouxa, diferenciando-se mais notadamente se elas pressupõem que as emoções sejam de origem social genuína ou sejam meramente moldadas pela cultura. Harré (1986) destaca que esse problema é ampliado devido os construcionistas sociais não recorrem aos sociólogos, mas sim à filosofia para sustentar suas pesquisas.

Apesar de ser caracterizada como uma abordagem polêmica e pragmática, por visar uma "teoria psicológica mais complexa das emoções do que os relatos intelectualmente anoréxicos oferecidos pela psicologia acadêmica recente" (HARRÉ, 1986), a perspectiva construcionista se mostra teoricamente rica e cientificamente importante para os estudos sobre emoção (GENDRON; BARRETTT, 2009). Ao retratar os diferentes níveis sociais de análise, os construcionistas sociais destacam a genuína natureza social das emoções, dando crédito às emoções como fenômenos verdadeiramente relacionais (WEBER, 2012).

Shuler e Sypher (2000) descrevem a perspectiva multicomponencial da emoção. Conforme os autores, a “construção social” pode resultar de diferentes componentes emocionais (cognitivos, motivacionais e fisiológicos) separadamente, ou da interação de diversos componentes. Além disso, e consistente com as teorias cognitivas da emoção, pensa-se que a avaliação de uma pessoa da situação organiza os outros componentes da emoção.

Nesse sentido, Harré (1986) descreve os construcionistas sociais como antirreducionistas e anti-naturalistas. Ao contrário do que é argumentado nas abordagens básicas (darwiniana e jamesiana), sob a perspectiva construcionista social, por mais que algumas categorias de emoção pareçam universais, o seu conteúdo varia entre culturas (ORZECOWICZ, 2008; BARRETT, 2009; BOIGER; MESQUISTA, 2012). A título de exemplo Barret (2009), descreve que a experiência física da emoção "tristeza" na Rússia está associada à agonia, já para os norte-americanos esta emoção se relaciona ao sentimento de perda.

Além disso, em uma mesma cultura essa variação também pode ser percebida, pois ainda que o mesmo conteúdo mental possa existir, as pessoas não necessariamente entendem ou experimentam a emoção exatamente da mesma maneira, pois para cada padrão de sensação corporal, existe um estado de sentimento correspondente distinto e, portanto, uma emoção distinta (BARRETT, 2009), o que vai de encontro à teoria de expressões faciais e emoções humanas, desenvolvida por Ekman (2007).

No entanto Shuler e Sypher (2000) destacam que não se trata de um relativismo extremo, pois não se deixa de considerar que existam semelhanças transculturais na emoção. Os autores esclarecem que considerar que as emoções ocorrem e recebem interferências dos contextos sociais e culturais não exclui as possibilidades de semelhanças entre as experiências emocionais vivenciadas em diferentes contextos. Entretanto, ao partir da perspectiva de que a emoção é um processo socioculturalmente construído, dinâmico e interativo, os construcionistas buscam sair da simplificação excessiva do que são emoções, para

compreender como elas são experimentadas, percebidas e comunicadas (SHULER; SYPHER, 2000).

Sobre a diversidade das emoções, Harré (1986) destaca que a sobreposição de fatores culturais e lingüísticos sobre a biologia é tão grande que o aspecto fisiológico de alguns estados emocionais teve que ser relegado a um status secundário, como um entre os efeitos dos fenômenos socioculturais mais básicos. Barrett (2009), ao abordar a riqueza e diversidade da vida emocional, destaca que nem todos os estados mentais referidos pela mesma palavra (por exemplo, "medo") são iguais, tem a mesma formação neurofisiológica ou são exteriorizadas de maneira semelhante. Logo, o corpo tem papel constitutivo na emoção (MACCORMACK; LINDQUIST, 2016) e tanto a informação sensorial quanto a informação conceitual contribuem para a experiência (LINDQUIST; SATPUTE, GENDRON, 2015). Conforme Maccormack e Lindquist (2016), as representações de mudanças corporais ajudam a gerar e criar variações na experiência emocional, e até as mudanças corporais supostamente “não-emocionais” podem moldar nossas experiências emocionais cotidianas.

Os avanços nos estudos sobre a emoção sob a perspectiva construcionista estão relacionados principalmente à teoria da cultura, que já começou a alterar a forma como as emoções são conceituadas e promete um impacto ainda maior nas futuras pesquisas sociológicas das emoções. No entanto, o foco precisa deixar de ser centrado na importância da cultura nas emoções, e passar a ser no como a cultura influencia as emoções. A teoria da cultura convida o sociólogo a explicar os contextos culturais e ideológicos particulares em que são identificadas e constituídas as amarras institucionais e discursivas dentro das quais as emoções e o eu são experienciados como o que eles realmente são, isto é, como são coletivamente pensados e conhecidos e como devem ser sentidos (HARRÉ, 1986).

Shuler e Sypher (2000) destacam que os estudos sobre emoções podem utilizar do conhecimento de áreas como sociologia, antropologia e linguística para sair do discurso de que as emoções são socialmente construídas e passar a buscar desvendar como as emoções são construídas. Harré (1986) ao abordar a linguagem local e a ordem moral local como questões sociais que influenciam fortemente a experiência pessoal da emoção, chama a atenção para o uso da palavra local, enfatizando que a visão construcionista está fortemente associada à relatividade cultural das emoções.

A construção emocional, como um processo contínuo e interativo que se desdobra dentro de contextos relacionais e culturais, demanda de observações em diferentes contextos; ou seja, estudos sobre emoções em interações em tempo real, investigando como as emoções

se ajustam em contextos sociais complexos, considerando e comparando os significados que podem ser relevantes em contextos culturais. No entanto, é preciso reconhecer dificuldade metodológica e analítica associada ao estudo de processos interativos, podendo essa ser uma das razões pelas quais esse tipo de pesquisa tem sido escasso até o momento (SHULER; SYPHER, 2000).

As emoções são completamente práticas (SILVA, 2009). A maioria de nossas emoções ocorre nos contextos de interações sociais e relacionamentos (por exemplo, PARKINSON; FISCHER; MANSTEAD, 2005; WALLBOTT; SCHERER, 1986). Ficamos irritados com a observação de um amigo, ficamos tristes com o rompimento ou sentimos orgulho quando superamos os outros. Enquanto as ameaças físicas tendem a ser de curta duração e discretas, as emoções em ambientes sociais são contínuas, desenvolvendo sistemas de resposta que mudam com o tempo à medida que as interações com outras pessoas se desdobram.

Nesse sentido, os construcionistas sociais defendem que as emoções não são algo fixo, definido e estático, mas sim algo em constante evolução, cumprindo continuamente um processo de interação (BELLI; HARRÉ; ÍÑIGUEZ, 2010). Em outras palavras, as emoções são processos contínuos, dinâmicos e interativos, construídos socialmente, em um nível de contexto cultural mais amplo (BOIGER; MESQUISTA, 2012).

Shuler e Sypher (2000) destacam que considerar que as emoções se desenvolvem em contextos sociais está atrelado ao reconhecimento de que os contextos (sociais) constituem, moldam e definem emoções. Em consonância, Harré (1986) destaca que se admitirmos que algumas das regras da emoção também são constitutivas, então o papel da sociedade torna-se tanto construtivo quanto regulador.

O comportamento emocional, visando assegurar as funções sociais a que se destina, é funcional e, portanto, normativo (AVERILL, 1980). Nessa concepção, pode-se esperar que a execução adequada de papéis emocionais socialmente constituídos seja socialmente controlada e até recompensada socialmente quando o comportamento emocional for adequado (NEWTON, 1998). As emoções estão sujeitas a forças sociais e políticas que as tornam "naturais" (CRAPANZANO, 1992, p. 12).

2.2.2 Emoção no cotidiano da prática gerencial à luz do construcionismo social

Grande parte da vida emocional e social das pessoas é passada no contexto organizacional. É nas organizações que as pessoas interagem e têm suas emoções interligadas

com as emoções de outros (RAFAELI; WORLINE, 2001). Além disso, as emoções são cruciais nas práticas sociais do local de trabalho, nas interações interpessoais, no processo decisório e no funcionamento organizacional (LOPES et al., 2012; SEBRANT, 2008). Yeomans (2007) destaca que as emoções influenciam e moldam todas as áreas da atividade humana.

Em contraste com a sua aparente importância para as organizações, a emoção foi, por muitos anos, ignorada como elemento central ao mundo do trabalho. Uma das razões está associada à noção de que o ambiente organizacional era designado tão somente para a realização das atividades laborais (desempenho de tarefas), desconsiderando que a organização é a combinação de múltiplos elementos sociais e negligenciando todas as experiências individuais e sociais que são vivenciadas nesse contexto (PIRES, 2010).

Mesmo com todo o esforço feito durante muitos anos para separar emoções do universo corporativo, percebeu-se que o contexto da organização é inerentemente emocional e não destituído de sentimentos. As emoções são motores da tomada de decisão racional, pois as pessoas não podem tomar decisões facilmente sem emoções para ajudá-las a avaliar alternativas (TURNER; STETS, 2005; KIDD, 2004). As organizações, longe de serem “desertos emocionais”, estão “cheias de emoção e paixão” (GABRIEL; GRIFFITHS, 2002) e têm sentimentos reais (KÜPERS; WEIBLER, 2008)

Hodder (2016) também destaca a relevância das emoções para organização ao afirmar que emoção é a base da organização. Visto sob uma perspectiva integral, as organizações provavelmente se tornam disfuncionais e insalubres quando se recusam a reconhecer e integrar sentimentos e emoções adequadamente. Por outro lado, as organizações aumentam suas chances de se tornarem mais criativas e produtivas, se os seus gestores e demais membros reconhecerem integralmente que sentimentos e emoções desempenham um papel importante na constituição, modelagem e processamento das realidades e significados da vida profissional e das organizações (KÜPERS; WEIBLER, 2008)

Diante dessas constatações, as emoções passaram a ter um maior reconhecimento dentro das empresas, ganhando legitimidade através da popularização da temática no campo dos estudos organizacionais. Os primeiros estudos articulando emoções e organizações teve início no final dos anos de 1970. A princípio, a temática era abordada sob perspectivas mais generalistas, envolvendo conceitos como satisfação, estresse e liderança. Anos depois, passaram a ser enfatizados outros elementos sociais e culturais inerentes às organizações nas pesquisas sobre emoções nas empresas (PIRES, 2010).

A psicologia do trabalho começou a considerar mais significativamente o papel da emoção no desempenho no trabalho e nas atitudes em relação ao trabalho. Isso se deve, em parte, ao aumento do número de funcionários que trabalham nas indústrias de serviços, onde se espera que os funcionários exibam certas emoções em sua interação com clientes. Além disso, a atenção à emoção também está aumentando na psicologia do trabalho por causa do desenvolvimento e popularização do conceito de inteligência emocional.

Cada vez mais, a administração tem buscado aproveitar a emoção para aumentar o desempenho do trabalho e a inteligência emocional. Defensores dessa abordagem buscaram desenvolver um kit de ferramentas para a disseminação mais inteligente das emoções nas organizações. No entanto, se por um lado existem emoções que podem ser contidas (neutralizadas) ou redirecionadas, muitas vezes emergem de fontes inconscientes mais profundas que acabam não sendo consideradas nessas abordagens prescritivas e funcionalistas (GABRIEL; GRIFFITHS, 2002).

Por muito tempo perpetuou-se uma tradição corporativa que defendia que a melhor maneira de gerenciar as emoções no ambiente organizacional era simplesmente não tê-las. Do mesmo modo, no contexto científico, durante muito tempo a organização e a pesquisa em gestão não consideraram suficientemente o papel vital dos sentimentos e emoções (KÜPERS; WEIBLER, 2008).

No entanto, anos depois, passou a se reconhecer que a emoção é um poderoso instrumento de institucionalização e desinstitucionalização, crescendo assim a discussão sobre isso entre os estudiosos da emoção (FRIEDLAND, 2018). Em contrapartida à lógica institucional, onde a emoção é abordada predominantemente sob uma perspectiva cognitivista, ou seja, com ênfase nos elementos cognitivos, em oposição a aspectos afetivos na explicação da ação prática (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, p. 218), entende-se que a emoção não apenas medeia a formação e a reprodução de instituições, mas também é institucional (FRIEDLAND, 2018). Sebrant (2008) destaca que às vezes, a emoção estimula a ação e, em outras situações, a emoção reformula a ação.

A teoria institucional e a abordagem da lógica institucional, em particular, demandam sentimentos, paixões e medos que produzem, sustentam e destroem a prática institucional. Friedland (2018) aborda que as substâncias institucionais são concretizadas em nossa pessoa, em nossos próprios corpos, naquilo que nos move, o que nos faz inclinar para a frente e nos esforçar, ansiar e chorar. Krause (2010) destaca que gestos, linguagem, linguagem corporal e entonação dos indivíduos marcam a ocorrência de emoções.

Durkheim em sua teoria da solidariedade social também aborda questões relacionadas às emoções no processo de divisão do trabalho e na construção social, vinculando as emoções básicas a eventos sociais, como, por exemplo, o papel da interpretação coletiva na ocorrência das emoções sociais. Os estudos de Durkheim possibilitam uma série de reflexões referentes à sociologia das emoções que ou não são levantadas ou são abordadas de forma insuficiente (FISHER; CHON 1989). Conforme o autor, a sociedade é definida por grupos, não por interações, logo, se certas emoções têm causas sociais, é porque os grupos fornecem definições da situação para seus membros e porque os grupos determinam as regras de sentimento.

Elfenbein (2008) enfatiza que o estímulo que dá o *start* no processo emocional é registrado juntamente com seu significado pelo indivíduo em questão, e este experimenta um estado que inclui mudanças psicológicas que influenciam suas atitudes, comportamentos e expressões (ELFENBEIN, 2008).

Qualquer contato entre uma pessoa e seu ambiente pode se tornar um evento emocional. Nas organizações, eventos relacionados a interações com colegas, superiores e clientes são os que têm maior potencial de gerar impactos nos sentimentos dos envolvidos. Mas outros fatores como condições de trabalho (número insuficiente de funcionários para a realização de um trabalho exigido, conflitos, problemas técnicos), aspectos econômicos (restrições orçamentárias), aspectos relacionados ao ambiente de trabalho (como temperatura, barulho, aromas, cores e símbolos) e fatores externos (como preocupações pessoais) também costuma iniciar condições emocionais (ELFENBEIN, 2008).

Nesse sentido, ao invés de negligenciar e subjugar as emoções dentro das organizações, o que por muito tempo foi feito, a alternativa encontrada foi a de gerenciá-las, e conceitos como o *emotional work* ou *emotional labor* passaram a ganhar destaque nas pesquisas científicas. Os termos referem-se às estratégias utilizadas para camuflar os sentimentos pessoais para que estejam em consonância com o que é social ou organizacionalmente aceito e esperado (FENEMAN, 1993).

Partindo dessa concepção do *emotional labor*, muitos gerentes passaram a reconhecer o poder das emoções e como podem trazer contribuições à vida organizacional, passando a utilizá-la como ferramenta de gestão, inclusive, como instrumento para gerar desempenho. A capacidade humana de sentir raiva, vergonha, culpa, ciúmes e medos, dentre outros sentimentos e emoções, geralmente, é fator de motivação para que as pessoas realizem uma determinada atividade com alto desempenho. Assim, as emoções de conexão social são

consideradas molas propulsoras do autocontrole e desempenho individuais, e desempenham um papel fundamental na criação de ordem e valor nas organizações.

Para evitar de sentir o desconforto que advem do julgamento de outros, e, conseqüentemente, de sentir emoções como vergonha ou humilhação, a grande maioria das pessoas passam a agir conforme os interesses da organização para a qual trabalha. Com receio de perder prestígio, dinheiro, status e o próprio emprego, por exemplo, as pessoas passam a fazer certas escolhas e a terem atitudes que tendem a ser favoráveis à organização, ainda que sejam conflitantes com seus princípios pessoais (FINEMAN, 1993).

No contexto da hotelaria, Padilha e Grande (2011, p.116), em pesquisa realizada com gerentes de hotéis, destacam que os entrevistados reconhecem que contem ou redirecionam suas emoções (em situações estressantes aos quais são submetidos no trabalho) “em nome do status de trabalhar no que se formou e, principalmente, numa empresa reconhecida”

Percebe-se notoriamente que a expressão de emoções recebe forte influência de fatores sociais. A cultura organizacional estabelece os padrões sociais no que se refere é certo e errado fazer e sentir (ou ao menos demonstrar) em determinadas circunstâncias, quando e como expressar as emoções. Logo, nem todas as emoções são compartilhadas no ambiente organizacional, pelo receio de demonstrar fragilidade e, conseqüentemente, incompetência.

Algumas emoções são reconhecidas como necessárias e até encorajadas no contexto organizacional (RAFAELI; WORLINE, 2001). Emoções associadas à agressividade, assertividade, auto-confiança, competição e frieza, são aceitáveis e até recomendadas nas organizações. Por outro lado, há emoções (tais como medo, vergonha, culpa, mágoa) que são consideradas como fraquezas, sendo essas discriminadas e consideradas impróprias ao local de trabalho.

Assim, um conjunto crescente de tarefas organizacionais e gerenciais requer a expressão e a regulação ou o gerenciamento de determinados sentimentos em várias circunstâncias. Para grande parte das organizações, torna-se imperativo promover as emoções que ajudarão a criar e manter um funcionamento organizacional eficaz, eficiente e produtivo de forma sustentável, bem como a regular e gerenciar as emoções problemáticas (KÜPERS; WEIBLER, 2008).

Miller, Considine e Gardner (2007) apontam que existem cinco tipos de emoções no contexto de trabalho: a) emoções demandadas pelas organizações, que estão associadas às manifestações emocionais canalizadas para o cumprimento de normas e regras estabelecidas pela organização; b) emoções demandadas pela ocupação do cargo, que estão relacionadas às

expressões emocionais compatíveis com a natureza da profissão ou do cargo que o indivíduo ocupa; c) emoções com o trabalho, que se referem àquelas que emergem nas relações com os colegas de trabalho, que, por compartilharem muitas experiências semelhantes e assim existir uma identificação, são expressadas por meio do suporte emocional; d) emoções no trabalho que são relacionadas às emoções que surgem fora do ambiente de trabalho (como problemas familiares) mas que repercutem no contexto de trabalho; e e) emoções em relação ao trabalho, que são aquelas que têm como foco o próprio trabalho e estão relacionadas à satisfação.

Nem sempre o gerente está em condições emocionais para atender as demandas da organização e do cargo, o que pode levar à dissonância emocional, entre o que é esperado, o que é exibido e o que ele de fato sente, fazendo com que ele utilize de estratégias de regulação. A expressão emocional de um gerente pode não condizer com a emoção demandada pelo cargo e pela organização, caso esse esteja passando por um processo de divórcio ou tenha perdido um ente querido, por exemplo. Assim, estudos relacionados às estratégias de regulação emocional são desenvolvidos com o objetivo de compreender como esses fenômenos ocorrem no ambiente organizacional, visando auxiliar as pessoas a se ajustarem melhor às demandas do mundo do trabalho atual (RODRIGUES; GONDIM, 2014).

De forma crítica, e usando ideias construcionistas e psicanalíticas, Gabriel e Griffiths (2002) argumentam que o gerenciamento das emoções é problemático e precário. A Inteligência Emocional é uma tentativa de "mercantilizar" a emoção; transformar emoção em algo que é um produto comercializável (FINEMAN, 1993) Nesse sentido, embora se reconheça que o gerenciamento de emoções tem muita relevância para a vida em sociedade e para as organizações (FISHER; CHON 1989), as emoções se tornaram uma mercadoria (HOCHSCHILD, 1983) e os indivíduos agora vendem suas emoções como parte de seu trabalho (FISHER; CHON 1989).

Ao realizar estudo com profissionais da área de Relações Públicas – RP, Yeomans (2007) constatou que para instalar e manter a confiança nos relacionamentos com clientes, jornalistas e outros, os profissionais de RP no Reino Unido, e em particular as mulheres, são obrigados a desenvolver habilidades específicas no gerenciamento da emoção, com base no que no como devem se sentir, ou seja, nas regras de exibição emocional.

Ao abordar a natureza do trabalho emocional em um Centro de Comunicação de Emergência, Shuler e Sypher (2000) constataram que o trabalho emocional exigido de despachantes de Central de Comunicação de Emergência é a conquista da neutralidade

emocional, uma realização comunicativa que foi subvalorizada nos estudos sobre o trabalho emocional.

A realização bem-sucedida da neutralidade emocional significa transmitir “autoridade desapaixonada” (SHULER; SYPHER, 2000). No entanto, onde há uma acentuada dissonância emotiva ou discrepância entre sentimentos privados e exposição pública, surgem sentimentos de tensão a menos que o indivíduo seja capaz de mudar o que sente ou o que finge (YEOMANS, 2007). Manter esse padrão de neutralidade o tempo todo parece excessivo e prejudicial. Entende-se que as pessoas se tornam alienadas quando a emoção é manipulada ou idealizada (HODDER, 2016). Além disso, os casos recentes e dramáticos de violência no local de trabalho nos lembram dos perigos que surgem com emoções excessivamente reprimidas ou descontroladas (SHULER; SYPHER, 2000). Kidd (2004) destaca a importância de um olhar crítico sobre os requisitos de trabalho emocional que restringem demais a elasticidade emocional dos trabalhadores sem fornecer em troca recompensas.

Frequentemente, é exigido no trabalho emocional uma atuação profunda - em outras palavras, enganar a si mesmo tanto quanto enganar os outros “como se isso fosse verdade” (HOCHSCHILD, 2003, p. 43). As regras do sentimento são abordadas por Hochschild (2003, p. 57), como uma lacuna ou dissonância emocional, entre o modo como realmente nos sentimos e como devemos nos sentir em relação às convenções emocionais.

O gerenciamento de emoções inclui não apenas o controle dos próprios sentimentos, mas também o gerenciamento das emoções de terceiros. Gardner (1983) destaca que quanto maior a capacidade de uma pessoa de conhecer e entender seus próprios sentimentos, menor será a sua dificuldade em contê-los. No caso dos gerentes, esses além de gerenciar suas próprias emoções precisam também ter a sensibilidade em perceber e reconhecer experiências e sentimentos nos outros (empatia) para gerenciar as emoções de seus funcionários, dos clientes e demais *stakeholders*. Essa competência, especialmente necessária aos gerentes, denominada de competência socioemocional pressupõe o conhecimento e a capacidade de lidar com os próprios sentimentos e usá-los para orientar tanto o seu próprio comportamento quanto o alheio (GOLEMAN, 2005).

Com base no exposto, entende-se que grande parte do que é produzido sobre gestão de sentimento e a gestão de emoções referem-se amplamente àquelas tentativas de regular como nos sentimos, independentemente do contexto (HOCHSCHILD; 1983, 2003). Além disso, essas teorias prescritivas não levam em consideração que o tipo, a quantidade e as interações

entre os elementos disponíveis em um ambiente social influenciam as estratégias que as pessoas usam para fazer o gerenciamento de emoções (BELLI; HARRÉ; ÍÑIGUEZ, 2010).

Embora tanto estudiosos quanto praticantes continuem a privilegiar os aspectos “racionais” da organização nos estudos sobre emoção, já vem sendo realizados estudos visando demonstrar a centralidade da emoção nas organizações, como o de Shuler e Sypher (2000). Claramente, emoção e racionalidade estão interligadas, e há muito sobre emoção e trabalho emocional que é racional, no entanto, a descoberta de “habilidades tácitas e não-codificadas” através de investigação empírica das emoções podem ter implicações inclusive para a educação e o treinamento de gerentes (KIDD, 2004).

A teoria do significado, desenvolvida por Merleau-Ponty, pelo fato de reconhecer tanto a dimensão normativa de nossos compromissos afetivos, quanto à dimensão afetiva dos nossos compromissos normativos, pode ser uma alternativa poderosa para os estudos da emoção sob uma abordagem construcionista (BAERVELDT; VOESTERMANS, 2005).

Baerveldt e Voestermans (2005) destacam que “nossa liberdade é sempre uma liberdade situada dentro de um “campo” que nos confronta com a possibilidade de escolha.”. Conforme o autor, as emoções tanto podem ser vistas como respostas expressivas às violações do óbvio ou a estrutura normativa da vida cotidiana, quanto como formas ritualizadas e estilizadas de restaurar o óbvio da normatividade da vida cotidiana. Nesse sentido, o desempenho do trabalho emocional é um aspecto importante da estruturação da realidade organizacional.

Conforme o Kidd (2004) constatou, em estudo realizado com despachantes de uma Central de Atendimento de Urgência, desenvolver o trabalho emocional como alívio cômico, como uma solução e como serviço altruísta faz parte do sentido do trabalho para esses profissionais. Na referida pesquisa constatou-se que esses trabalhadores não apenas sofrem, enfrentam e resistem ao trabalho emocional, mas às vezes também o procuram, pois para esses despachantes, o trabalho emocional é uma parte divertida, excitante e recompensadora de seu trabalho. Assim, concluiu-se que a emoção também pode ser uma força construtiva nos processos motivacionais, no conteúdo do trabalho e na camaradagem, o que pode estimular a ação de maneira positiva.

Além disso, ao abordar o papel da emoção no desenvolvimento de carreira e na gestão de carreiras, Kidd (2004), destaca que algumas profissões são tradicionalmente vistas como profissões de “cuidado”, que envolvem o gerenciamento de emoções, onde há uma expectativa de desempenho (como na atuação) em que determinados papéis são

desempenhados para satisfazer os requisitos de serviço. Assim, como enfermeiros, terapeutas, assistentes sociais, e professores, os gerentes também se enquadram nesse tipo de profissão, pois a qualidade das relações interpessoais é central nessas ocupações. As demandas emocionais desempenham um papel relevante nas relações com seus clientes (MILLER; CONSIDINE; GARDNER, 2007).

Gerente de hotéis, por exemplo, diante da busca constante pela hospitalidade, exige esse gerenciamento. Ao fornecer tal serviço, os funcionários são treinados a sorrir e a adotar o tom certo de voz que é reconfortante para os clientes. Como devemos nos sentir é traduzido em "regras de exibição": um exemplo de uma regra de exibição é "serviço com um sorriso" (KIDD, 2004).

O Belli, Harré e Íñiguez (2010) tratam de um tipo particular de "gerente de emoções" (o que os autores denominam de "gerente de emoções privilegiadas"), e citam os atores de teatro como exemplo, pois eles dispõem de recursos estruturais que permitem a capacidade de gerenciar sentimentos no palco: treinamento formal, tempo de ensaio, autonomia no palco. Gerente de emoções versus Proletariado de emoções - autonomia e tempo de preparação são características dos gestores de emoções privilegiadas.

Em posição contrária a dos atores, os gerentes, no cotidiano da prática gerencial, (caracterizada por atividades interativas, conflituosas e dinâmicas) não têm essa possibilidade de ensaio e preparação para as tomadas de decisões no contexto organizacional. A ação cotidiana de um gerente envolve uma constante interação com pessoas e elementos não humanos (objetos, artefatos) que compõem os espaços organizacionais (STRATI, 2010; 2007a; 2007b; 2000; POZO, 2002).

As organizações que almejam locais de trabalho saudáveis fariam bem em permitir e incentivar o desenvolvimento de diversas zonas emocionalizadas, ambientes seguros onde os funcionários possam compartilhar sentimentos reais (FINEMAN, 1993) a fim de que as emoções sentidas não sejam indevidamente suprimidas a ponto de causar consequências estressantes (SHULER; SYPHER, 2000). Além disso, recomenda-se que os gerentes, enquanto “mordomos emocionais” devem se preocupar em tornar o trabalho estimulante e emocionalmente envolvente, com oportunidades de expressão emocional (SHULER; SYPHER, 2000; FINEMAN, 1993).

Fineman (1993) descreve as zonas emocionalizadas como os espaços que existem dentro da estrutura física das empresas, onde as emoções podem ser manifestadas de forma mais relaxada, consideradas zonas seguras de socialização de alguns sentimentos (tais como:

cozinha, mesa do cafezinho, área de bebedouro, cantina, banheiros, corredores ou mesmo hall de entrada) e outros onde o indicado é que sejam escondidas ou disfarçadas. No entanto, o autor ressalta que, em algumas organizações, até mesmo nesses espaços com conotação de bastidores, certo grau de *emotional labor* continua sendo demandado.

As atividades que criam mitos, piadas, fofocas, apelidos e caricaturas configura-se no que Gabriel (1995) denomina de *um managed organizations*, ou seja, organizações “paralelas”, fora do alcance e das expectativas de desempenho daqueles que os supervisionam ou daqueles que são subordinados aos que participam. Consiste numa subcultura, não passível de ser administrada pela empresa, que permite a socialização de alguns sentimentos escondidos e o desenvolvimento de vínculos entre os que passam por situações semelhantes.

Sem emoção, a mente fica alienada e é tomada pela ansiedade. Emoção, portanto, incentiva os atores a cooperar. E enquanto a intensificação e expansão da cooperação promove a alienação à medida que a organização nascente começa a se formar, os atores então defendem seus estados emocionais criando uma esfera afetiva conceitualmente distinta. Isso, por sua vez, permite uma cooperação mais efetiva e a construção de uma "organização" conceitualmente distinta (HODDER, 2016)

Padilha e Grande (2011) abordam questões relacionadas à jornada e à intensidade de trabalho, e evidenciam que colaboradores de hotéis trabalham muito, o que envolve capacidades mentais, emocionais e saberes dos trabalhadores (DAL ROSSO, 2008). Assim, no setor hoteleiro, assim como em outros estabelecimentos no ramo da hospitalidade (clubes, shoppings, restaurantes), em que há uma nítida demanda de dedicação ao trabalho em finais de semana e feriados, pois raramente fecham e costumam ficar mais movimentados em dias de descanso e lazer para outras pessoas (PADILHA; GRANDE, 2011), essas “zonas emocionalizadas” são ainda mais necessárias para a qualidade de vida dos trabalhadores e para o clima organizacional como um todo.

Fineman (1993) argumenta que os acadêmicos devem reconhecer as múltiplas e variadas “zonas emocionalizadas” que compõem a cultura organizacional. Logo, neste estudo, as práticas realizadas nesses espaços, que configuram uma organização paralela, também são consideradas, tendo em vista que fazem parte do cotidiano dos gerentes.

Assim, neste estudo, desloca-se o foco analítico dos sentimentos fisiológicos e experimentados individualmente para uma exploração fundamentalmente sociológica das emoções, em termos de como corpos, coisas, instituições sociais e abstrações afetam e são afetados um pelo outro (FOX, 2015). Ou seja, mais do que compreender o que são e o que

provoca as emoções, buscaremos investigar o que elas fazem (qual o seu papel) no cotidiano da prática gerencial. Na próxima seção será apresentada a natureza dos estudos baseados em práticas, evidenciando suas particularidades e, assim, o novo olhar que será concedido às emoções neste trabalho.

2.3 Estudos baseados em práticas: pressupostos, conceitos e classificação

Não é recente o uso das teorias da prática nas ciências humanas e sociais. Nos anos de 1950, Garfinkel já realizava reflexões e estudos acerca de “como uma coletividade se constituía e perpetuava a partir das suas práticas” (BISPO, 2013b, p. 19). Entretanto, no campo dos estudos organizacionais a temática vem sendo utilizada nos últimos anos com maior intensidade e isso é percebido com o aumento significativo da produção científica (nacional e internacional) da área utilizando esta abordagem (PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018; BISPO; SOARES; CAVALCANTE, 2014). Com a emergência do tema no exterior, especialmente na Europa, vários pesquisadores, atraídos pelo desejo de inovar, começaram a realizar pesquisas com esta perspectiva “alternativa” às lentes tradicionais aqui no Brasil.

Assumir a lente das práticas é concordar que há uma necessidade de mudança radical no modo de analisar e compreender os fenômenos sociais e organizacionais diante da própria natureza das organizações (NICOLINI, 2013). O destaque para os Estudos Baseados em Prática – EBP está no reconhecimento da limitação da racionalidade e do paradigma funcionalista em analisar determinadas subjetividades organizacionais (GHERARDI, 2006). Ao apresentar as contribuições das teorias da prática para os estudos organizacionais, Lemos e Alcadipani (2015, p. 92) destacam a necessidade de “desnaturalizar aquilo que as análises organizacionais tradicionais assumem como não problemático, o status do fenômeno organizacional”.

O conceito de prática e as classificações sobre esta temática são abordados por vários autores, dentre os quais se destacam Schatzki (2001); Rouse (2001); Gherardi (2006; 2012); Geiger (2009); Nicolini (2013), Bispo (2013b), Pimentel e Nogueira (2018). O interesse dos pesquisadores de diferentes áreas pelo estudo das práticas proporcionou a criação de posicionamentos ontológicos, epistemológicos e metodológicos próprios desse campo de estudo. Em contrapartida, a intensidade e a diversidade de estudos abordando as teorias das práticas resultaram também em uma série de imprecisões filosóficas e metodológicas quanto ao seu uso por parte de um grande número de acadêmicos brasileiros (BISPO, SOARES,

CAVALCANTE, 2014). Isso pode estar associado principalmente à incompreensão dos pressupostos próprios aos estudos baseados em prática, bem como, a problemas ontológicos (o que é prática?), epistemológico (como acessar as práticas?) e, consequentemente metodológicos.

Nicolini (2013) destaca os pressupostos da abordagem das práticas: a) é por meio da unidade de análise que se torna possível acessar e compreender a ação, a agência e os agentes, e assim entender os fenômenos organizacionais. Ou seja, utilizando as teorias da prática o objeto de pesquisa devem ser as atividades de gerenciais e não os gerentes, por exemplo; b) as teorias da prática vão além de descrever o que as pessoas fazem, realizar isso seria adotar uma visão positivista/racionalista. Ao contrário disso, as teorias da prática buscam proporcionar um novo olhar sobre o mundo social, compreendendo as práticas como uma formação de identidade e um ordenamento das atividades produzidas; c) a cognição e a criação de sentido (*sense-making*) são considerados elementos emergentes das práticas de uma organização, o que caracteriza os estudos baseados em práticas como uma abordagem alternativa para as perspectivas cognitivistas; d) segundo essa abordagem, a criação de sentido não é compreendida como um processo mental intangível, ou seja, um processo abstrato, mas sim como algo concreto que pode ser identificado por meio de artefatos e objetos, de atividade discursiva e dos hábitos inerentes ao cotidiano dos membros organizacionais; e) as teorias da prática compreendem as organizações a partir da noção de *organizing*, ou seja, espaços construídos e transformados de forma contínua e dinâmica pelo trabalho material e discursivo; f) a abordagem das práticas considera a relevância das práticas discursivas para a construção e reprodução de todas as coisas organizacionais e sociais, no entanto, reforça que utilizar apenas a linguagem e o discurso para explicar os fenômenos da vida organizacional é adotar uma perspectiva limitada; e g) as teorias da prática compreendem que as relações são compostas por conjuntos ou redes de práticas, mas opõe-se a ideia de divisão dos fenômenos sociais em níveis como, por exemplo, “micro” e “macro”.

De acordo com Nicolini (2013), esta abordagem, quando utilizada de forma adequada, ou seja, bem fundamentada nos seus pressupostos, produz um olhar sensível sobre os fenômenos organizacionais. Para isso, os pesquisadores que optam por essa via de pesquisa precisam compreender a essência dos elementos e fundamentos inerentes às teorias da prática, de maneira que a pesquisa conduzida não se perca em termos ontológicos, epistemológicos e metodológicos, confundindo ou assemelhando a outras abordagens teóricas tradicionais, pois isso irá comprometer os estudos baseados em práticas.

Bispo, Soares e Cavalcante (2014) destacam que o atendimento ao rigor nos estudos das práticas depende de uma leitura extensa e minuciosa da literatura das práticas não apenas a partir do chamado *practice turn*, mas também das suas raízes filosóficas e sociológicas, que, apesar de ser um caminho desafiador, é extremamente necessário para conduzir uma pesquisa de alto nível com esta abordagem.

Assim, o primeiro passo é preciso compreender a essência do conceito de prática. Apesar de ser uma palavra utilizada corriqueiramente no senso comum, assim como em textos acadêmicos, o termo ainda gera interpretações confusas, ambíguas e vagas. Segundo a abordagem das práticas, a prática é algo corporificado (*embodied*), ou seja, materializado, pois trata-se da organização da atividade humana que é mediada por artefatos e objetos (elementos não-humanos). É esta mediação e a incorporação dela que é ponto central de discussão dos teóricos das práticas (SCHATZKI, 2001).

Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), destacam que a noção de prática, na sua essência filosófica, fundamenta-se em quatro grandes áreas do saber: a tradição marxista, a fenomenologia, o interacionismo simbólico, além das contribuições de Wittgenstein, destacadas por Nicolini; Gherardi; Yanow (2003), e as contribuições de Bourdieu, Giddens e Garfinkel, enfatizadas por Gherardi (2006).

Sob a perspectiva do marxismo, a noção de prática corresponde à ideia de que conhecemos apenas fatos e são eles os objetos da nossa prática. Com base na tradição marxista, “o pensamento e o mundo estão sempre associados à atividade humana”, e a grande contribuição epistemológica e metodológica dessa tradição é a compreensão de que a prática é um sistema de atividades em que o saber não está separado do fazer, ou seja, a aprendizagem é uma ocorrência social e não apenas uma atividade cognitiva (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

A noção de prática a partir da perspectiva da fenomenologia leva em consideração o cotidiano da vida organizacional, sem fazer distinção entre sujeito e objeto, pois elementos como atividades de trabalho, aprendizagem, inovação, comunicação, negociação, conflitos, são inerentes à existência humana e estão presentes na prática (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003). Na tradição fenomenológica, fundamenta-se no princípio de que tanto sujeito quanto objeto só têm sentido, enquanto construção de significado, ou seja, não podem ser entendidos isoladamente. Assim, a prática é compreendida como uma construção de significado partindo da interação de todos esses elementos humanos e não humanos.

O interacionismo simbólico parte do princípio de que todo tipo de conhecimento é acessado por meio da interação. Assim, nessa tradição, a noção de prática está associada às interações entre os indivíduos, assim como entre indivíduos e objetos, alicerçada em três premissas: 1) os seres humanos agem com relação aos fatos baseando-se no significado que eles têm para os grupos a que pertencem; 2) o significado dos fatos deriva ou surge da interação social entre um membro e outro; e 3) o significado dos fatos é apropriado e modificado por um processo interpretativo usado pelo homem para poder lidar com os eventos com os quais se defronta (BLUMER, 1986). Em resumo, o interacionismo simbólico parte da perspectiva de que a interação humana mediada pela linguagem e o uso de símbolos para a interpretação dos fatos é o que possibilita o acesso ao significado das ações dos outros no contexto vivido (BLUMER, 1986).

Além das contribuições dessas três tradições para compreensão da prática, nos estudos baseados em prática destacam-se também as contribuições de Wittgenstein, que evidencia a importância da linguagem na promoção da prática social e na construção de significado e sentido, evidenciando que a linguagem não é apenas um meio de transmitir informação, mas uma ação que constrói sentido e a própria prática; Pierre Bourdieu, com suas reflexões acerca das práticas sociais orientadas pela sua concepção teórica de capital simbólico enquanto conhecimento prático, campo (considerando as formações sistêmicas na estrutura) e habitus reforçando a relação agente-estrutura para o entendimento da ação social, assim como as formas de reprodução social; Giddens, que por meio da sua teoria de estruturação, também busca conciliar a relação agente-estrutura, no entanto, adotando como ponto principal o fazer humano e não as formas de conhecer esse fazer; e Garfinkel, com sua abordagem teórico-metodológica denominada etnometodologia, busca compreender a produção e reprodução social por meio das práticas cotidianas dos atores.

As reflexões desses autores na busca pela compreensão de como são produzidas e reproduzidas as formas de organizar dos atores sociais influenciaram o pensar sobre o conceito de prática e contribuíram para o avanço dos Estudos Baseados em Prática (BISPO, 2013b; GHERARDI, 2006). Com base nas considerações desses autores é possível concluir que a organização social é, essencialmente, constituída de interações intensamente tácitas e com alto grau de simbolismo.

As principais contribuições do conceito de prática para os estudos organizacionais consistem em: 1) novo olhar sobre as organizações, que passam a ser consideradas como uma “teia de práticas interconectadas e sustentadas por um conhecimento dinâmico e processual

(*knowing*), que se renova e se transforma ao ser praticado”; (2) nova perspectiva sobre a noção de conhecimento, que, com base nessa abordagem, passa a ser considerado “um fenômeno situado, negociado, emergente e incorporado”; (3) considerar a relação íntima existente entre a dimensão material dessas práticas, que formam a organização, com os seres humanos; (4) desenvolver uma metodologia para análise que “valoriza o papel do conhecimento no trabalho e o entende como *knowing-in-practice*”; e, por fim, (5) desenvolver de um “novo léxico que produza novas expressões e conceitos, que sejam capazes de expressar as nuances que diferenciam essa abordagem, e contribuam com a renovação dos estudos organizacionais” (PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018, p. 353).

Essa forma de pensar as organizações possibilita trabalhar os fenômenos organizacionais de maneira situada, a partir da noção do *knowing-in-practice*, processo que associa o *knowing* (conhecer) ao *doing* (fazer) (GHERARDI, 2006), levando em consideração que a temporalidade e a historicidade têm valor significativo para uma melhor compreensão dos mundos sociais (BISPO; SOARES; CAVALCANTE, 2014).

Sob a perspectiva das práticas, o sentido e os indivíduos que os definem não podem ser vistos como unidades básicas de análise por serem elementos situados e contextuais: só a prática ocorrendo em tempo real pode ajudar a revelar a inteligibilidade, e aquilo que permite compreender a conduta humana e a ordem social (NICOLINI, 2013).

Conforme Schatzki (2001) os estudos sobre prática podem ser classificados em quatro grandes correntes de pensamento, a saber: a filosófica, a sociológica, a cultural e a da ciência e tecnologia, como pode ser observada na Figura 2.

Como pode ser observado na Figura 2, apesar da multiplicidade de perspectivas, todas elas partem da ideia da atividade, da ação. A corrente filosófica fundamenta-se na noção de prática implícita aos sujeitos e objetos, enfatizando o conhecimento não proposital (não reflexivo). Dentre os autores que desenvolveram estudos fundamentados nessa perspectiva destacam-se Wittgenstein (1953), Hubert Dreyfus (1991), Charles Taylor (1985).

Na corrente sociológica, a prática consiste nas atividades livres do objetivismo das estruturas sociais e dos sistemas, onde as ações individuais e seus status como limitadores dos fenômenos sociais são questionados para transcender as ações estruturais rígidas. Nessa corrente, busca-se compreender como o conhecimento é construído, mantido e perpetuado, partindo da concepção de que o social não só está relacionado aos seres humanos, mas também a artefatos simbólicos e culturais (ANTONELLO; GODOY, 2009). Destacam-se os estudos de Bourdieu (1977, 1990), Giddens (1984) e Garfinkel (1967).

Figura 2 – Correntes de pensamentos dos estudos sobre prática

CORRENTES DE PENSAMENTOS DOS ESTUDOS SOBRE PRÁTICA			
Filosófica Noção de Prática: algo subjacente aos sujeitos e objetos Ênfase: conhecimento não proposital (não reflexivo)	Sociológica Noção de Prática: atividade livre do objetivismo das estruturas sociais rígidas e dos sistemas Ênfase: ações individuais e seu status como limitadores dos fenômenos sociais	Cultural Noção de Prática: atividade discursiva em oposição a qualquer forma de pensamento que esteja orientado para estruturas, sistemas ou discursos abstratos Ênfase: linguagem como uma atividade discursiva	Ciência e Tecnologia Noção de Prática: atividade em oposição a representação e reconsideração da dicotomia entre as entidades humanas e não humanas Ênfase: conexão entre elementos humanos e não humanos na ciência

Fonte: Elaborado a partir de Schatzki (2001) e Bispo, Soares e Cavalcante (2014).

Na abordagem cultural, a prática é retratada na linguagem como uma atividade discursiva em oposição a qualquer forma de pensamento que esteja orientado para estruturas, sistemas ou discursos abstratos, como estruturalismo e o pós-estruturalismo. Nesta corrente destacam autores como Foucault (1976) e Lyotard (1984, 1988).

Na corrente da ciência e tecnologia, a noção prática corrobora para o desenvolvimento de conceitos de ciência como atividade em oposição à representação e reconsideração da dicotomia entre as entidades humanas e não humanas. Os estudos de Rouse (1996), Pickering(1993), Orlikowski (2000, 2007), Suchman (1999, 2005), Latour (1990) representam esta corrente.

Embora essa classificação contribua para que seja possível um melhor entendimento e uma ampliação dos estudos nessa área, apenas refere-se a uma maneira de enxergar as perspectivas existentes no campo de estudos que empregam as práticas como lente de análise. Bispo, Soares e Cavalcante (2014) destacam que ao analisar esta classificação é possível verificar que algumas abordagens não estão explícitas, dentre as quais os autores destacam: a aprendizagem e conhecimento como práticas situadas, o que inclui as comunidades de prática (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1999; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003), a estética e o conhecimento sensível (STRATI, 1992, 2007), a teoria ator-rede (LAW, 1994; LATOUR, 2005) e da estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996), que representam um novo olhar para o estudo das práticas.

Entendendo que o desenvolvimento do conhecimento sensível e das emoções compreende um processo de aprendizagem, que caracteriza-se como uma prática situada, optou-se pela lente da estética para analisar esses construtos na prática gerencial no cotidiano organizacional. Assim, para fins desse estudo, uma prática é algo que dá identidade a um grupo que se organiza a partir dela, e sua aprendizagem ocorre por meio das interações entre os atores sociais e os elementos humanos e não humanos, sendo assim, resultado de uma dimensão tácita e estética dessas interações.

2.4 Estética nos estudos organizacionais

A estética está relacionada a uma forma de conhecimento obtido pela capacidade humana dos cinco sentidos e o julgamento estético. A compreensão do dia a dia da vida organizacional com base nas lentes da estética leva em consideração a corporeidade do conhecimento e das interações das pessoas, e a fisicalidade dos objetos não humanos (STRATI, 2010; 1996).

Strati (1992) apresentou a estética como uma abordagem legítima para compreender as organizações, por fornecer uma visão a respeito da beleza entendida como elemento constitutivo da vida organizacional. O autor aborda a estética com clareza e discute o seu potencial epistemológico para os estudos organizacionais, fazendo com que a estética seja considerada como uma forma importante de desenvolver conhecimento organizacional (STRATI, 1996).

A estética permeia a vida cotidiana nos locais de trabalho. As práticas nas organizações não se prendem às especificações e regras, não são imutáveis, ou seja, mudam com a ação do tempo, modificando-se conforme às necessidades, e a estética está incorporada ao conhecimento tácito, o que a leva ao patamar de patrimônio individual, e não da organização (STRATI, 2007b). Embora a estética seja socialmente construída nas organizações, os indivíduos diferem em suas percepções sensoriais, e nos juízos que fazem usando seu gosto e os sentidos. Assim, a estética nem sempre atua da mesma maneira em diferentes organizações, podendo inclusive ser considerada como um componente das culturas organizacionais, sendo inclusive uma característica que distingue as organizações (STRATI, 2014).

Na gestão contemporânea, o conhecimento tácito é considerado um ativo importante, propiciando à organização mais competência e competitividade, o que torna sua análise

imprescindível nos estudos organizacionais e a dimensão estética ainda mais interessante, pertinente e relevante nas análises das organizações.

A percepção estética proporciona uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos organizacionais, devido ao direcionamento dessa abordagem está voltado às experiências e percepções sensoriais da realidade pelos indivíduos que produzem a organização (GHERARDI; STRATI, 2014). Com base nisso, acredita-se que a estética pode contribuir na análise da prática gerencial, em especial, no que se refere às experiências emocionais, auxiliando no tratar da complexidade, ambiguidade e sutileza presentes no cotidiano organizacional.

A utilização da abordagem da estética nos estudos organizacionais pode ainda causar certo estranhamento e despertar certa resistência aos pesquisadores da área. A Estética - tradicionalmente associada à arte - tem sido pouco considerada nesse campo, pois, como já foi destacado na seção introdutória deste trabalho, as organizações foram e continuam sendo predominantemente analisadas por meio de abordagens quantitativas, fundamentadas epistemologicamente nos pressupostos do paradigma positivista.

Acontece que as organizações vão além da racionalidade instrumental, das formalidades e do que é implícito, ou seja, é constituída de elementos que transcendem a dimensão objetiva, inacessível estatisticamente ou por modelos matemáticos. Estudos organizacionais com apenas esse enfoque tornam-se simplistas e reducionistas e é visando preencher essa lacuna, que a Estética tem se configurado como uma dimensão de interesse acadêmico e organizacional (STRATI, 2007b).

A predominância de procedimentos reduzidos a uma e única representação – metodológica e epistemológica - é uma limitação do campo da Administração, inclusive considerado por alguns críticos (DAMKE; WALTER; SILVA, 2010), como entrave para que a mesma seja legitimada como ciência. Faria, Maranhão e Meneghetti (2013) enfatizam a relevância de não se estabelecer um padrão universal, pois isso seria forçar que procedimentos incompatíveis epistemologicamente, metodologicamente e teoricamente sejam reduzidos a uma e única representação.

As contribuições de Adorno - um dos mais importantes intelectuais da Teoria Crítica, apresentadas por Faria, Maranhão e Meneghetti (2013) não só fundamentam a cientificidade da Administração como também nos permitem enxergar de forma muito mais abrangente as limitações das pesquisas científicas de um modo geral: o engessamento metodológico e a predominância de uma perspectiva epistemológica (positivista-funcionalista) no fazer ciência,

sendo considerado científico apenas o que se desenvolve segundo o padrão estabelecido, independentemente do objeto que está sendo estudado, do tema e da abordagem. Observo, nesse sentido, que isto não se trata de uma particularidade das ciências sociais, contudo, nestas, os problemas acabam ficando mais evidentes diante das especificidades dos objetos/fenômenos e da relação sujeito-objeto neste campo do conhecimento.

No caso específico da administração, são trabalhadas variáveis em constante mutação (como as emoções, por exemplo), logo é compreensível admitir que essa ciência é fragmentada por natureza e por necessidade de incluir os fenômenos que a envolvem (DAMKE; WALTER; SILVA, 2010). De todo modo, por meio da dialética negativa, Adorno nos faz perceber que a realidade é muito mais ampla do que podemos enxergar e investigar enquanto pesquisadores, assim, os conceitos na verdade não são absolutos e conclusivos. Ao utilizar a metáfora das constelações, compreendemos que os conceitos são como um conjunto de estrelas que ilumina e realça o objeto em análise, mas não mostra com total clareza e abrangência o que ele de fato é. Isso ocorre porque o objeto é constituído por: o conceito (aquilo que pode ser visto) e o não conceito (algo que não pode ser observado).

Em outros termos, as organizações e a prática gerencial são constituídas de aspectos objetivos e subjetivos e, nesse sentido, o avanço nesse campo científico, bem como a compreensão de constructos como as emoções, demandam de diferentes epistemologias, paradigmas e métodos científicos. Diante dessa necessidade, a estética mostra-se relevante e de interesse acadêmico e organizacional por ir além do que é alcançado pelos testes estatísticos e modelos matemáticos, ou seja, atenta-se às subjetividades das organizações (formas, sentimentos, cores e cheiros).

Em consonância ao meu interesse em demonstrar que a estética contém em si a possibilidade de ampliar nossa compreensão sobre o mundo, vários autores (dentre os quais PELTZER, 1995; STRATI, 1996; 2010) ao associarem estética à vida organizacional, geralmente utilizam do conceito de estética como uma metáfora epistemológica, ou seja, uma forma diferente de apreensão da realidade, distinta do que é declarado como conhecimento científico pelo paradigma dominante, baseados em métodos analíticos.

Além de se adequar à metáfora epistemológica, a estética pode ser compreendida também como uma metáfora metodológica, uma vez que norteia o ser humano a observar por meio da ativação da sensibilidade – fazendo uso dos cinco sentidos e do juízo estético - para a percepção dos objetos e fenômenos, posicionando o homem como “sujeitos” de suas experiências físicas e cognitivas.

Seja em caráter epistemológico ou metodológico, é fato que a abordagem estética - que pode ser observada de forma objetiva e subjetiva, na perspectiva de complementação e não de exclusão (LEAL, 2007) - possui potencialidades para compreender variáveis relevantes nas organizações, como as emoções. Logo, a utilização das lentes da estética na análise da prática gerencial no que se refere às experiências emocionais poderá permitir uma investigação além do horizonte cognitivo ou do lógico-racional, ao se conectar com as subjetividades, determinante para a compreensão em profundidade da dinâmica organizacional.

2.4.1 Conhecimento sensível, Juízo estético e Categorias estéticas

A palavra *estética*, de origem grega (*aisthesis*), significa a “faculdade de sentir” ou a “compreensão pelos sentidos”. Dessa forma, por estar associada às sensações e percepções, o homem torna-se um elemento central nos estudos fundamentados pela dimensão estética (LEAL, 2003). Entende-se que a estética é constituída pelo sistema sensorial, composto pelos cinco sentidos, que compreendem o princípio da percepção como a interação do corpo humano com o meio externo (STRATI, 2007a, 2007b).

Destaca-se, nesse sentido, a relevância do conceito de percepção para os estudos que utilizam a estética como lente de investigação. A maneira como percebemos uma realidade é essencialmente constituída a partir das nossas experiências sensoriais (GAGLIARDI; 1999, DEWEY, 2010). A percepção envolve “os princípios da imagem, do sujeito observador, e dos mecanismos sensoriais dos sentidos” (JORGE, 2011, p. 89).

Os órgãos dos sentidos: olho, ouvido, nariz, língua e pele, transmitem ao homem conhecimento de si, dos outros e do mundo à sua volta (MUSSAK, 2003; FIALHO, 2011). Entretanto, a percepção é singular para cada indivíduo, pois está associada a quem percebe e o modo como percebe determinado ambiente/fenômeno (JORGE, 2011). O sentido do mundo é constituído pelo processo cognitivo das pessoas, cujas experiências/vivências são o foco das análises, pois são a partir delas que revela o objeto/fenômeno estudado. Apesar da grande relevância da percepção do mundo por meio do sistema sensorial e da riqueza interpretativa proveniente de fontes sensoriais e perceptivas, os seres humanos, ao longo de seu desenvolvimento histórico, têm negligenciado o dom de compreender as coisas através de seus sentidos (ARNHEIM, 1997).

A estética está relacionada a uma forma de conhecimento obtida pela capacidade humana de aprender por meio dos cinco sentidos e pelo julgamento estético. O conhecimento percebido, julgado e produzido por meio dos sentidos é denominado de conhecimento sensível (STRATI, 2007a). Assim dois conceitos da estética são centrais nesse estudo: juízo estético e conhecimento sensível. Entende-se por juízo estético o julgamento realizado a partir de considerações que alguém faz sobre determinadas práticas relacionadas a seus sentidos. Já conhecimento sensível refere-se a todo conhecimento percebido, julgado e produzido por meio do sistema sensorial - os órgãos dos sentidos que transmitem ao homem conhecimento de si, dos outros e do mundo à sua volta (MUSSAK, 2003; FIALHO, 2011) – em geral, de difícil compreensão e explicação analítica (STRATI, 2010; 2000).

O juízo estético e o conhecimento sensível são manifestados nas organizações por meio de categorias estéticas, e realizando sua análise é possível compreender as práticas nas organizações (STRATI, 2000, STRATI 2007b). As categorias estéticas servem de base para a formulação do juízo estético e desenvolvimento do conhecimento sensível (STRATI, 2007b). Quando um indivíduo é convidado para falar sobre seu trabalho – no caso desse estudo a prática gerencial, ele se manifesta com base em categorias estéticas, que podem ser examinadas pela filosofia e pela arte. Utilizando de uma categoria estética, ele estabelece um juízo, que significa uma representação da organização para si próprio. E o conhecimento sensível é desenvolvido quando o sujeito ao se expressar sobre suas práticas de trabalho recorre a experiência proporcionada pelos sentimentos e emoções experimentados ao realizar essas práticas, ou seja, ativa o *pathos* do sensível (STRATI, 2007b).

As categorias estéticas podem ser compreendidas como um conjunto de interpretações e conotações que pode ser expresso de diferentes maneiras, manifestando o juízo estético e o conhecimento sensível de uma pessoa, a respeito da vida na organização (STRATI, 2007a; 2010).

Existem inúmeras categorias estéticas, mas poucas podem ser utilizadas na compreensão da vida organizacional (STRATI, 1996, 2007a). Após alguns estudos empíricos, Strati (1992) aponta nove categorias estéticas que são apresentadas com frequência nas organizações: o belo, o sagrado, o pitoresco, o trágico, o feio, as categorias agógicas, o cômico, o sublime e o gracioso. O Quadro 4 apresenta a descrição de cada uma delas no contexto organizacional.

As categorias estéticas podem ser visualizadas como um caminho para a análise das emoções dos gerentes na prática gerencial (LOPES; SOUZA; IPIRANGA, 2014). Contudo,

um estudo dessa natureza envolve a sensibilidade dos gerentes, sujeitos da pesquisa, em termos de percepção sensorial e emocional no cotidiano da prática gerencial.

Quadro 4 – Categorias estéticas no contexto organizacional

CATEGORIA ESTÉTICA	DESCRIÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL
Belo	Categoria mais popular, com uma pluralidade de conceituações. Explora os laços que unem as pessoas à organização, o trabalho já realizado e aos artefatos utilizados, expondo a forma de estruturação organizacional e a dinâmica do conflito.
Sagrado	Envolve os aspectos lendários e misteriosos do cotidiano organizacional, ressaltando o caráter inexplicável, incomum e maravilhoso da vida organizacional. Está ligado à capacidade de sentir e se emocionar na vida organizacional.
Pitoresco	Forma de percepção e registro da realidade em todos os âmbitos, está ligada à descrição de coisas vividas e coloridas, agradavelmente informais e irregulares, que provocam emoções estéticas.
Trágico	Diz respeito ao prazer misterioso composto pelo sofrimento e sua representação. Envolve tudo que é tido como heróico dentro das organizações, salientando as paixões no dia a dia organizacional, tanto paixões individuais como coletivas, que causam conflitos e libertação.
Feio	O feio realça tudo que é chocante, monstruoso, desagradável, repugnante na organização, ou seja, tudo aquilo que deve ser apagado no cotidiano da organização, devido à ausência da beleza.
Categorias Agógicas	Versa a respeito do ritmo das atividades dentro da organização, do modo como ela interage com as outras organizações e com a sociedade.
Cômico	Reside nas piadas sobre os eventos do dia a dia, ou mesmo sobre as outras organizações, nos gracejos entre colegas de trabalho, nos sacarmos sobre o profissionalismo de mulheres, ou pessoa menos habilidosas.
Sublime	É a que mais se aproxima da categoria do belo, pois também é reconhecida pelo prazer que gera pelo êxtase com que alguém descreve a beleza do trabalho que exerce ou da organização à qual pertence.
Gracioso	Refere-se à qualidade de vida dentro de uma organização. Está intimamente ligada ao prazer visual e auditivo provocado pelas pessoas e pelos artefatos organizacionais, colocando em evidência seu charme e sua atratividade.

Fonte: Elaborado a partir de Lopes, Souza e Ipiranga (2014).

A utilização de categorias estéticas nos estudos organizacionais configura um caminho paralelo ao percorrido pelo caminho racional. No entanto, é pertinente destacar que essa linha conceitual, epistemológica e metodológica não se baseia apenas na filosofia estética e nas teorias da arte, mas sim numa mistura entre a filosofia e a teoria organizacional.

2.5 Experiências sensoriais, estéticas e emocionais no cotidiano da prática gerencial

A relação entre experiências sensoriais, juízo estético e emoções no cotidiano da prática gerencial está associada à própria influência desses elementos na aprendizagem. O processo de aprendizagem - enquanto fenômeno social e experiencial, que ocorre na prática e em ação - acontece por meio do estímulo de todos os sentidos (COMENIUS, 2002) e as sensações e emoções sentidas e percebidas no contexto social e prático (GHERARDI *et al*,

1998; ELKJAER, 2001; SILVA; REBELO; CUNHA, 2006; SILVA; REBELO, 2006; SILVA, 2008, 2009; SOARES NETO; SILVA, 2012) exercem papel mediador na aprendizagem (NIEDENTHAL; KRUTH-GRUBER; RIC, 2006; SANTOS, 2007; SILVA, 2009).

Em outros termos, os sentimentos e a formação de memórias são gerados pelas experiências sensoriais (STRATI, 2007b; FIALHO, 2011) e as emoções (ANTONACOPOLU; GABRIEL, 2001) sentidas e percebidas nas relações intra e interpessoais inerentes ao cotidiano dos gerentes (GHERARDI et al., 1998) dentro e fora das organizações. Assim, a aprendizagem por meio dos sentidos, da estética, das emoções nas interações sociais está associada ao vínculo existente entre sentimentos (em termos de percepção e sensibilidade), formação de memórias (o que inclui as emoções), e aprendizagem gerada a partir da reflexão na e sobre a ação (SILVA, 2009; SCHÖN, 2000; 1982).

A ação cotidiana de um gerente envolve uma constante interação com pessoas e elementos não humanos (objetos, artefatos) que compõem os espaços organizacionais (STRATI, 2010; 2007a; 2007b; 2000; POZO, 2002). Logo, as práticas gerenciais não são desenvolvidas apenas em um processo lógico e estruturado, mas envolvem também comportamentos e relações (SILVA, 2009), percepções e sensações (BASSO; PAULI; BRESSAN, 2014; MACK, 2015), e emoções (CORNELIUS, 2000; YEOMANS, 2007; SEBRANT, 2008; WEBER, 2012; ARANGUREN, 2016; BOIGER; MESQUITA, 2012; SANTIN; KELLY, 2017). O gerente aprende por meio das experiências e vivências no contexto da ação, e isso corrobora para o desenvolvimento do saber agir.

Alinhado a isso, destaca-se o papel da emoção no desempenho no trabalho e nas atitudes em relação ao trabalho (KIDD, 2004). Há um consenso de que as emoções estão interligadas na vida da organização (ARAR, 2017), sendo por vezes manifestadas no desempenho do trabalho do gerente, com atuação na tomada de decisão, na criatividade, no trabalho em equipe, nas negociações, e a liderança nas organizações.

De todo fato, nossas experiências, o que inclui as perceptivas, sensoriais e emocionais, que são geralmente negligenciadas, vão constituindo nosso “reservatório de experiências” ou “loja de lembranças” (KOLB, 1984). Quando vivenciamos uma situação, nós lembramos como nos sentimos (tanto em termos sensoriais quanto emotivos) quando determinado evento aconteceu e assim guardamos as emoções que foram despertadas naquele momento, e estas emoções são resgatadas quando lembramos da situação ou quando é necessário agir novamente. Assim, as emoções exercem influência no processo de tomada de decisões e em outras atividades inerentes às práticas gerenciais. Esse processo vai ao encontro da noção de

evento no processo de aprendizagem gerencial desenvolvida por Zarifian (2003), que consiste em três procedimentos: a expectativa atenta que ocorre no pré-evento, a intervenção ativa e pertinente durante o evento, e a reflexividade sobre o evento corrido, na fase de pós-evento.

A sensibilidade estética torna a experiência perceptiva um campo de possibilidades para o conhecimento. Por meio do sistema sensorial, a experiência corporal produz um conhecimento sensível sobre o mundo revelado, indo além do que está explícito. Essa dimensão expressiva do corpo refere-se à comunicação da realidade sensível, dimensão poética da corporeidade enfatizada por Merleau Ponty.

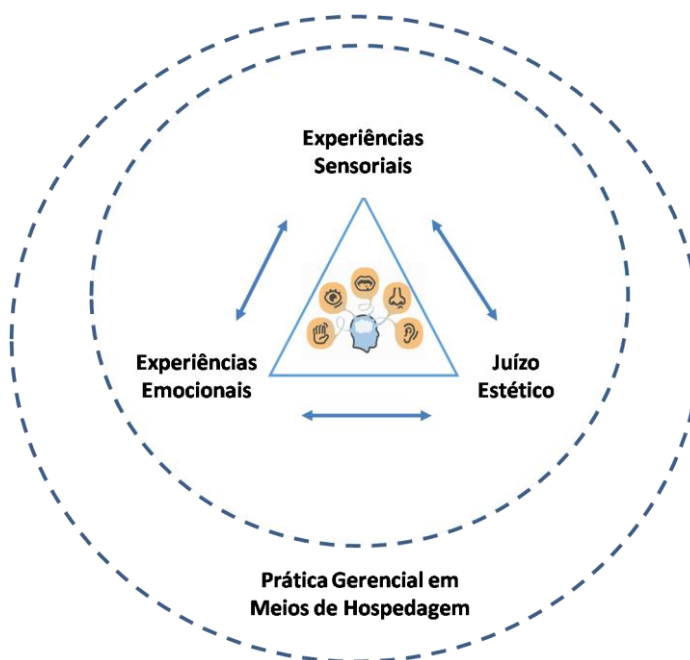
Entretanto, a percepção sinestésica (percepção por meio dos sentidos) não é levada em consideração, pois o saber científico nos fez desaprender a conviver com a realidade corpórea e com a experiência dos sentidos, fazendo-nos privilegiar uma “razão sem corpo”. O paradigma predominante (funcionalista/positivista) nos leva desaprender a ver, a ouvir e, em geral, a sentir, para que possamos deduzir aquilo que devemos ver, ouvir e sentir (NÓBREGA, 2008). No contexto organizacional, a tecnologia e as relações mais frias e impessoais podem contribuir para que o gerente não “enxergue” a partir dos sentidos, pois eles não estão sendo ativados na prática gerencial. Isso pode indicar que um gerente com um conhecimento sensível mais desenvolvido pode perceber além das rotinas e processos e identificar o que de fato ocorre no cotidiano da prática.

Em contextos dinâmicos e complexos, como o da hotelaria, o juízo estético, o conhecimento sensível e as emoções atuam de forma integrada e afetam diretamente a prática gerencial em função da natureza mais contingencial e incerta da atividade, e da existência de elementos humanos e não humanos que têm influência direta no resultado de seu trabalho. Uma vez que o gerente hoteleiro atua em um setor de serviços, marcado por eventos imprevistos e pela necessidade de interação social constante (CARVALHO; SILVA; ZAGO, 2011), a concepção de aprender por meio dos cinco sentidos, do juízo estético, e pelas experiências emocionais, pode ser uma aliada em sua prática gerencial.

Com base no que foi explanado, foi desenvolvida a Figura 3, que apresenta a articulação entre os constructos que foram utilizados para fundamentar esse estudo. Ao enxergar as emoções como um processo socioculturalmente construído, dinâmico e interativo, abordagem adotada neste estudo, deixamos de analisar a emoção sob uma visão reducionista sobre o que são emoções e como elas são experimentadas, percebidas e comunicadas de forma generalizada, passando a analisar a construção social da emoção dentro de contextos relacionais e culturais, o que envolve, por exemplo, estudos sobre emoções em interações em

tempo real, investigando como as emoções se proporcionam em contextos sociais complexos, considerando e comparando os significados que podem ser relevantes em contextos culturais (HARRÉ, 1986; BOIGER; MESQUITA, 2012).

Figura 3 – Temas relacionados à proposta de tese



Fonte: Elaboração própria (2019)

No cotidiano organizacional, os gerentes se deparam com várias situações e o processo de reflexão pode tornar essa experiência rica em aprendizagem, influenciando seus comportamentos e ações. No entanto, assim como a reflexão pode ser considerada um dos elos entre a experiência e a aprendizagem, as emoções também atuam como mediadora deste processo, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa. (SILVA, 2009). A capacidade de articular as emoções - tanto as que são julgadas como agradáveis quanto as consideradas desagradáveis, e de se adaptar perante as dificuldades são essenciais para compatibilizar a aprendizagem e a experiência e permitir a transformação (ANTONACOPOLU; GABRIEL, 2001).

Mintzberg (1973; 1990) destaca a necessidade de competências relacionadas ao intra e inter-relacionamento diariamente por parte dos empresários, ao destacar que uma prática gerencial eficiente demanda uma manipulação de situações caóticas, imprevisíveis e desordenadas. O autor destaca que o trabalho de um gestor exige o exercício de diferentes funções com atuação em diferentes situações, para se chegar a algum grau de ordem diante do caos que reina pela própria natureza das organizações humanas.

Apesar do esforço realizado nesta seção em apresentar possíveis conexões entre sistema sensorial, o juízo estético e o conhecimento sensível podem interferir nas experiências emocionais e nas práticas gerenciais no cotidiano organizacional, compreendemos que esses vínculos são melhores percebidos e compreendidos na análise e discussão do material empírico da pesquisa. O uso da estética e da abordagem construcionista irá contribuir para a compreensão do que já sabemos sobre as práticas gerenciais no cotidiano de organizações hoteleiras, enquanto processo socialmente construído.

Nos estudos organizacionais vem se observando esforços para minimizar a dominação e alienação ainda presente nas organizações e na sociedade, pois a perpetuação do *status quo* é reforçada pelo paradigma dominante e dificilmente será eliminada. Leal (2007) aponta uma maior valorização da perspectiva subjetiva nas pesquisas do campo da Administração, sem a sobreposição da perspectiva objetiva, dada sua parcela de relevância nas análises organizacionais. Isso pode estar associado à crescente presença de métodos e perspectivas como a fenomenologia, a etnografia, e o simbolismo, dentre tantas outras formas subjetivas de análise, alicerçados pela percepção do sujeito, o que permite ao campo da administração a possibilidade – por meio de um maior reconhecimento dos outros paradigmas (interpretativo, humanista radical e estruturalista radical) e das suas respectivas correntes – de se desenvolver em termos científicos.

Nesta tese, destacamos a necessidade de oxigenação do campo, que só será possível por meio de diálogos desses paradigmas com o dominante, que contribuam e reforcem cientificamente a construção de uma identidade própria para o campo, indo além das dicotomias tradicionais – como sujeito/objeto, subjetividade/objetividade, quantitativo/qualitativo, animado/inanimado, indivíduo/sociedade, ser humano/ambiente.

No próximo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesse estudo para o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

*“Para ver determinada realidade
é preciso mais do que olhos.”
Luijpen*

Neste capítulo, são descritas e justificadas as escolhas metodológicas desta pesquisa. A princípio, são apresentados alguns caminhos metodológicos alternativos para os estudos baseados em prática e, em seguida, é apresentada a abordagem definida para este estudo: a fenomenologia da prática (VAN VANEN, 2014), descrevendo-se seus aspectos ontológicos e epistemológicos, e explicando a decisão por realizar, neste trabalho, uma pesquisa qualitativa com essa consciência metodológica.

Na sequência, são apresentados os métodos de coleta do material empírico, o que compreende a descrição da definição do campo de pesquisa – sujeito e contexto – e o Protocolo de Percepção das Práticas Gerenciais (PPPG), elaborado neste trabalho de tese, à luz da fenomenologia da prática. Por fim, é apresentado o processo de análise do material coletado no campo de pesquisa realizado neste estudo, a partir das considerações de Van Vanen (2014).

3.1 Caminhos metodológicos alternativos para os estudos baseados em prática no cotidiano das organizações

Os estudos baseados em prática demandam metodologias específicas porque possuem como unidade de análise as próprias práticas, como enfatizam Schatzki (2001), Gherardi (2012), Bispo e Godoy (2012), Adamoglu de Oliveira (2012) e Nicolini (2013). Considerando que as práticas são situadas e que, por esta razão, não podem ser determinadas *a priori*, a coleta e a análise do material empírico das pesquisas com essa abordagem exigem a utilização de métodos e técnicas vinculadas a qualquer corrente de pensamento sobre prática, que se alinhem aos objetivos da pesquisa (PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018; BISPO, 2015).

Nas pesquisas internacionais sobre práticas, verifica-se que os estudos são conduzidos por meio de métodos qualitativos, fazendo uso de técnicas etnográficas, da teoria fundamentada (*grounded theory*), da etnometodologia e da fenomenologia (BISPO; GODOY, 2014; NICOLINI, 2013; GHERARDI, 2012; BISPO, 2012). Também são muito utilizadas combinações de técnicas de coleta dados qualitativos, que acabam recebendo outras

denominações, na tentativa de criação de metodologias próprias para os estudos sobre a prática (PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018). Em função dos pressupostos filosóficos e teóricos que os estudos baseados em práticas carregam, Nicolini (2009a, 2009b, 2013) e Gherardi (2012) apresentam algumas sugestões de como realizar estudos que possuem essa natureza.

A alternativa metodológica alinhada à natureza do fenômeno da prática desenvolvida por Nicolini (2009b) foi denominada pelo autor de *zooming in* e *zooming out*. O primeiro movimento se caracteriza pela imersão na prática quando ela está ocorrendo, para assim identificar e analisar os elementos constituintes, que podem ser acessados pela dimensão discursiva e pela dimensão material, expressos nos “dizeres e fazeres” da prática estudada. O segundo consiste em ampliar o raio de investigação para encontrar os nexos que ligam a prática estudada a outras práticas, com o objetivo de entender a organização.

De forma complementar, Gherardi (2012) apresenta orientações genéricas sobre quais devem ser as preocupações do pesquisador ao ingressar no campo para a investigação das práticas. Um aspecto importante destacado pela autora refere-se ao modo de acesso e à compreensão das práticas de uma coletividade por parte do pesquisador como um *outsider* (vista pelo lado de fora) e/ou um *insider* (compreendida pelo lado de dentro).

De acordo com Gherardi (2012), o acesso às práticas pelo pesquisador “pelo lado de fora” fundamenta-se no pressuposto da recursividade das práticas. Assim, é realizado pela observação da regularidade com que as práticas se apresentam, ou seja, o pesquisador deve atentar-se e analisar a ‘repetição’ da mesma prática, que configura uma compreensão compartilhada pelos membros da comunidade, deduzindo, assim, quais são os objetos da prática e a lógica organizacional que regula o estabelecimento de redes de trabalho organizativas. A análise das práticas como *outsider* pode ser útil para o pesquisador se familiarizar com as atividades dos praticantes (enquanto um fazer institucionalizado), entender o seu vocabulário e descrever a prática pesquisada. Contudo, esse tipo de análise não explora em sua totalidade as potencialidades que as teorias da prática proporcionam.

Por outro lado, o acesso às práticas pelo lado de “dentro” leva o pesquisador a considerar a temporalidade e a processualidade das práticas, compartilhando delas em sua plenitude, ou seja, participando e conhecendo (*knowing*) a prática por meio da conexão com o campo das práticas investigadas. Conforme destaca Gherardi (2012, p. 162), o pesquisador precisa “estar apto para participar com o requisito de competência numa rede complexa de relações entre pessoas, artefatos materiais e atividades”.

Nesse sentido, do ponto de vista metodológico, em uma pesquisa como *outsider*, a atenção do pesquisador recai sobre o fazer (*doing*), já na pesquisa como *insider* ela recai no conhecer (*knowing*). Portanto, para uma compreensão profunda da prática que se quer investigar, as pesquisas dessa natureza requerem do pesquisador habilidades tanto como *outsider* quanto como *insider*.

Outra abordagem muito utilizada para estudar as práticas é a fenomenologia (PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018; VAN MANEN, 2014; 2007; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003), que, devido à sua essência filosófica, tem como objetivo o estudo do fenômeno em si, e não o que pensam ou dizem sobre ele (ERRASTI-IBARRONDO et al., 2018; KUPERS; WEIBLER 2008). A realização de uma pesquisa fenomenológica busca alcançar a consciência do sujeito mediante a expressão de sua experiência original, pré-refletida, ou seja, o contato imediato com o mundo antes de se tornar consciente para o sujeito. Para a fenomenologia, um objeto deve ser estudado sem interferência de qualquer regra de observação. Nesse sentido, o fenômeno deve ser estudado tal como é (VAN MANEN, 2014; 2007).

O método fenomenológico apresenta grande potencial para o estudo da prática gerencial, pois permite que as atividades gerenciais sejam conhecidas sob o ponto de vista do próprio gerente. Consequentemente, a compreensão da prática gerencial por meio deste tipo de estudos poderá ser um contributo importante para o desenvolvimento da dimensão prática do ser gerente. Por meio da compreensão de como os fenômenos do mundo profissional acontecem e das relações entre o ser e o agir do gerente (quem são e como agem), é possível apreender o significado cotidiano da prática profissional (GIBBS, 2013; BOAVA; MACEDO, 2011; VAN MANEN, 2007)

Devido à essência questionadora da fenomenologia, que geralmente não leva a respostas, a utilidade e a relevância deste método filosófico para os estudos sobre a prática gerencial pode ser indagada. No entanto, é por meio das reflexões levantadas a partir dos questionamentos fenomenológicos que buscamos a compreensão do modo como os gerentes desenvolvem suas práticas e como as relações formativas são produzidas (VAN MANEN, 2007). Os estudos fenomenológicos não buscam explicar a origem ou a causa da experiência do sujeito, mas sim descrever como é a experiência (STANDAL, 2014), sem padronizar ou generalizar o que está sendo analisado (GIBBS, 2013).

Apesar da abordagem fenomenológica ter abrangência epistemológica consistente e significativa para investigação dos mais variados problemas no campo dos estudos

organizacionais, ainda é reduzido o número de pesquisas em Administração com esta abordagem realizadas no Brasil (GIL; SILVA, 2014).

Silveira, Fischer e Olivier (2010) realizaram um mapeamento de artigos em Administração sobre a Fenomenologia e sobre sua aplicação como método de pesquisa. Os autores encontraram apenas 43 (quarenta e três) artigos publicados nos principais periódicos e eventos, no período de 1997 a 2008, no âmbito da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. O critério utilizado por esses pesquisadores para a escolha dos periódicos e revistas foi selecionar os que obtiveram conceito “A”, com base na avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) no ano de 2008.

Para fins de atualização da pesquisa mencionada, dois anos depois, Silveira, Guerra e Gonçalves (2012) mapearam outros artigos publicados posteriormente nos mesmos eventos e periódicos estudados na pesquisa. Do total dos artigos revistos, foram selecionados os trabalhos considerados pelos autores como mais adaptados à compreensão do fenômeno estudado baseado no ponto de vista dos sujeitos, associados à fenomenologia, chegando-se à quantidade de 10 (dez) artigos.

A pouca utilização da imersão fenomenológica nos estudos organizacionais pode estar associada à complexidade de aplicação da abordagem, assim como à falta de clareza que existe na literatura fenomenológica sobre como implementar e articular métodos em estudos dessa natureza e à dificuldade de se encontrar diretrizes didáticas que orientam especificamente pesquisas desse tipo (ERRASTI-IBARRONDO et al., 2018).

Não é simples realizar um estudo fenomenológico. A abordagem geralmente é apresentada de maneira complexa, com a coexistência de diversas opções de metodologia e, ainda que possam ser identificados aspectos comuns entre elas, há também características muito distintas (ERRASTI-IBARRONDO et al., 2018; HALLING, 2012). Além disso, a fenomenologia requer um tipo de atenção à experiência que é difícil de encontrar no mundo cotidiano ou na academia.

O estudo fenomenológico requer do pesquisador uma atitude de concentração e contemplação (HALLING, 2012), e uma capacidade crítica de se envolver na prática para analisar o conhecimento adquirido (GIBBS, 2013). Quando a desaceleração e a total atenção à experiência são atingidas nos estudos fenomenológicos “são restaurativas, produtivas e profundamente satisfatórias” (HALLING, 2012, p. 5).

Em síntese, os desafios em realizar uma pesquisa de abordagem fenomenológica consistem: (1) na necessidade de adquirir uma compreensão dos fundamentos filosóficos da

fenomenologia, tais como: fenômeno, essência, intencionalidade, *epoché* - redução, entre outros; (2) na complexidade colocada pela leitura e compreensão da literatura fenomenológica; (3) na conveniência de basear uma visão em uma das diferentes vertentes fenomenológicas de pensamento e tomar uma posição em favor de um ou outro, baseada nas semelhanças com a visão do mundo do pesquisador, de sua disciplina e do fenômeno que ele pretende estudar; e (4) na dificuldade, ao considerar um método (ou autor), em encontrar um guia acessível - ou diretrizes concretas e fáceis de entender - que podem ajudar a moldar e levar adiante a pesquisa (ERRASTI-IBARRONDO et al., 2018).

Ao longo do tempo, diferentes correntes de pensamento fenomenológico (a fenomenologia descritiva, a hermenêutica e a híbrida da Escola de Utrecht) foram se definindo e buscando cobrir a lacuna deixada pelos criadores da fenomenologia (GIL; SILVA, 2014). Diferentes modelos foram sugeridos para a condução de pesquisa fenomenológica, a partir da orientação filosófica de seus autores: Van Kaan (1959), Colaizzi (1978) e Giorgi (1985) apresentaram propostas que se alinham à fenomenologia descritiva; Dickelmann, Allen e Tanner (1989) sugeriram procedimentos alinhados à fenomenologia hermenêutica; e Van Manen (1990), como principal nome da Escola de Utrecht, propõe que o estudo fenomenológico seja realizado de maneira eclética e aberta, ou seja, com a triangulação de perspectivas de diferentes pensadores, sem restringi-lo a procedimentos padronizados fechados que não estimulam a reflexão radical (GIL; SILVA, 2014).

Errasti-Ibarrondo et al. (2018) destacam que, diante da existência de diversas abordagens filosóficas, existe uma grande variedade de abordagens e maneiras de conduzir a pesquisa fenomenológica. No entanto, há muitos pontos de consonância entre as correntes. As três abordagens: a) dão mais ênfase à descrição do que à explicação; b) destacam a necessidade da suspensão (*epoché*) sobre o que se pensa e o que se sabe sobre o fenômeno a fim de se chegar a essência do fenômeno; c) recomendam o uso da variação imaginativa para clarear os temas ou essências durante a análise dos dados; d) reconhecem que o foco de qualquer investigação fenomenológica está no fenômeno em si, não na experiência subjetiva dos participantes; e e) concordam que o material empírico da pesquisa resulta das manifestações dos sujeitos acerca da experiência vivida, obtidas principalmente mediante entrevistas ou relatos escritos. Quanto aos procedimentos de análise, são variáveis, sendo possível inclusive a invenção de uma nova abordagem, de acordo com Van Manen (1990).

Com a demanda de se “fazer” fenomenologia e não apenas refleti-la de um modo acadêmico, surge a fenomenologia da prática, denominação atribuída por Max Van Manen.

Este tipo de perspectiva de fenomenologia consiste em uma forma de pesquisa que busca abordar o modo como agimos e nos relacionamos enquanto pessoas e profissionais inseridos no mundo (ERRASTI-IBARRONDO et al., 2018).

Apesar de possuir raízes na fenomenologia filosófica pura, a fenomenologia da prática diferencia-se por ter como finalidade o estudo das práticas do cotidiano e não o estudo teórico-filosófico. Logo, as pesquisas realizadas com esta abordagem não têm fins teóricos prescritivos da prática, mas sim buscam possibilitar “a criação de relações formativas entre o ser e o agir, entre quem somos e como agimos, entre a reflexão e o tato” (VAN MANEN, 2007, p. 13).

Van Manen (2014) ao apresentar a Fenomenologia da Prática, descreve um caminho, assim como diretrizes a serem adotadas na realização de uma pesquisa fenomenológica. Ao propor uma combinação de sugestões metodológicas, o autor também apresenta métodos que integram a aplicação prática do método fenomenológico-hermenêutico.

Considerando que esta pesquisa é desenvolvida com base nos pressupostos da fenomenologia da prática, na próxima seção são apresentadas as etapas essenciais para a realização de um estudo dessa natureza, bem como as particularidades dos procedimentos de coleta e análise do material empírico dos estudos fenomenológicos.

3.2 Fenomenologia da prática

Fundamentado em estudos desenvolvidos por pesquisadores fenomenológicos da *Utrecht School*, Van Manen escreveu o livro *Phenomenology of practice: meaning-giving methods in phenomenological research and writing* em 2014, dedicado à fenomenologia da prática, configurando-se como um guia no qual os pesquisadores podem encontrar apoio para a pesquisa fenomenológica (ERRASTI-IBARRONDO et al., 2018; VAN MANEN, 2014).

Em sua proposta metodológica para o estudo da experiência vivida, Van Manen (2014) não estabelece um método específico, como tem sido feito por outros autores. Para ele, definir um método seria limitar as possibilidades de se fazer um estudo dessa natureza e reduzir o seu potencial. Logo, o autor defende uma metodologia aberta, para que o investigador faça o seu próprio percurso na pesquisa fenomenológica.

Em consonância com Merleau-Ponty (2010), que afirma que a reflexão fenomenológica é uma reflexão radical, Van Manen (2014) destaca a necessidade de o pesquisador fenomenológico ter uma atitude de abertura para aquilo que se manifesta,

mediante uma reflexão particularmente sensível e cuidadosa para observar as sutilezas do cotidiano. Para o autor, uma pesquisa fenomenológica não é apenas um conjunto de procedimentos sequenciados, com etapas isoladas.

Embora Van Manen (2014) enfatize a relevância de efetuar algumas tarefas seguindo uma ordem e destaque a necessidade da realização de determinadas “etapas” como a epoché, a redução e o vocativo, o autor rejeita que estas sejam realizadas em passos engessados, considerando que elas não ocorrerem em uma ordem pré-determinada e que vários procedimentos do método ocorrem de forma simultânea, sem que se possa dizer onde termina um e começa outro (PEREIRA, 2015; VAN MANEN, 2014).

Epoché e redução são etapas centrais na pesquisa fenomenológica. Os termos, introduzidos por Husserl, ainda que possam ser compreendidos como elementos opostos, são, na totalidade da pesquisa, complementares e interrelacionados. Enquanto a epoché ou suspensão pressupõe uma abertura de nós mesmos à experiência e uma tentativa para suspender o que pensamos ou o que sabemos sobre o fenômeno, a redução é o movimento de retorno ao modo como o fenômeno se manifesta, ou seja, voltar ao modo como o fenômeno aparece, ir ao sentido original. Em outras palavras, a epoché contribui para uma “descoberta menos contaminada”, “livre de pré-juízos” ou “pré-conceitos”, abrindo o caminho para a redução, possibilitando “a análise e reflexão do fenômeno em sua essência” (PEREIRA, 2015; VAN MANEN, 2014).

Nesse sentido, entende-se que, apesar da proposta de Van Manen (2014) se mostrar pluralista por reunir um conjunto de perspectivas de diferentes pesquisadores, é também aberta, pois o autor não estabelece procedimentos fechados e padronizados, que possam vir a bloquear a reflexão radical pretendida em um estudo fenomenológico.

Nas pesquisas fenomenológicas são utilizados diversos métodos empíricos para a coleta de material e métodos reflexivos para sua análise (ERRASTI-IBARRONDO et al., 2018). No entanto, ainda que sejam aplicados instrumentos comuns a outros tipos de investigação de caráter qualitativo (entrevista, observação, participação) (SILVEIRA; GUERRA; GONÇALVES, 2012; SILVEIRA; FISCHER; OLIVIER, 2010), nos estudos fenomenológicos esses procedimentos são realizados de um modo diferente (GIL; SILVA, 2014).

A fenomenologia busca coletar relatos de experiências vividas, sobretudo pré-refletidas, deste modo, busca-se apurar descrições que relatem tanto quanto possível a experiência tal como foi vivida no momento em que aconteceu. Como o foco é na experiência

e não na pessoa em particular, a compreensão do fenômeno ocorre a partir de fontes que tenham valor de posse de uma experiência. Logo, podem ser utilizados nos estudos fenomenológicos entrevistas, relatos pessoais (contados ou escritos), observação de experiências, descrições na literatura ou outras fontes artísticas. Ressalta-se que estas descrições devem ser concedidas sem interpretações, logo, preza-se por fontes e/ou relatos ricos e detalhados. A soma desses recursos permitirá, por meio da reflexão, levantar temas que orientarão a reflexão acerca do fenômeno em estudo para a criação do texto fenomenológico (PEREIRA, 2015; VAN MANEN, 2014).

A análise do material coletado também é particular nos estudos fenomenológicos, tendo em vista que o processo é fundamentalmente reflexivo. A epoché e a redução se estendem por todo o processo de pesquisa, sendo imprescindível também na etapa da análise do material empírico. Nesse sentido, o investigador fenomenológico deve estar livre de suposições, pré-conceitos ou expectativas sobre o que irá encontrar no campo para que a análise do material coletado chegue à essência do fenômeno (VAN MANEN, 2014).

O texto fenomenológico cumpre com sua finalidade quando esclarece o leitor acerca das experiências vivenciadas. Gallagher e Zahavi (2008) ressaltam que a fenomenologia tem que fornecer uma explicação da experiência subjetiva e não uma descrição subjetiva da experiência. Logo, a escrita tem muita importância na fenomenologia, na medida em que a partir dela se procura descrever a experiência vivida. Para isso, contrariamente a um texto com uma linguagem técnica, Van Manen (2014) destaca que o texto deverá apresentar a dimensão vocativa, que se destaca como sendo um imperativo estético (MARANDOLA JÚNIOR, 2016) da pesquisa fenomenológica a fim de evidenciar a dimensão prática do fenômeno. É pelo texto que é transmitida a reflexão que compõe a essência da experiência.

O texto fenomenológico procura retratar na íntegra um fenômeno. Ainda que os pesquisadores fenomenológicos reconheçam a impossibilidade de atingir uma objetividade absoluta, considerando que a pesquisa é um empreendimento humano, em que perguntas são feitas e respondidas por sujeitos humanos, recomenda-se que as descrições fenomenológicas sejam objetivas, de maneira que permita ao leitor sentir a experiência. Em outras palavras, a descrição da experiência é validada como uma experiência que outros poderiam plausivelmente ter (STANDAL, 2014).

Nesse sentido, um texto fenomenológico tem que proporcionar ao leitor a “vivacidade da experiência”, promovendo a sua própria reflexão acerca do que foi vivido, a fim de gerar uma compreensão intuitiva, por meio de *insights* que explorem o sentido não cognitivo do

fenômeno, ou seja, a dimensão sensível da experiência, que dificilmente pode ser captada por textos objetivos. Assim, na fenomenologia se recorre a diferentes recursos, como um exemplo, uma ilustração, uma metáfora, uma ficção, uma pintura, um poema ou mesmo uma música, a fim de melhor transmitir a dimensão subjetiva de um fenômeno. Assim, a linguagem escrita é utilizada para “trazer vividamente a experiência à presença” (VAN MANEN, 2014, p. 241).

O texto fenomenológico caracteriza-se ainda por ser questionador, desafiante e impactante. O objetivo é levar o leitor a refletir e promover *insights* acerca do fenômeno. Esta compreensão poderá surgir como uma “epifania”, no sentido de trazer para o consciente aquilo que estava escondido, sendo o leitor surpreendido por uma compreensão intuitiva acerca do significado da experiência que ilumina o seu entendimento (VAN MANEN, 2014).

A proposta metodológica da fenomenologia da prática de Van Manen (2014) inspirou o desenvolvimento de uma metodologia própria para a pesquisa fenomenológica deste trabalho de tese. Fundamentando-se nas orientações do autor, a pesquisadora realizou o seu próprio percurso fenomenológico no processo de percepção do cotidiano gerencial hoteleiro, de modo que a reflexão sensível e a escrita do texto fenomenológico só foram possíveis mediante a atitude de abertura no campo da pesquisa.

Na sequência são apresentadas informações referentes ao contexto e aos sujeitos da pesquisa, e são detalhados os procedimentos de coleta e análise de dados utilizados.

3.3 Contexto e sujeitos da pesquisa

Os estudos no local de trabalho (*work place studies*) são apontados por Gherardi (2006) como uma das maneiras de enxergar as práticas no contexto das organizações, a fim de conhecer as rotinas tácitas do contexto e compreender como as formas de realizar as atividades são incorporadas pelos indivíduos.

Nos Estudos Baseados em Prática (EBP), um local de trabalho não é compreendido apenas na sua condição física, de forma estática, e sim como algo dinâmico, construído socialmente por meio das interações entre os atores e, também, dos artefatos e tecnologias presentes no ambiente (BISPO, 2012; GHERARDI, 2006). Logo, essa abordagem vai ao encontro do objetivo central deste estudo, que consiste em analisar a ação do conhecimento sensível e das experiências emocionais na prática gerencial em meios de hospedagem.

Considerando que este estudo tem como unidade de análise a prática gerencial, o local de trabalho dos gerentes configura o contexto desta pesquisa, que se trata de uma organização hoteleira localizada em Brasília, no Distrito Federal-DF, pertencente a uma rede hoteleira internacional.

A decisão de realizar a pesquisa em um hotel da referida rede se deu pelo conhecimento prévio da pesquisadora de que essa rede hoteleira dispõe de um programa que visa reinventar a hospitalidade, denominado de “*Faça com Amor*” (nome fictício atribuído ao programa para preservar a identidade da organização e da rede hoteleira), o que poderia tornar a prática gerencial hoteleira ainda mais interessante de ser investigada, diante dos esforços realizados para proporcionar uma experiência de hospedagem personalizada e de excelência.

O programa mencionado é global nos hotéis da rede e pioneiro na hotelaria, e consiste na busca pelo encantamento do cliente por meio de atendimento personalizado. Visando a aplicação do “*Faça com Amor*”, todas as equipes dos hotéis da rede são treinadas e sensibilizadas para proporcionar experiências memoráveis aos clientes, empoderando cada colaborador para que ele possa atender ao hóspede de forma especial.

A rede em estudo é composta por mais de 3.500 hotéis. A história da corporação teve início no mercado hoteleiro na década de 1960. Rapidamente ela se expandiu atuando em diferentes segmentos do setor de serviços como: alimentação, agência de viagem, serviços empresariais, entre outros. No segmento hoteleiro brasileiro são mais de 100 hotéis atuando com a bandeira da rede.

Dentre os hotéis da rede localizados em Brasília-DF, a definição do meio de hospedagem se deu a partir da demonstração de interesse e da predisposição em participar da pesquisa sinalizados pelo gerente geral do referido hotel, mediante o convite realizado pela pesquisadora. Após o aceite para participação, foi encaminhado um e-mail (Apêndice A) com uma versão resumida do projeto com um cronograma de pesquisa. Além disso, o gerente geral assinou o Termo de Autorização para Realização da Pesquisa (Apêndice B) e todos os demais participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D).

Como neste estudo não se tem interesse na quantidade, mas sim no nível de profundidade da análise, os sujeitos da pesquisa foram os oito colaboradores do hotel que exerciam cargo de gerência, sendo eles: gerente geral, subgerente, coordenador de recepção e reservas, coordenador de eventos, coordenador de alimentos e bebidas, chef de cozinha e governanta. A *chef* de cozinha, por exercer um cargo de gerência e liderança, também

participou no primeiro momento da pesquisa. No entanto, não foi possível realizar a segunda etapa da pesquisa (entrevista) com ela, pois, nesta fase, ela já não trabalhava mais no hotel.

Quanto ao perfil dos atores que desempenham a gerência hoteleira como prática, dois são do gênero masculino e seis do gênero feminino. Todos possuem nível superior, pré-requisito da rede hoteleira para assumir um cargo de gerência. As áreas de formação deles são: Administração (1), Turismo (4), Tecnólogo em Gestão de Pessoas (2), e Gastronomia (1). Um dos gerentes está fazendo um segundo curso superior, cuja área é Contabilidade.

Quanto ao tempo de gestão hoteleira, dois gerentes ocupam o cargo há oito anos, considerando as experiências de trabalho que eles já tiveram em outros hotéis. Dentre os demais gerentes, um está há quatro anos, dois há dois anos e os outros dois há menos de dois anos atuando na prática gerencial. Esses últimos ainda não haviam exercido um cargo de gestão em outro meio de hospedagem. Visando preservar a identidade dos sujeitos da pesquisa, foram atribuídos nomes fictícios aos gerentes.

No Quadro 5, é possível identificar os nomes fictícios e a codificação do material coletado na pesquisa definidos para cada participante.

Quadro 5 - Atores humanos participantes da pesquisa

Nome fictício	Código do Sombreamento	Código da Entrevista
Thiago	OPG1	EG1
Carol	OPG2	EG2
Malu	OPG3	EG3
Lara	OPG4	EG4
Júlia	OPG5	EG5
Ana	OPG6	EG6
Lucas	OPG7	EG7
Camila	OPG8	--

Fonte: Elaboração própria (2019).

A sigla “OPG” significa Observação da Prática Gerencial e a sigla “EG” refere-se à Entrevista com o Gerente. Os números foram atribuídos de forma aleatória, logo, a ordem não corresponde à data de realização das observações ou das entrevistas ou a qualquer outro tipo de informação que poderia vir a permitir a identificação dos participantes.

Na sequência, são apresentados os procedimentos de coleta e análise de dados, conforme o protocolo elaborado para a observação das práticas gerenciais à luz da fenomenologia das práticas.

3.4 Coleta e análise do material empírico

Foram utilizadas nesta pesquisa diferentes técnicas de coleta e análise do material empírico, que são descritas detalhadamente nessa seção. Seguindo a recomendação de Nicolini (2013), foi elaborado neste estudo um “combo” de ferramentas com alternativas metodológicas para alcançar, em profundidade, a compreensão do fenômeno da prática.

A imersão no campo baseada na fenomenologia como método, somada à triangulação de diferentes estratégias de pesquisa, permitiu ampliar o envolvimento da pesquisadora na prática estudada, bem como assegurar confiabilidade e validade aos resultados (PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018).

A pesquisa foi realizada com base no Protocolo de Percepção das Práticas Gerenciais (PPPG), de elaboração própria, desenvolvido à luz da fenomenologia da prática, apresentado a seguir.

3.4.1 Protocolo de percepção das práticas gerenciais

O Protocolo de Observação consiste em 3 fases: a) a primeira fase refere-se à preparação para entrada no campo, denominado por Van Manen (2014) como atitude fenomenológica; b) a segunda fase, que se trata da imersão fenomenológica no campo, compreende a realização do *shadowing* - com registro das observações e conversas informais no diário de campo e das entrevistas com os profissionais que exercem cargo de gerência no hotel em estudo, inspirando-se no modelo de entrevista de Seidman (2006) e fundamentando-se nas orientações de Van Manen (2014); e c) por fim, a terceira fase consiste na descrição do material empírico, realizada com base nas recomendações de Van Manen (2014) sobre o “texto fenomenológico”.

3.4.2 Fase 1 - Preparação para entrada no campo

- Desenvolvendo atitude fenomenológica (VAN MANEN, 2014)

Van Manen (2014) destaca que a *epoché* e a redução são etapas fundamentais na pesquisa fenomenológica. Logo, a pesquisadora entrou em campo fazendo uma suspensão sobre o que pensa e sabe sobre o fenômeno, para observar o modo como ele se manifesta, ou seja, ir ao sentido original, à experiência primitiva, buscando, assim, uma descoberta menos

“contaminada” por pré-julgamentos, possibilitando a análise e reflexão do fenômeno em sua essência.

Para desenvolver essa atitude fenomenológica, a pesquisadora realizou leituras de outros estudos fenomenológicos para se inspirar nos comportamentos dos pesquisadores que utilizam essa abordagem, assim como buscou aguçar suas percepções sensoriais utilizando como exercício contínuo as observações de elementos subjetivos em suas práticas cotidianas pessoais como, por exemplo, ao ir ao supermercado, ao shopping, ao cinema. Além disso, a pesquisadora também buscou trabalhar o seu comportamento emocional por meio da realização de sessões de terapia e de exercícios cognitivo-comportamentais com acompanhamento de uma psicóloga, a fim de minimizar os efeitos da ansiedade no processo da pesquisa.

3.4.3 Fase 2 – Imersão fenomenológica no campo

A fase de imersão fenomenológica compreendeu duas etapas. Em um primeiro momento foi aplicada a técnica do *shadowing* e, posteriormente, foram realizadas as entrevistas reflexivas com os atores sociais da pesquisa.

- Observações e conversas informais

Esta fase consistiu na aplicação da técnica do *shadowing*, método de pesquisa que consiste em acompanhar uma pessoa continuamente durante o seu dia de trabalho (CZARNIAWSKA, 2008), a fim de observar e entender suas interações, práticas e contextos. Ao utilizar esse método, é possível chegar a constatações que dificilmente seriam detectadas por meio de outros métodos (CZARNIAWSKA, 2008; GILL; BARBOUR; DEAN, 2014).

A pesquisadora acompanhou *in loco* o cotidiano dos gerentes no hotel, por um período de cinco semanas. O *shadowing* foi realizado no período de 17 de junho a 23 de julho de 2019. Ao todo foram 22 dias de imersão no campo, o que totalizou 152 horas de sombreamento dos oito profissionais que exerciam cargo gerencial no hotel no momento da pesquisa, sendo estes: o gerente geral, a subgerente, a coordenadora de reservas e recepção, a coordenadora de eventos, a coordenadora de alimentos e bebidas, a *chef* de cozinha, a governanta e o coordenador administrativo-financeiro. A apresentação detalhada das horas de sombreamento são apresentadas no Apêndice C.

Nesta fase foi utilizado o diário de campo para o registro das observações da pesquisadora sobre as práticas, os comportamentos humanos, as relações intra e interpessoais, as relações entre os elementos humanos e não humanos, o ambiente, a atmosfera, bem como foi dado o *start* no processo reflexivo dos sujeitos da pesquisa sobre sua prática. Além disso, foram realizadas conversas informais tanto com os gerentes, participantes da pesquisa, quanto com alguns profissionais aleatórios subordinados a estes, em busca da compreensão em profundidade dos elementos estéticos inerentes à prática gerencial hoteleira no cotidiano das organizações hoteleiras.

As observações foram registradas de forma manuscrita no caderno de campo e, posteriormente, transcritas para o MS Word. As notas de campo foram realizadas ao longo do *shadowing* e resultaram um total de 126 páginas de material empírico para análise. No Quadro 6 é possível observar o tempo de observação das práticas gerenciais de cada gerente sombreado.

Quadro 6 - Codificação do material empírico coletado no *shadowing*

Código	Descrição	Tempo de observação em horas
OPG 1	OBSERVAÇÃO DA PRÁTICA GERENCIAL DE THIAGO	30 horas
OPG 2	OBSERVAÇÃO DA PRÁTICA GERENCIAL DE CAROL	28 horas
OPG 3	OBSERVAÇÃO DA PRÁTICA GERENCIAL DE MALU	18 horas
OPG 4	OBSERVAÇÃO DA PRÁTICA GERENCIAL DE LARA	16 horas
OPG 5	OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS DE JÚLIA	16 horas
OPG 6	OBSERVAÇÃO DA PRÁTICA GERENCIAL DE ANA	16 horas
OPG 7	OBSERVAÇÃO DA PRÁTICA GERENCIAL DE LUCAS	16 horas
OPG 8	OBSERVAÇÃO DA PRÁTICA GERENCIAL DE CAMILA	12 horas
TOTAL:		152 horas

Fonte: Elaboração própria (2019).

As horas de observações apresentadas no Quadro 6 estão relacionadas ao tempo de observação direta das práticas de cada participante. No entanto, em vários momentos, ainda que a pesquisadora estivesse sombreado um determinado gerente, foi possível observar a prática gerencial dos outros gerentes, nos momentos em que estes estavam desenvolvendo alguma atividade em conjunto, como, por exemplo, no momento das reuniões das chefias, os denominados *briefings*, que eram realizadas de duas a três vezes por semana.

Esta primeira fase foi determinante para estreitar relações com os sujeitos da pesquisa, adquirir confiança entre as partes envolvidas (pesquisadora e participantes da pesquisa) e obter o engajamento desses sujeitos no processo de coleta do material empírico como um todo.

Os gerentes participantes foram bastante solícitos ao longo da pesquisa, possibilitando um real e efetivo sombreamento. As comunicações entre eles via *WhatsApp*, que antes eram feitas por mensagens escritas, passaram a ser via áudio para que a pesquisadora pudesse tomar ciência do que estava acontecendo; foi-lhe dada autorização para participar de todos os *briefings*, assim como das reuniões gerais; além disso, ao fazer o sombreamento dos gerentes, a pesquisadora pôde ter acesso a todas as áreas do hotel, seguindo-os por onde eles circulavam. Nesse sentido, também vivenciou experiências sensoriais e emocionais ao longo da pesquisa, tendo em vista que, ao observar a prática gerencial, também pôde olhar, escutar, cheirar, degustar e tatear junto aos gerentes sombreados, conforme será relatado na seção dos resultados.

O estreitamento das relações foi acontecendo de forma natural. Na segunda semana de pesquisa, a presença da pesquisadora fazendo anotações em seu diário de campo não causava mais estranhamento aos colaboradores do hotel, que já a tratavam com familiaridade.

Essa aproximação foi determinante para a segunda etapa da pesquisa, pois os gerentes ficaram muito mais à vontade para falar abertamente sobre as suas experiências sensoriais e emocionais vivenciadas no hotel, assim como foi fundamental para a pesquisadora compreender em maior profundidade o que estava sendo relatado, tendo em vista que ela pôde vivenciar junto a eles boa parte das situações que foram objetos de reflexão nas entrevistas.

Após a etapa do *shadowing*, foram realizadas as entrevistas com os gerentes de hotel.

- Entrevistas

As entrevistas fenomenológicas são consideradas uma estratégia poderosa para alcançar uma compreensão aprofundada da experiência emocional e estética (KUPERS; WEIBLER 2008), indo ao encontro do que se almeja nesta pesquisa.

Logo, para auxiliar no alcance dos objetivos pré-estabelecidos neste estudo, foram realizadas entrevistas com todos os profissionais que exerciam cargo de gerência no hotel durante o período de coleta de dados, que ocorreu entre os dias 30 de agosto a 12 de setembro de 2019, agendadas de acordo com a disponibilidade dos gerentes. As entrevistas foram realizadas com inspiração nas orientações de Seidman (1991) e seguindo as recomendações de Van Manen (2014).

O modelo proposto por Seidman (2006), que combina entrevistas sobre histórias de vida e é focado nos pressupostos da fenomenologia, foi referência para a dinâmica de pesquisa adotada neste estudo. Seidman (1991) recomenda que as entrevistas tenham três

momentos distintos com o mesmo participante. Conforme o autor, na primeira seção, o pesquisador deve estabelecer uma aproximação ao contexto da experiência dos participantes; já no segundo momento, deve permitir que os participantes reconstruam os detalhes de sua experiência dentro do contexto em que ocorreram; e, por fim, a terceira etapa da entrevista deve incentivar os participantes a refletirem sobre os significados das experiências vividas.

Neste trabalho de tese, o que Seidman (1991) orienta como primeiro momento de entrevista foi realizado por meio da técnica de *shadowing*, experiência vivida pela pesquisadora em sua imersão no contexto da pesquisa, que teve duração de 152 horas. Esta primeira etapa da pesquisa gerou um extenso material empírico, obtido por meio das observações e das conversas informais registradas no diário de campo, o que permitiu que a pesquisadora se aproximasse e compreendesse o contexto da experiência dos participantes.

As outras duas etapas da entrevista, que Seidman (1991) recomenda que sejam realizadas em dois momentos distintos com duração aproximada de 90 minutos cada uma delas, foram realizadas neste estudo, porém em outra dinâmica. Nesta pesquisa, as entrevistas foram agendadas previamente com os participantes, com data e hora de início definidas, porém foram realizadas de forma concomitante à prática gerencial, de acordo com a disponibilidade dos gerentes.

A estratégia da entrevista pausada foi adotada por duas razões: a) pela dinâmica da atividade gerencial em meios de hospedagem ser caracterizada por um ritmo acelerado, logo, os gerentes teriam dificuldades em parar sua atividade gerencial por uma ou duas horas para conceder uma entrevista; e b) pelo interesse da pesquisadora na profundidade dos relatos dos gerentes, pois não se almejava neste estudo coletar informações rasas, em respostas curtas e objetivas, sem reflexividade.

Nesse sentido, houve ocasiões, por exemplo, em que a entrevista começou às 15 horas e acabou próximo às 20 horas ou que a entrevista começou em um dia e só foi concluída na manhã do dia posterior. Apesar de ser um processo cansativo para o pesquisador, a entrevista pausada atendeu às particularidades deste estudo, pois permitiu que os gerentes pudessem responder enquanto praticavam a gestão hoteleira, gerando o menor impacto possível em sua rotina, bem como aprimorou o processo de coleta da pesquisa, já que, durante as pausas para atender as demandas do hotel, eles não se desconectavam do que estava sendo discutido e refletido, conforme foi possível perceber nas respostas concedidas nas retomadas das entrevistas.

Nas entrevistas pausadas, buscou-se levar os gerentes a reconstruírem os detalhes das experiências vivenciadas dentro do cotidiano organizacional e refletirem sobre os significados dessas experiências. Seguindo a recomendação de Seidman (2006, 1991), a entrevista foi além das memórias e recordações dos informantes, ao solicitar que eles reconstruíssem suas experiências detalhando as suas emoções nos eventos passados. Cabe ressaltar que as entrevistas realizadas foram do tipo semiestruturado. Nesse sentido, o uso de um roteiro pré-estabelecido foi utilizado para conduzir as entrevistas, sem, no entanto, restringi-las. Logo, alguns questionamentos reflexivos, que não constam no roteiro, emergiram ao longo do processo.

Como já mencionado, neste estudo, também foram levadas em consideração as reflexões de Van Manen sobre onde, quando e como realizar uma entrevista fenomenológica. Ao abordar sobre o local adequado para a realização das entrevistas, o autor destaca que essa técnica “nem sempre é melhor conduzida em ambientes formais, como escritórios” (VAN MANEN, 2014, p. 315). De acordo com Van Manen (2014, p. 315), “as pessoas estão mais inclinadas a lembrar e contar histórias de vida quando os arredores são propícios a pensar nessas experiências”. O autor ainda enfatiza que “algumas entrevistas são melhor realizadas na mesa da cozinha, em uma cafeteria ou em qualquer outro ambiente que pareça adequado” (VAN MANEN, 2014, p. 315).

Por existirem esses espaços (cafeteria e restaurante) no próprio hotel, não foi difícil conduzir os entrevistados até esses ambientes. Na verdade, em alguns casos, o convite partiu dos próprios participantes da pesquisa. No entanto, cabe uma ressalva. Por ser uma área de constante circulação de pessoas, foi interessante buscar uma mesa um pouco mais afastada, para que as gravações dos áudios não ficassem comprometidas.

Sobre o momento adequado para a realização da entrevista, Van Manen (2014) destaca que o pesquisador deve tentar agendar com o participante um horário em que a entrevista possa ser concedida sem pressa. Conforme o autor, “Tomar um café ou uma refeição juntos cria a atmosfera, bem como o espaço de tempo para explorar a experiência” (VAN MANEN, 2014, p. 315).

Essa recomendação também foi considerada nesta pesquisa. Conforme já foi apresentado, foram feitas neste estudo entrevistas pausadas e, na mensagem encaminhada por e-mail aos gerentes, a pesquisadora já sinalizou que a entrevista poderia acontecer conforme a disponibilidade deles, podendo, assim, ser realizada por partes, para não gerar prejuízo a suas rotinas na organização. E desta forma aconteceu: entrevistas por sessão, com pausas,

encaminhadas de maneira leve e descontraída, em alguns casos até enquanto tomávamos um café. A entrevista mais desafiadora foi a da governanta, que precisou por duas vezes ser remarcada: uma por motivos pessoais e outra pelas intensas demandas do setor.

Van Manen (2014) aborda ainda as atitudes do entrevistador que propiciam uma entrevista bem-sucedida. Conforme o autor, “o pesquisador deve ser gentil para conquistar a confiança do entrevistado, principalmente, se o fenômeno em estudo tocar em assuntos frágeis”, enfatizando a importância de se “desenvolver um relacionamento de compartilhamento pessoal, proximidade ou amizade antes de abrir seriamente o tópico da pesquisa” (VAN MANEN, 2014, p. 315). Essa esfera interacional, que contribui para o sucesso de uma entrevista, foi conquistada durante o período de imersão no campo da pesquisa, na fase do *shadowing*.

O fato de a pesquisadora ter permanecido por quase dois meses no hotel, em constante contato com os gerentes participantes da pesquisa, gerou uma relação de amizade e confiança. A aproximação já existente entre entrevistador e entrevistado permitiu que todos ficassem muito à vontade no momento da entrevista para relatar suas experiências e expressarem suas emoções. Em uma das entrevistas houve inclusive um momento em que as lágrimas não foram contidas.

Além disso, foi tomado o cuidado e realizado o esforço para que a entrevistadora evitasse reforçar as falas do entrevistado, para não correr o risco de distorcer as respostas dos participantes. Segundo Seidman (2006), o ato de reforçar as falas dos participantes, durante a entrevista, seja positiva, seja negativamente — com expressões como “unhum”, “sim”, “não”, pode comprometer a qualidade/veracidade das informações.

Buscando a profundidade do relato, também foi seguida a recomendação de Van Manen quando este diz que perguntas como “Você pode dar um exemplo? Você se lembra de um incidente em particular?” auxilia o pesquisador a chegar na essência do que está sendo investigado na pesquisa (VAN MANEN, 2014, p. 315). Esse recurso também foi utilizado nas entrevistas, o que gerou maior profundidade nos relatos das experiências.

Sobre o processo de coleta do material empírico, Van Manen (2014, p. 315) destaca: “se possível, deve-se coletar relatos de experiências pessoais por meio de conversas gravadas”. Considerando-se a relevância desse recurso para não perder informações, em todas as entrevistas foi utilizado o gravador de voz, com o consentimento dos participantes.

Na Quadro 7, é possível visualizar a data de realização de cada entrevista com os gerentes do hotel, bem como o tempo de gravação de áudio de cada uma.

Quadro 7 - Codificação do material empírico coletado por meio de entrevistas

Cód.	Descrição	Data de realização da entrevista	Tempo de gravação de áudio
EG1	ENTREVISTA COM THIAGO	06/09/2019	02:32:24
EG2	ENTREVISTA COM CAROL	30/08/2019	01:59:16
EG3	ENTREVISTA COM MALU	10/09/2019	01:51:42
EG4	ENTREVISTA COM LARA	05/09/2019	01:14:32
EG5	ENTREVISTA COM JÚLIA	02/09/2019	02:26:50
EG6	ENTREVISTA COM ANA	11 e 12/09/2019	01:23:41
EG7	ENTREVISTA COM LUCAS	11/09/2019	01:27:23
Total de horas de entrevistas:			12:55:48

Fonte: Elaboração própria (2019).

Cabe ressaltar que as questões elaboradas e apresentadas no Apêndice E apenas ilustram direcionamentos reflexivos utilizados na pesquisa. Além disso, os questionamentos que foram utilizados para fomentar reflexões nos sujeitos da pesquisa ao longo dessa fase não se limitam aos descritos nesse material. Logo, o roteiro de entrevista não se trata de um *script* engessado de coleta de material empírico. Isso, na verdade, iria de encontro aos pressupostos epistemológicos que embasam este estudo.

3.4.4 Fase 3 – Descrição e análise do material empírico utilizando as orientações de Van (2014) sobre o “texto fenomenológico” e a técnica do “texto aberto” (STRATI, 2007a)

A última fase consiste na redação do texto final, na qual são realizadas a apresentação e a análise das observações e dos relatos concedidos pelos gerentes nas entrevistas, buscando evidenciar a dimensão prática do fenômeno. Nesta etapa, houve uma preocupação especial com a escrita do texto, levando-se em consideração o que Cloutier (2015, p. 69) enfatiza, em seu artigo intitulado *How I write: an inquiry in to the writing practices of academics*: “como escrevemos está intimamente interligado ao como os outros são convencidos pelo que temos a dizer”.

A autora apresenta um caminho reflexivo para os pesquisadores e escritores avaliarem suas práticas de escrita e, assim, produzir textos significativos sobre o que foi pesquisado, observado e teorizado na pesquisa (CLOUTIER, 2015). Logo, as reflexões sugeridas pela autora também foram norteadoras do processo de escrita deste trabalho de tese, conforme se observa na Figura 4.

Figura 4 - A diversidade de práticas inerentes à prática de escrita de um texto fenomenológico



Fonte: Elaborado a partir de Cloutier (2015, p. 72).

É possível observar que a prática da escrita do texto compreendeu uma série de outras práticas (CLOUTIER, 2015), estando essas associadas ao processo reflexivo, à leitura, à elaboração de esquemas e aos diálogos realizados pela pesquisadora enquanto elaborava o texto fenomenológico, podendo-se, assim, caracterizar a prática da escrita, neste estudo, como uma atividade social, produzida a partir do contínuo envolvimento com os sujeitos da pesquisa, por meio dos diálogos, leituras e pensamentos (CLOUTIER, 2015).

Somadas a isso, a análise e a apresentação dos resultados foram fundamentadas nas premissas do texto fenomenológico, defendidas por Van Manen (2014), dando ênfase ao imperativo estético, que se desdobra em diferentes modos de escrever que permitem que o intuitivo, o sensível e o não dizível encoberto possa se revelar no ato de escrita-leitura. Nesse sentido, a descrição fenomenológica irá permitir ao leitor sentir a experiência (STANDAL, 2014).

Conforme Van Manen (2014, p. 320) orienta, primeiro realizou-se o que o autor denomina de “*wholistic reading approach*”, isto é, a abordagem holística da leitura, fazendo a seguinte reflexão: “como o significado eidético, originário ou fenomenológico – principal significado do texto – como um todo, pode ser capturado?”. Em seguida, foi realizada a “*selective reading approach*”, ou seja, a abordagem seletiva da leitura, que se refere à etapa em que lemos um texto várias vezes e perguntamos “que afirmação ou frase parece particularmente essencial ou reveladora sobre o fenômeno ou a experiência descrita?”. Por fim, chegou-se à terceira etapa: “*detailed reading approach*”, ou seja, a abordagem detalhada da leitura, na qual analisamos cada frase ou conjunto de frases e perguntamos “o que isso

pode revelar sobre o fenômeno ou a experiência descrita?”. No Quadro 8, é possível visualizar como ocorreu o processo de análise fenomenológica neste trabalho.

Quadro 8 - Exemplo da aplicação da análise fenomenológica de Van Manen (2014)

Categoria de análise: O belo na hotelaria		
Abordagem Holística da Leitura	Abordagem Seletiva da Leitura	Abordagem Detalhada da Leitura
Qual o significado fenomenológico?	Quais os termos-chave?	O que isso revela?
Hotelaria exige organização, limpeza... a gente se prepara para o hóspede . Aqui dentro existe essa diretriz que todos nós precisamos cumprir , para estar no padrão de atendimento ao hóspede (Malu – EG3) .	Organização, limpeza, diretrizes do hotel, padrão de atendimento ao hóspede.	O belo na hotelaria está associado ao padrão (de organização, limpeza...) estabelecido pela organização para satisfazer as necessidades dos hóspedes.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Aplicar a análise fenomenológica de Van Manen (2014) é visualizar o texto como fonte de significado e explorar seus temas e ideias buscando a compreensão da história como um todo, do parágrafo separado, da sentença, da frase, da expressão e de uma única palavra que permita o acesso ao significado fenomenológico da experiência.

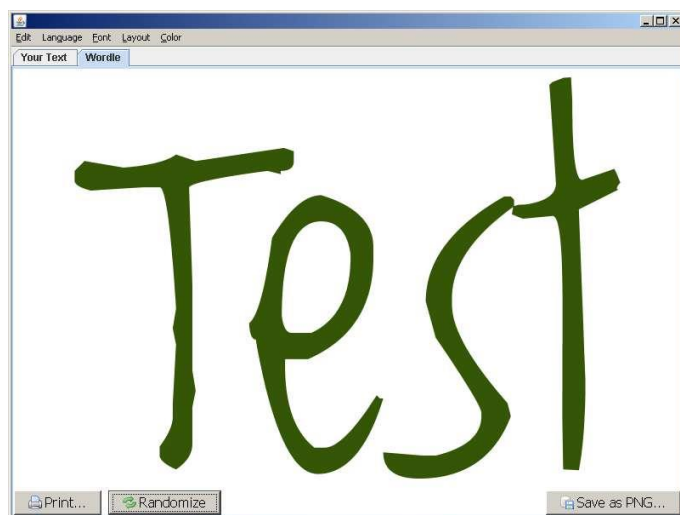
Como recursos para a realização da “*selective reading approach*”, as notas de campo e os relatos dos entrevistados foram organizados por categorias, usando formatações e recursos de mudança de cores do Programa Word. Após a realização da “*detailed reading approach*”, foi possível identificar as palavras mais recorrentes nos relatos dos gerentes, em cada categoria abordada, permitindo, assim, a criação de “*Word Clouds*” - nuvens de palavras, para evidenciar os termos-chave inerentes aos aspectos observados sobre as experiências sensoriais e emocionais da prática gerencial na hotelaria.

Uma nuvem de palavra é uma representação visual, utilizada para destacar a frequência com que um termo específico aparece em um conjunto de dados. Nesse sentido, quanto mais vezes uma palavra-chave estiver presente, maior e mais forte ela será e capaz de revelar os significados do fenômeno em análise. Neste estudo, as nuvens de palavras foram elaboradas para destacar os termos-chaves usados pelos respondentes ao relatarem suas experiências sensoriais e emocionais no cotidiano organizacional.

Para elaborar as nuvens, foi utilizado o programa *Wordle*, disponível gratuitamente na internet. O programa na versão 0.2 para Windows (Figura 5) possibilita a criação de nuvens de palavras por meio da inserção de textos ou das palavras-chave previamente selecionadas

pelo usuário. Após isso, a nuvem é criada, sendo permitidos ajustes com diferentes fontes, layouts e esquemas de cores. As imagens criadas no Wordle podem ser salvas em formato .png e impressas sem qualquer dificuldade.

Figura 5 - Tela do Programa na Versão 0.2 para Windows



Fonte: Elaboração própria (2019).

Neste trabalho, as nuvens de palavras foram criadas por meio da inserção das palavras-chave previamente selecionadas dos relatos das entrevistas pela pesquisadora. As palavras que apareceram mais de uma vez nos relatos dos entrevistados foram inseridas repetidamente, conforme sua frequência de presença nas entrevistas. Isso permite que esses termos apareçam em destaque na nuvem de palavras, conforme pode ser observado na Figura 6.

Figura 6 - Modelo de nuvem de palavras



Fonte: Elaboração própria (2019).

Além disso, a interpretação das constatações e a escrita das reflexões finais do estudo são constituídas na forma de “texto aberto” (STRATI, 2007a, p. 116), que se caracteriza como um reexame do que foi observado, imaginado, vivido, lido e refletido sobre a prática gerencial no cotidiano organizacional. No processo de interpretação, é estabelecida uma relação entre pesquisador, o que está sendo descrito e os autores que fundamentam o estudo.

O material empírico coletado foi organizado em categorias de análises que emergiram no campo, durante a realização do *shadowing* e das entrevistas, e são apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Categorias de análise da pesquisa

Seção temática	Categorias de análise
Experiências sensoriais na prática gerencial hoteleira	Nesta seção foram analisadas cinco categorias: o uso da visão, da audição, do olfato, do paladar e do tato na gestão hoteleira.
Juízo estético e conhecimento sensível	Nesta seção foram analisadas onze categorias estéticas: o harmonioso, o deplorável, o inviolável, o inóspito, o inusitado, o divertido, o fascinante, o movimento, o incoerente, o agradável, e o exorbitante.
Experiências emocionais	Nesta seção foram analisadas duas categorias: a) as experiências emocionais no cotidiano da prática gerencial (emoções observadas no campo empírico: alegria, tristeza, raiva e medo); e b) elementos humanos e não humanos que interferem nas emoções sentidas pelos gerentes no cotidiano organizacional.
Gestão das experiências emocionais na prática gerencial	Nesta seção foram analisadas três categorias: a) consciência emocional pessoal e social (autoconsciência emocional e empatia); b) a regulação emocional (autodomínio e gerenciamento de conflitos); e c) autonomia emocional (autoestima, automotivação, autoeficácia pessoal, responsabilidade, atitude positiva e resiliência).

Fonte: Elaboração própria (2019).

Além das seções descritas no Quadro 9, o capítulo a seguir, referente à apresentação e à análise dos resultados, inclui uma seção final na qual são realizadas reflexões sobre os vínculos entre experiências sensoriais, juízo estético, conhecimento sensível e emoções no cotidiano da prática gerencial. Nesta seção, todas as categorias foram retomadas e discutidas em conjunto, a fim de sustentar a tese deste trabalho.

4 ANÁLISE TEMÁTICA INTERPRETATIVA E COMPREENSIVA

Este capítulo é composto por cinco seções, nas quais são apresentados e discutidos os achados da pesquisa. A primeira seção aborda as constatações referentes às experiências sensoriais na prática gerencial hoteleira, buscando propiciar a compreensão de como as experiências sensoriais (desenvolvidas por meio dos cinco sentidos) atuam na prática gerencial hoteleira; b) na segunda, são caracterizadas às categorias estéticas que se manifestam no cotidiano da prática gerencial de um hotel, possibilitando o entendimento da construção de conhecimento prático, sensível e estético no contexto organizacional; c) na terceira seção é abordado o papel das experiências emocionais na prática gerencial em um meio de hospedagem; d) na quarta, demonstra-se o processo de gestão das experiências emocionais na prática gerencial; e, por fim, e) é, na quinta seção, é realizada uma articulação entre os aspectos inerentes à gestão como prática no cotidiano hoteleiro.

4.1 Experiências sensoriais na prática gerencial hoteleira

As percepções humanas são geradas por meio das informações obtidas pelos órgãos que compõem o sistema sensorial (olhos, nariz, boca, ouvidos e pele), que, após serem captadas, são analisadas e processadas pelo sistema nervoso central. No cotidiano organizacional da hotelaria, os gerentes estão sempre vivenciando experiências sensoriais por meio dos cinco sentidos e julgando esteticamente texturas, aromas, sabores, sons e movimentos peculiares em um hotel.

Na gestão hoteleira como prática, o uso de faculdades sensório-perceptivas, do degustar, do ouvir, do sentir, do cheirar e do ver permite o desenvolvimento de conhecimento tácito e estético, denominado de conhecimento sensível (STRATI, 2007). Nesse sentido, o corpo neste estudo é entendido como possibilidade de conhecer e aprender por meio da sensibilidade, e como forma de linguagem que proporciona um diálogo como o mundo (SURDE; FREIRE; MELO, 2016; MERLEAU-PONTY, 1999).

Visando alcançar o primeiro objetivo específico deste trabalho de tese, que consiste em caracterizar como as experiências sensoriais (desenvolvidas por meio dos cinco sentidos: visão, audição, olfato, paladar e tato) atuam na prática gerencial hoteleira, buscou-se perceber como os sentidos são utilizados na ação dos gerentes, ou seja, de que forma os órgãos dos sentidos participam da prática gerencial.

Durante o período de realização do *shadowing*, os gerentes sombreados no hotel foram observados fazendo uso constante dos sentidos no cotidiano da prática gerencial hoteleira. As inconformidades percebidas a partir das experiências sensoriais eram constantemente compartilhadas entre os gerentes, por meio do aplicativo de mensagens *WhatsApp*, para que fossem tomadas as medidas cabíveis (NOTAS DE CAMPO, 2019).

Essa prática foi observada, por exemplo, quando o gerente Thiago foi até a cafeteria do hotel e, ao ver bolo que estava exposto na vitrine, tirou uma foto e encaminhou a imagem junto a um áudio pelo *WhatsApp* para a coordenadora de alimentos e bebidas informando sua percepção: “a torta pode estar muito saborosa, mas a apresentação não está bonita!”. Como ação gerencial, Thiago sugeriu que não fossem utilizadas frutas na decoração das tortas e bolos comercializados na cafeteria, porque elas tendem a escurecer após algum tempo de exposição (NOTAS DE CAMPO - OPG 1, 2019). Outra situação semelhante foi quando Ana utilizou o aplicativo para se comunicar com os demais gerentes, ao ver que a área de lazer do hotel estava interditada. A gerente passou mensagem de áudio questionando o porquê daquela interdição e se os hóspedes já haviam sido informados da ocorrência (NOTAS DE CAMPO - OPG 6, 2019). O *feedback* foi recebido em alguns minutos. Ao receber a informação de Ana, Carol verificou que se tratava de um bloqueio extraordinário para realização de uma operação de manutenção, e solicitou que fosse providenciado um documento de comunicação para ser colocado nos *displays* dos elevadores, bem como repassou a informação para recepção, para que os hóspedes, que estavam dando entrada no hotel, fossem comunicados no momento do *check-in*¹ (NOTAS DE CAMPO - OPG 6, 2019).

O uso recorrente do aplicativo observado durante o *shadowing* foi reforçado por Thiago em seu relato: “você viu, eu **utilizo muito o WhatsApp** para poder **sinalizar** para as pessoas o que eventualmente **precisa ser corrigido** naquele momento, baseado especialmente na **visão... o mais aguçado de todos** para a gente poder acompanhar isso, né?” (Thiago - EG1).

Perceba que, além de reforçar o uso rotineiro do aplicativo de mensagens dentro do hotel, Thiago afirma em seu relato que a visão é o sentido mais utilizado no cotidiano da prática gerencial, o que corrobora o que foi constatado durante a realização do *shadowing*, ao observar as diferentes experiências sensoriais vivenciadas no hotel pelos sete gerentes sombreados.

¹Expressão em inglês, que na hotelaria é utilizado para abordar os procedimentos de registro na entrada de um hóspede em um meio de hospedagem

Embora tenha sido percebido o uso e a relevância de todos os sentidos na prática gerencial, os gerentes relataram que alguns se sobressaem em relação a outros. Para Thiago, “a visão, a audição e olfato são essenciais”, são os sentidos que ele acredita mais utilizar na sua prática gerencial, já o paladar e o tato “são complementares”, ou seja, são experiências sensoriais secundárias (Thiago – EG1). Lucas destacou que, no exercício da sua função, os sentidos mais utilizados são a visão e a audição, no entanto, enfatizou que, quando está realizando o plantão, exercendo o cargo de gerente geral do hotel, utiliza os demais sentidos com maior intensidade.

Ali na minha função como é mais administrativo-financeiro, é difícil eu tentar pensar em alguma coisa que chegue a utilizar os cinco sentidos, né? De fato eu acho que o que é **mais utilizado** são a **visão** e a **audição**. Mas quando eu faço o plantão, nas rondas a gente utiliza um pouco mais dos outros sentidos, né? (Lucas - EG7)

Ainda que exista a predominância da utilização da visão na prática gerencial, nas rondas, que são inspeções realizadas pelos gerentes nos hotéis, a utilização dos demais sentidos se torna mais expressiva (NOTAS DE CAMPO, 2019). Essa prática é realizada de maneira rotineira por Thiago, Carol e Ana. Os demais gerentes quando estão de plantão costumam também realizar essa prática porque todos os profissionais que exercem cargos de gerência no hotel, nos finais de semana e feriados, são escalados para assumir o cargo de gerente de plantão, tornando-se, assim, temporariamente gerentes gerais do hotel.

No momento da entrevista, os gerentes foram convidados a recordar e refletir sobre o uso dos cinco sentidos na prática gerencial do hotel. Perceba que expressões como “é necessário”, “não há como não utilizar”, “me colocar no lugar do cliente”, “tudo é ferramenta”, “procura estar atento”; “o tempo todo ligado”, “já é involuntário”, “já está no automático”, presentes nas falas a seguir, ilustram o quanto os sentidos estão presentes na prática gerencial.

Acho que a gente tem que **usar todos** da **melhor forma possível**, né? (Júlia - EG5).

Sim... é uso meus sentidos para fazer minhas atividades. Já é **involuntário**. Já está no **automático**... [...] a gente já tem os **sentidos aguçados**. (Ana - EG6).

Os órgãos dos sentidos são utilizados na prática gerencial como um instrumento de avaliação. Após a percepção sensorial, há uma interpretação que induz a uma ação dentro do

cotidiano organizacional (GHERARDI, 2013; LOPES; SOUZA; IPIRANGA, 2014), conforme pode ser observado nos relatos de Thiago e Malu.

É muito utilizado né? É **necessário** para o dia a dia. **Não há como não utilizar** esses elementos para você **gerenciar** as eventuais perspectivas de qualidade que você quer proporcionar aos clientes. (Thiago - EG1)

Os sentidos... assim... como a gente lida com pessoas e pra pessoas, **tudo é ferramenta**, né? Então no dia a dia a gente sempre **procura estar atento...** (Malu - EG3)

Os gerentes acreditam que seus sentidos contribuem para a realização das suas atividades gerenciais dentro do hotel, possibilitando melhor qualidade na prestação dos serviços, e, conseqüentemente, maior satisfação dos seus clientes.

O uso dos sentidos garante justamente a **verificação** se há ou não problemas a serem resolvidos, além disso, acaba impactando no **nível de qualidade**, que o gerente imagina ser mínimo para entregar para aos seus clientes. (Thiago - EG1)

Sim... é porque daí... é que eu tenho a prática de **me colocar muito no lugar** do cliente. Como seria a **percepção** do cliente naquela determinada situação. (Carol - EG2)

Sim... **utilizo muito** dos sentidos. Sou uma pessoa muito **detalhista**... A gente tem que tá **o tempo todo ligado**, é atenção ao cliente, é a **busca da satisfação**, né? Para causar a **melhor experiência** para ele, enquanto ele estiver conosco aqui no hotel. (Lara - EG4)

Uma situação observada durante o *shadowing*, que ilustra o que foi relatado pelos gerentes, foi quando, ao conversar em frente ao hotel com o síndico e o engenheiro, Thiago percebeu que os carros (ubers, táxis e demais automóveis) não seguiam um único sentido para acessar o *porte-cochère*² (também denominado de “varanda de transporte”), ou seja, uns entravam pela esquerda e outros pela direita. Ao perceber isso, o gerente falou para o engenheiro responsável pelos serviços de manutenção do hotel que era preciso sinalizar, fazendo uso de placas e pintando setas indicativas no chão do sentido de acesso dos carros.

Essa percepção sensorial visual de Thiago (ver o sentido de fluxo dos carros) o levou a uma prática gerencial (determinar que fosse realizada a sinalização no *porte-cochère*), visando proporcionar qualidade em relação ao acesso e à satisfação dos clientes, antecipando-

²Acesso social na entrada de condomínios e hotéis, que facilita o embarque e o desembarque de passageiros e contribui para que o trânsito não congestionue na porta do local.

se a possíveis contratempos relacionados à ocorrência de congestionamentos de carros que poderiam existir.

Muitas outras situações sinalizam que a gestão hoteleira como prática é desenvolvida no cotidiano organizacional a partir das experiências sensoriais dos atores organizacionais, em suas interações com elementos humanos e não humanos. Nesse sentido, entende-se que a prática gerencial hoteleira compreende a percepção sensorial dos gerentes no cotidiano organizacional, conforme ilustra a Figura 7 a seguir.

Figura 7 - Percepções sensoriais no cotidiano da prática gerencial hoteleira



Fonte: Elaborado a partir de Soares e Bispo (2017).

Sob a perspectiva da gestão hoteleira como prática, a ação gerencial acontece por meio da visão, da audição, do olfato, do paladar e do tato, o que sinaliza que as decisões organizacionais resultam da apropriação que o corpo da utilização dos sentidos e do juízo estético desenvolvido no contexto social (SOARES; BISPO, 2017, 2014; BISPO, 2014; LOPES; SOUZA; IPIRANGA, 2014; BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014; LEAL, 2003; STRATI, 1992, 2007a, 2014).

O comportamento sensorial e emocional desses atores sociais, ou seja, o que é percebido, sentido, julgado esteticamente afeta a prática gerencial, no que se refere a diversas

práticas relacionadas ao clima organizacional, gestão de conflitos, gestão de pessoas, gestão estratégica, gestão operacional, liderança e motivação. Visando aprofundar a compreensão de como cada um dos sentidos é utilizado na prática gerencial, são apresentadas a seguir algumas práticas realizadas pelos gerentes do hotel em estudo que envolvem o uso dos cinco sentidos.

4.1.1 De olho na gestão hoteleira

A visão é, sem dúvidas, um dos principais sentidos utilizados pelos gerentes no cotidiano organizacional. Os olhos permitem a visualização do objeto e, em seguida, essa informação é transmitida para o cérebro que faz a decodificação e interpretação. Grande parte das experiências sensoriais observadas na prática gerencial durante a realização do *shadowing* está associada ao sentido da visão.

Os gerentes fazem uso desse sentido tanto em atividades gerenciais corriqueiras, como na verificação e assinatura de relatórios e nas leituras e envios de e-mail, quanto em práticas pontuais do cotidiano gerencial. Durante uma conversa informal no *shadowing*, Carol, enquanto conferia e assinava relatórios gerenciais, comentou “A gente já faz no automático. Bate o olho e já verifica e assina” (NOTA DE CAMPO – OPG2).

Com os olhos, Thiago percebeu que os guardanapos (de papel simples, sem a logotipo do hotel) utilizados no restaurante não correspondiam ao padrão definido em reunião para ir ao salão e, assim, solicitou que fossem substituídos, informando que os guardanapos sem a logo se limitariam ao uso interno. Fazendo utilização do mesmo sentido, Thiago observou também que era necessário trocar as folhas do cardápio do restaurante, pois estavam desgastadas e apresentavam erros em palavras escritas em inglês (NOTAS DE CAMPO – OPG1).

O uso da visão também foi observado durante o sombreamento do gerente Thiago, quando, ao realizar a ronda no hotel, ele viu que havia sujeira na calçada e passou uma mensagem de áudio no celular para governanta pedindo que fosse feita a limpeza. Semelhantemente, quando o gerente foi até a cafeteria e viu que a tela do monitor do computador do setor estava aberta em um *site* de notícias e os pertences do colaborador da cafeteria (carteira e celular) estavam sobre a mesa, pediu para ele minimizar a tela e guardar os seus pertences. Outro exemplo de uso da visão foi quando o gerente, ao sentar-se à mesa no restaurante do hotel, percebeu que estava faltando o material gráfico no *display* (objeto de acrílico que compõe a decoração que fica sobre a mesa) e, nesse momento, chamou o garçom

que estava no salão e delicadamente, em tom de voz baixo, pediu para ele fazer a substituição do objeto (NOTA DE CAMPO – OPG1).

Foi fazendo uso da visão que Carol, ao inspecionar os produtos comercializados na cafeteria, constatou que havia um refrigerante com data de validade vencida e o retirou deste ponto comercial do hotel para o descarte. Da mesma maneira, usando a visão, ela pôde observar que um item no *buffer*³ do café da manhã havia sido totalmente consumido pelos hóspedes, restando apenas a travessa vazia e sua plaquinha de identificação sobre o balcão e, diante da constatação, solicitou imediata reposição do alimento (NOTA DE CAMPO – OPG2).

Ainda por meio da visão, Júlia viu do restaurante que havia um grande número de pessoas na recepção aguardando para realizar *check-in* e tomou a iniciativa de servir água e café para minimizar o efeito negativo provocado por uma fila (NOTA DE CAMPO – OPG5). Também foi por meio da utilização desse sentido que Lara percebeu uma sobra excessiva de determinados itens do *coffee break*⁴ servido em um evento e, diante do baixo consumo, em conversa com a contratante, orientou a redução do pedido nos próximos *coffee breaks* servidos naquele horário (NOTA DE CAMPO – OPG4). Durante a entrevista, essa situação foi recordada por Lara.

Quando sobra alguma coisa, quando a gente percebe que aquele item... que aquele produto **não teve muita saída**, a gente fica um pouquinho preocupado. E a primeira coisa que a gente faz é conversar com o coordenador do evento, o responsável pelo evento, para saber se tava tudo bem, para ver se tem alguma coisa que possa melhorar, para colocar de repente num outro evento. (Lara - EG4)

Também foi fazendo uso da visão que Lucas conseguiu perceber inconsistências em notas fiscais, nas quais havia valores discriminados que, quando somados, não totalizavam o valor que estava sendo cobrado (NOTA DE CAMPO – OPG7). Essa percepção só foi possível porque o gerente estava com olhos atentos durante a realização da prática gerencial.

Durante as observações, foi possível perceber que tanto Thiago quanto Carol costumavam escolher uma mesa específica no restaurante para realizar as práticas gerenciais rotineiras do hotel, como verificar e assinar relatórios e visualizar e responder e-mails. Em conversas informais, realizadas ao longo dos sombreamentos, ambos os gerentes relataram

³ Modalidade de serviço de alimentação, na qual a comida é exposta em uma ou mais mesas para que o consumidor se sirva.

⁴ Expressão em inglês que significa "pausa para café". É um intervalo em um evento no qual as pessoas fazem um lanche e interação socialmente.

que gostam de sentar-se à mesa no restaurante, em um local específico, pela visão que têm do salão como um todo e por conseguirem observar a movimentação dos clientes e o serviço prestado (NOTA DE CAMPO – OPG1 e OPG2).

Além das situações observadas durante o *shadowing*, outras atividades que sinalizam a constante utilização da visão na prática gerencial foram relatadas pelos próprios gerentes. Ao recordar e refletir sobre o uso do sentido da visão na prática gerencial do hotel durante as entrevistas, Thiago, Carol e Malu utilizaram expressões como “impossível não usar”, “me dá um *start*” e “é primordial” que evidenciam o quanto este sentido está presente na prática gerencial.

A visão é **impossível não usar**, né? Qualquer questão do aspecto estético, você vai ver e na hora você vai sinalizar... Por exemplo, está **desalinhada a mesa**, está com uma **mancha no chão**, a **goteira na parede**, tem uma **mancha na parede** ou um **buraco**, então, isso consta, consequentemente, um objeto de uma possível avaliação. (Thiago - EG1)

Então, se eu chegar, por exemplo, e eu **vejo uma fila** na recepção. Ou vejo um **restaurante desorganizado**, desalinhado. Ou se eu já percebo que tem **utensílios faltando**, se o *buffet* tá **incompleto**, aquilo já **me dá um start** do que eu preciso fazer naquele momento. Independente de ser programado ou não. (Carol - EG2)

Como nossa recepção é vazada, qualquer movimento do cliente, ele vê coisas que não deveria... que normalmente não deveria estar exposta, né? O dia inteiro tem que cobrar, tem que olhar porque é muito movimento, então é chave, é passaporte, é caneta, é papel, coisa que o hóspede tem que assinar, é ficha que tem que guardar, é *voucher*⁵, então se não tiver cuidado o balcão vira uma **bagunça**. E ainda que tudo que está ali em cima sejam coisas necessárias com as quais a gente está trabalhando, ao mesmo tempo **não pode estar visível** para o hóspede porque fica uma **coisa bagunçada e desorganizada**, então é o dia inteiro a gente tem que estar guardando, limpando. Celular é uma coisa que incomoda muito, né? Passa aquela sensação para o hóspede que é um hotel que cada um faz o que quer, então a gente tem que estar ali olhando mesmo. O **visual** dentro da recepção é **primordial**, principalmente dentro da nossa que é tudo muito **limpo**, tudo muito **vazio**, tudo muito **branco**, então qualquer coisa fora ali é perceptível. (Malu - EG3)

As situações relatadas pelos gerentes vão ao encontro do que é defendido pelos teóricos da abordagem da estética organizacional, ao afirmarem que o ser humano é dotado de uma dimensão estética sensível, que interfere nos processos organizacionais. Assim, ao vivenciar o cotidiano de trabalho, o sujeito não faz uso apenas da dimensão cognitiva, mas faz

⁵*Voucher* é um título, recibo ou documento que comprova o pagamento e o direito a um serviço ou a um produto. No hotel, refere-se a uma confirmação de reserva de hotel emitida após a confirmação do pagamento.

também uso de conhecimento sensível, estético (SOARES; BISPO, 2017; 2014; BISPO, 2014; LOPES; SOUZA; IPIRANGA, 2014; BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014; LEAL, 2003; STRATI, 1992, 2007a, 2014). Júlia, Lara, Ana e Lucas também deixaram isso evidente em seus relatos quando utilizaram as expressões “olhar mais crítico”, “visão muito afiada” e “atento a tudo” para demonstrar como o uso da visão afeta na ação gerencial.

A visão, eu uso muito ela, até mesmo porque tem que **ter um olhar um pouco mais crítico**, um olhar do hóspede, para quando ele chegar numa mesa, por exemplo, ele não ver que tá **suja**. Eles estão montando as mesas agora, mas essa que a gente sentou aqui agora tá suja. Isso para mim é uma mesa suja. Então, eles iriam montar ela, já não vão mais, entende? A **apresentação**, por exemplo, porque a alimentação, **as pessoas comem primeiro com os olhos**, então não pode ter uma **aparência feia**. Então, eu preciso da **visão muito afiada**, e tento passar isso um pouco para a equipe. (Júlia - EG5)

Sou uma pessoa muito **detalhista**, então no momento que eu chego no departamento... a questão como as coisas estão distribuídas, eu já bato o olho, já passo para o pessoal se tiver alguma **coisa fora do lugar**. (Lara - EG4)

A gente tem que tá **atento a tudo**, porque uma das atribuições é a gente verificar a parte **estética**, que tá totalmente voltada para governança. (Ana - EG6)

Ali na minha função como é mais administrativo-financeiro, então de fato eu acho que o que **mais utilizo** na rotina diária é a **visão**[...] para manter o foco ali, eu preciso ficar mais **atento aos números**, aos lançamentos, responder e-mails, então de fato a gente utiliza mais a visão do que os demais sentidos. E nos plantões, a gente entra na cozinha para ver como é que tá a **organização**, a gente faz a vistoria nos apartamentos também, verifica se tem algum item de frigobar vencido. (Lucas - EG7)

Perceba que, no relato de Júlia, ela destaca a relação entre a apresentação dos itens de alimentos e bebidas e o desejo de consumo. A gerente argumenta que “o cliente come com os olhos” e, durante a entrevista, relatou como utiliza o sentido da visão para avaliar a forma de apresentação desses produtos de maneira que esses se tornem mais atrativos.

Agora mesmo, eu vim de um *coffee break*, aí já cheguei e fui na cozinha e já passei: olha, o *coffee* tava muito “creme”! Os itens eram todos da **mesma cor**, então assim... **não fica vivo**, não tem uma coisa **bonita**, de você olhar e falar assim: “Nossa! Quero comer esse *coffee break*”, né? Então, a gente tem que trabalhar muito com as cores. (Júlia - EG5)

Observe que a harmonização das cores dos alimentos e bebidas é uma ação gerencial que resulta de uma experiência sensorial visual vivenciada pela gerente. Por meio da visão, a

gerente consegue perceber e julgar esteticamente a apresentação dos produtos alimentícios, com base em um “modelo” de apresentação “ideal”, considerado mais adequado para a indução ao consumo dentro do hotel.

O uso do termo “bonita” na fala de Júlia tem um sentido estético, associado à categoria do belo, cujo sentido atribuído reflete aparência agradável, harmoniosa, admirável. Esse juízo estético foi aprendido de maneira estético-sensorial pela gerente, que, por sua vez, repassa-o para sua equipe. A situação relatada demonstra como a faculdade perceptiva é apurada e sofisticada socialmente (STRATI, 2007a). Possivelmente, então, nas próximas entregas do serviço, os colaboradores da cozinha irão julgar esta prática (o modo de apresentação dos alimentos) de acordo com a noção do “gosto” (GHERARDI, 2014) institucionalizada no contexto situado da comunidade da qual eles fazem parte.

O uso da visão também está presente na utilização do aplicativo de mensagens *WhatsApp* no cotidiano da prática gerencial. Conforme já foi relato, os gerentes utilizam com bastante frequência essa ferramenta de comunicação para compartilhar informações, que geralmente são encaminhadas acompanhadas por fotos. A intensa frequência desta prática é ratificada pela quantidade de vezes que o termo “foto” aparece nas notas de campo: 54 vezes nos registros das observações. A prática de encaminhar fotos pelo aplicativo de mensagem acontece inclusive entre gerentes e clientes.

Durante o sombreamento da Lara, foi observado que uma cliente realizou uma reclamação referente à velocidade da internet disponibilizada na sala de eventos. De acordo com a cliente, devido à baixa velocidade do serviço, ela não estava conseguindo realizar uma conexão remota. Ao tomar conhecimento da situação, Lara entrou em contato com o colaborador de Tecnologia da Informação (TI) do hotel, por meio do *WhatsApp*, e ele encaminhou uma imagem que demonstrava que a provedora estava entregando internet com velocidade superior à vendida em contrato para a cliente, alegando que a dificuldade de conexão remota poderia estar associada a outros fatores. Lara repassou essa informação, assim como a foto que comprovava a velocidade da internet, para cliente que estava realizando o evento, fazendo uso do aplicativo de mensagens.

Além das situações descritas, Júlia destaca a importância da visão para enxergar e perceber as necessidades e o nível de satisfação dos clientes por meio da leitura corporal.

Às vezes, com uma **cara que ele faz**, você consegue entender porque aí né... os sentidos são muito juntos, e quando o cliente faz uma cara que você fala: vixe, aquele cara **não tá gostando!** Você consegue **sentir** que não foi bom, não trouxe **prazer** naquela refeição, então você já consegue voltar e tentar

consertar aquele erro para ele não sair daqui com uma péssima impressão, né! Então, tentar mudar isso, então a gente tem que tá afiado também para poder ver e ouvir o que o hóspede tem a nos dizer. (Júlia - EG5)

Perceba, nesse sentido, que a visão faz parte do cotidiano da prática gerencial hoteleira. Conforme as observações e os relatos concedidos nas entrevistas, os gerentes estão sempre vivenciando experiências sensoriais visuais no hotel enquanto desempenham suas atividades. Na Figura 8, são apresentados os termos-chave presentes nas falas dos gerentes que evidenciam como a visão se faz presente na prática gerencial.

Figura 8 - Nuvens de palavras I: a prática gerencial hoteleira por meio da visão



Fonte: Elaboração própria (2019).

Destacamos que o sentido da visão está associado à prática de avaliação contínua dos produtos, processos e serviços realizados no hotel. Por meio da visão, os gerentes percebem as inconformidades (tais como bagunça, coisas fora do lugar, desorganização, *buffet* incompleto, sujeira, manchas, goteira, filas, desarmonia de cores, entre outros) que demandam uma ação gerencial (GHERARDI, 2013; LOPES, SOUZA, IPIRANGA, 2014), muitas vezes imediata.

Logo, o uso da visão na prática gerencial está intimamente relacionado à avaliação contínua da aparência e da imagem dos elementos humanos e não humanos presentes no hotel, que podem vir a ser julgados esteticamente como “belos” ou “feios”, “bons” ou “ruins”, por exemplo. Com o olhar do hóspede, os gerentes julgam o que pode ou não ser perceptível visualmente, considerando os aspectos que podem vir a interferir no nível de satisfação dos seus clientes.

De modo semelhante, sons, ruídos e barulhos também geram percepções estéticas e impulsionam a ação gerencial no cotidiano organizacional hoteleiro, conforme será apresentado a seguir.

4.1.2 Ouvidos para que te quero

O sentido da audição também se destaca no exercício da prática gerencial hoteleira. Os ouvidos, órgãos responsáveis pela audição, detectam os sons, ruídos e barulhos do exterior, e enviam essas mensagens para o cérebro, que as interpreta. No cotidiano organizacional, a percepção sensorial auditiva também impulsiona a ação gerencial, sendo essas refletidas nas decisões organizacionais.

Durante o *shadowing*, foi possível observar que, por meio dos seus ouvidos, Thiago percebeu que o som ambiente da recepção não chega até a cafeteria do hotel, e que, nesse espaço, faltava “uma musiquinha”, o que o fez solicitar uma caixinha de som para esse ambiente. Do mesmo modo, foi por meio da audição que ele, ao sentar-se à mesa no restaurante, percebeu que era possível escutar vozes que vinham de dentro da cozinha, o que o fez ir até lá para pedir que os funcionários falassem um pouco mais baixo (NOTA DE CAMPO – OPG1).

Fazendo uso da audição, Lara consegue identificar que o som da sala de eventos “tá com uma chiadeira” e que isso precisa ser consertado (NOTA DE CAMPO – OPG5), assim como Júlia consegue identificar quando a “música ambiente” está em um volume que gera desconforto para quem está no restaurante realizando uma refeição (NOTA DE CAMPO – OPG6).

Somadas a essas situações observadas durante o *shadowing*, outras práticas que sinalizam a utilização da audição na atividade gerencial foram relatadas pelos gerentes. Nas falas, apresentadas a seguir, expressões como “o tempo inteiro ouvindo”, “o tempo todo ligado”, “impactar diretamente”, “busca da satisfação”, “consegue perceber”, “não tá agradando” apontam a percepção dos gerentes sobre a relevância do uso da audição no cotidiano da prática gerencial do hotel.

Em termos de obra, por exemplo, eu tenho um evento e tenho um **ruído**, ou eu tenho ruído no momento em que o restaurante tá servindo um *buffet* de feijoada, por exemplo. Aquilo vai **impactar diretamente na satisfação** do meu cliente. E aí eu tenho que tomar alguma ação relacionada àquilo, porque eu não posso ter ruídos no restaurante no momento que tá sendo servido um *buffet*. (Carol - EG2)

É essa questão de **barulho**, a gente teve muitas obras no hotel e ainda estamos com muitas obras no hotel, e essa questão não pode atrapalhar de maneira nenhuma o início do evento, o decorrer do evento... então, qualquer **barulhinho** eu, assim como a minha assistente, a gente tá sempre atenta. Aí já falamos com a equipe de manutenção, já acionamos e é assim no decorrer de todo o dia. Eu acho muito importante. A gente tem que **tá o tempo todo ligado**, é atenção ao cliente, é a **busca da satisfação**, né? Para causar a melhor experiência para ele, enquanto ele estiver conosco aqui no hotel. (Lara - EG4)

A gente tem que tá o tempo inteiro ouvindo, né? A gente consegue perceber quando a **música tá muito alta**, quando, às vezes, a gente entra numa pasta, numa *playlist* que ela tá muito *dark*, uma coisa muito pesada, sabe, **que não tá agradando**? Que você olha e diz: meu Deus! As pessoas ficam até meio assim... (Júlia - EG5)

Nos relatos, Carol e Lara abordaram a reforma em curso no hotel. Durante o *shadowing*, em vários momentos, foi possível perceber barulhos e ruídos relacionados a esse aspecto. Thiago relatou o desconforto auditivo causado pelas obras no hotel, principalmente quando realizadas em momentos inapropriados.

Então assim esses elementos da reforma são muito... causam muito **incômodo**. O próprio barulho... a audição disso é **inaceitável em alguns momentos** e alheia a minha vontade, querendo bloquear essas condições e o investidor quer fazer isso em horários impróprios, né? (Thiago – EG1)

Além da reforma, outras situações do cotidiano hoteleiro demandam o uso da audição para a captação de informações que impulsionam a ação gerencial. Nesse sentido, o gerente precisa ter ouvidos atentos para diagnosticar barulhos e ruídos que possam vir a interferir negativamente no nível de satisfação dos clientes dos hotéis e, assim, buscar saná-los. Quando o gerente não tem essa percepção, corre o risco de o próprio cliente perceber e externalizar o incômodo, conforme pode ser observado na situação relatada por Lara.

Nós tínhamos dois eventos acontecendo e **as divisórias não estavam vedando 100% do som**. Então um evento estava **atrapalhando** o outro. (Lara – EG4)

Conforme Lara, o cliente a chamou para relatar que o evento da sala ao lado estava atrapalhando o seu. O desconforto auditivo gerou insatisfação ao cliente, que solicitou providências para solucionar o problema. Nesse sentido, a ação gerencial foi impulsionada por uma experiência sensorial auditiva, ratificando o que é defendido da literatura sobre estética organizacional no que se refere à interferência da dimensão estética sensível nos processos organizacionais (SOARES; BISPO, 2017; 2014; BISPO, 2014; LOPES; SOUZA;

IPIRANGA, 2014; BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014; LEAL, 2003; STRATI, 1992, 2007a, 2014).

O escutar também está presente na prática gerencial hoteleira no que se refere ao ouvir a opinião dos clientes e entender o que está sendo captado. Júlia relatou a importância de estar atenta ao que os clientes falam, sejam essas informações expressadas verbalmente ou pela linguagem corporal.

Tô limpando ali a mesa do lado e vejo que o cliente tá insatisfeito com alguma coisa, eu consigo voltar naquela mesa e poder ouvir e falar, trocar o prato ou oferecer para ele alguma coisa que não estava no cardápio. Às vezes quando as pessoas estão escolhendo um prato e elas comentam entre si que não gostaram, elas podem sair... não pediram nada ainda, elas podem sair, mas se **você escuta que ela não gostou** e você tenta trazer aquela cliente e fazer com o que você tem na praça, você consegue reverter e fazer com que aquele cliente fique e não vá embora. Tudo depende de você **ter uma boa audição** ou não, né? ...É o básico. É fundamental, você tem que **saber ouvir o cliente**... a gente tem que tá **afiado** também para poder **ver e ouvir** o que o hóspede tem a nos dizer”. (Júlia - EG5).

Conforme a percepção de Júlia, os sentidos da visão e audição devem ser utilizados de forma concomitante para perceber e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Além disso, a gerente destaca a importância da audição para escutar os seus colaboradores, o que também tem impacto no nível de qualidade do serviço prestado. Ana e Lucas corroboram esse pensamento.

Até quando a gente tá fazendo uma escala, a gente tem que tá ouvindo o que eles estão falando, até mesmo para conseguir dar atenção que eles merecem, então a gente precisa ouvir muito. **Eu escuto muito a equipe**, até mesmo coisas de vida deles, porque acaba que a gente tem que fazer a gestão do pessoal porque a gente tá trabalhando com pessoas, então não tem como falar assim, só trabalhamos o lado profissional... não existe isso, né?. São pessoas, são seres humanos que têm vida fora daqui, que têm doença, que têm família, que têm filhos e acaba que você sabe da vida de todos, porque quando acontece uma situação de não estar presente ou de precisar de uma folga extra ou até mesmo mudar a folga da semana... pra você realmente conseguir atender as necessidades do hotel com as necessidades do próprio colaborador, né? ...A audição ela é tão importante **internamente** quanto **externamente**. (Júlia - EG5)

A **audição com certeza a maior de todas**... (risos). Porque toda hora tem esse **contato com as pessoas**, para tá orientando. Então tô sempre **escutando as dúvidas**, para tá orientando como fazer. A comunicação é o principal do dia: então a escuta e a fala para orientar como fazer são constantes. (Ana - EG6)

Por mais que eu fique ali focado nos números, mas eu fico com o **ouvido bem atento** ao que se passa ali, comentário de algum funcionário que chega para conversar, ou até mesmo uma ligação, eu já fico atento para tentar

auxiliar a pessoa naquela dúvida que ela pode ter numa ligação. (Lucas - EG7)

Como já mencionado, os gerentes costumam se comunicar com frequência pelo aplicativo de WhatsApp, logo, a prática do ouvir também está presente durante o uso dessa ferramenta. Ao longo da realização do *shadowing*, em vários momentos os gerentes receberam e ouviram áudios fazendo uso do aplicativo, referentes a uma diversidade de assuntos inerentes ao cotidiano hoteleiro: aviso sobre a necessidade de limpeza na recepção, solicitação de um serviço de manutenção, dúvida sobre *status* de determinadas UHs (porque foram bloqueadas), realização de ações referentes ao processo de compra de determinado item para o hotel, confirmação de serviços de som e iluminação de festa junina, entre outros (NOTAS DE CAMPO, 2019). Para confirmar a constante realização dessa prática, o termo “áudio” aparece 78 vezes nas notas de campo.

Portanto, os gerentes estão sempre vivenciando experiências sensoriais auditivas no cotidiano da prática gerencial hoteleira, as quais afetam os processos e as decisões organizacionais. Nesse sentido, pode-se concluir que a audição é inerente à ação gerencial realizada no hotel. Os termos-chave presentes nas falas dos gerentes que sinalizam como a audição se faz presente no cotidiano da prática gerencial são apresentados na Figura 9.

Figura 9 - Nuvens de palavras II: a prática gerencial hoteleira por meio da audição



Fonte: Elaboração própria (2019).

Conforme as observações e os relatos concedidos nas entrevistas, o uso do sentido da audição está relacionado à percepção no cotidiano gerencial de sons, ruídos e barulhos que possam vir a impactar, positiva ou negativamente, a experiência vivenciada pelo hóspede/cliente no hotel, interferindo no seu nível de satisfação. Os termos “ouvir o cliente”,

“satisfação” e “música ambiente” estão em evidência na nuvem de palavras, o que reflete a preocupação dos gerentes em proporcionar experiências sensoriais auditivas agradáveis para seus hóspedes. Expressões como “ter boa audição”, “tempo inteiro”, “ouvido bem atento”, “auxiliar”, “impactar”, “satisfação” e “agradando” reforçam esse significado.

Além disso, percebeu-se que o uso da audição pelos gerentes vai além da prática do ouvir. Conforme pode ser observado nas falas, não se trata apenas de captar a informação por meio do sentido da audição, mas sim de escutar, ou seja, ouvir com atenção, para compreender e processar a informação e, assim, agir.

Portanto, o significado da audição está intimamente relacionado aos sons provocados pelos elementos humanos e não humanos presentes no hotel, que podem vir a ser percebidos e julgados esteticamente como algo confortável/desconfortável ou agradável/desagradável. Logo, os gerentes buscam se colocar no lugar do hóspede, e, desse modo, julgam o que pode ou não ser perceptível auditivamente, considerando os aspectos que podem vir a interferir no nível de satisfação dos seus clientes.

Outro sentido utilizado na prática gerencial é olfato. A seguir será apresentado como as experiências sensoriais olfativas se manifestam no cotidiano organizacional hoteleiro.

4.1.3 “Isso não está me cheirando bem!”

O nariz tem a propriedade de captar o cheiro ou odor das coisas e enviar a mensagem para o cérebro, que, por sua vez, processa essas informações. No cotidiano organizacional, o conhecimento sensível gerado a partir das experiências sensoriais olfativas exerce influência nas ações gerenciais e decisões organizacionais.

Nas observações realizadas no campo estudado, foi possível constatar Thiago fazendo uso do seu nariz para perceber um cheiro no restaurante que, embora agradável, foi julgado como *inapropriado* para o momento: “esse cheiro não deveria estar aqui, principalmente nessa hora”. Segundo a percepção do gerente, naquele momento, o restaurante não deveria ter cheiro de limpeza, mas sim de comida (NOTA DE CAMPO – OPG1, 2019).

Também por meio do olfato, Ana pôde perceber que havia um odor muito forte de urina no segundo andar, acreditando na possibilidade da presença de um *pet* no hotel, o que a fez concluir que era necessária uma atenção maior na limpeza do corredor deste andar (NOTA DE CAMPO – OPG6). Além disso, durante o sombreamento de Ana, presenciou-se o momento em que a gerente recebeu uma ligação com a informação de que havia um hóspede

reclamando de odor de cigarro. Ao tomar conhecimento do fato, ela solicitou que uma colaboradora fosse até o andar da UH onde o hóspede estava acomodado para solucionar o problema: “vai lá e já leva o produto para passar no corredor” (NOTA DE CAMPO – OPG6).

Outra situação observada durante a realização do *shadowing* está relacionada ao processo de troca de carpetes das salas de eventos. Em conversa informal, Lara explicou que o serviço de manutenção seria realizado em uma semana, no entanto, as salas precisavam ficar bloqueadas por mais dois dias devido ao cheiro do material e da cola (NOTA DE CAMPO – OPG4).

Ao serem convidadas a refletir sobre o uso do olfato na prática gerencial, Carol e Júlia destacaram a importância desse sentido para a indução ao consumo dentro do hotel. Logo, elas relataram que utilizam o olfato para avaliar as possíveis percepções que os clientes irão vivenciar em suas experiências.

Hoje a gente tá trabalhando, tentando desenvolver o nosso restaurante. Para mim, o restaurante não tem que ter um **cheiro de comida**, mas tem que ter um **cheiro que desperte vontade de consumo** no meu cliente. E aí por exemplo, nós estamos com a cozinha *show* de massas aqui... Aí a gente serve no bar... a montagem... justamente porquê? Porque quem chega já sente **o cheirinho do alho, da manteiga**... aquilo atrai clientes para o restaurante. E aquilo me chama a atenção enquanto gestora e eu sei que aquilo acaba tocando o meu cliente também... (Carol - EG2)

E **o olfato é importantíssimo em alimentos e bebidas**, porque é o olfato que chama as pessoas. Agora que a gente colocou a estação de massas que a gente faz no almoço, quando você coloca uma massa e você faz... tem hora que quando não tem ninguém, eu falo pro pessoal: **coloca um alhinho aqui, uma cebolinha para dourar** só para sair um **aroma**, porque o aroma inteiro daquela estação de tapioca é que chama os clientes. Quando os clientes vão entrando, já sentem um **cheiro de comida boa**, a gente já tem ali venda garantida, né? Então, o olfato a gente trabalha muito ele nessa parte de até mesmo de **atração**, de atrair as pessoas para o **consumo**. (Júlia - EG5)

As gerentes acreditam que, por meio de experiências sensoriais olfativas, é possível atrair clientes para o consumo. Logo, ações gerenciais estratégicas são realizadas nesse sentido. Malu e Lara recordaram e destacaram em suas falas a memória olfativa desenvolvida por meio do aroma característico da marca da rede de hotéis. O “cheirinho do hotel” relatado pelas gerentes foi sentido pela pesquisadora durante o período em que ela esteve realizando a pesquisa no hotel.

A **marca do hotel tem cheiro específico**, né? Quando você entra na recepção tem que exalar um **aroma específico**. Por questões financeiras, no ano passado, senão me engano, a gente mudou, mas é uma coisa que tem que

tá, tem que funcionar tanto nas áreas sociais quanto nos andares. Então, **é uma coisa que a gente tem que reparar e notar**, se faltar a gente tem que acionar a governança para que eles, ou venha uma empresa terceirizada fazer a troca ou reposição ou ajuste da máquina, que também é uma máquina, então pode falhar. (Malu - EG3)

É... é nós temos **esse cheirinho** nas áreas do *foyer* em frente aos banheiros, na lateral dos corredores também, mas dentro das salas não. Colocamos também lá na cobertura, que antes não tinha, mas dentro das salas não temos nada, nem um *dispenser*, né? (Lara - E4)

Lara explicou que não é feito o uso do aromatizador dentro das salas de eventos para não gerar desconforto olfativo, tendo em vista que se trata de ambientes fechados nos quais os participantes dos eventos costumam passar muitas horas. A recepção e as áreas de circulação, por outro lado, sendo espaços amplos e abertos, não tornam o cheiro enjoativo e desconfortável, pelo fato de os clientes passarem e não permanecerem nesses ambientes. Além disso, o uso do aromatizador é feito de maneira controlada e harmoniosa.

A definição dos cheiros que podem ou não estar presentes no hotel, assim como a demarcação dos ambientes e horários nos quais eles devem ou não se fazer presentes, resultam de um juízo estético construído social e coletivamente, que permite a interpretação positiva e aceitável desse cheiro (SOARES; BISPO, 2017, 2014; STRATI; 1992, 2007a).

Ao refletir sobre sua prática gerencial, Ana relatou que o uso do sentido do olfato no cotidiano organizacional se torna mais presente quando ela realiza as rondas (inspeções). A gerente afirmou em sua fala que a percepção de uma inconformidade olfativa impulsiona a ação gerencial, pois, ao se identificar um odor, são tomadas as providências cabíveis.

O olfato também nas revisões, com certeza, porque se a gente passa numa área onde detecta algum tipo de **odor** que a gente sabe que não deve ter em nenhuma área do hotel, automaticamente, a gente tem que tomar uma ação ou ver se é alguma questão com a manutenção. Se for alguma coisa voltada para **esgoto**. Ou se for apenas **lixo**, passar para serviços gerais que vá e recolha e lave aquela área. Então, dependente do que se sente né? tomar uma ação do que fazer, e com o departamento responsável também. (Ana - EG6)

Em consonância, Malu relatou uma experiência sensorial olfativa vivenciada no hotel que demandou uma prática gerencial imediata para solucionar o problema.

Coisas como, por exemplo... uma coisa fora do normal que aconteceu aqui... um hóspede chegou, ele estava passando muito mal, ele tinha defecado no táxi, então ele chegou e na hora que ele desceu do carro que a porta abriu, dentro da recepção a gente já **sentiu o mau cheiro**. E aí eu fui ver o que aconteceu e o hóspede foi direto pro banheiro. Tinha um amigo dele, eu já pedi o nome: “olha, me dá o nome e identidade pra gente passar ele na frente

para ele poder ir tomar banho logo no quarto”. E realmente ele estava muito mal, até as cortinas ele sujou, e a gente tentou o máximo tirar ele logo da recepção, tanto para ele não ficar constrangido, tanto para não incomodar os outros hóspedes. Mas aí de imediato já teve que vir os serviços gerais, **passar bom ar**, essas coisas, porque **ficou alastrado assim**, no elevador então a gente teve que interditar. Na hora a gente ficou, assim, desesperados, depois você ri, mas na hora a gente ficou: “corre, tira ele daqui, leva” e o taxista brigando e aí foi isso. Mas acontece, quando você lida com pessoas, né? Acontece muito. (Malu – OPG 3)

Na situação relatada por Malu, é possível perceber a preocupação da gerente em preservar a imagem do hóspede diretamente envolvido no caso, mas também em evitar experiências sensoriais olfativas desagradáveis para os demais hóspedes e clientes do hotel. A situação descrita pela gerente ilustra como o conhecimento sensível gerado a partir de uma experiência sensorial olfativa afeta na ação gerencial no cotidiano hoteleiro.

Os relatos das experiências gerenciais revelam que é possível perceber que o uso do olfato também está presente no cotidiano da prática gerencial hoteleira, logo, a ação gerencial também é composta por experiências sensoriais olfativas. Os termos-chave evidenciados nas falas dos gerentes, que sinalizam como o olfato se faz presente na prática gerencial, são apresentados na Figura 10.

Figura 10 - Nuvens de palavras III: a prática gerencial hoteleira por meio do olfato



Fonte: Elaboração própria (2019).

Os termos “cheiro de comida”, “cheirinho”, “odor”, “aroma” e “consumo” estão em evidência na nuvem de palavras, o que reflete que o uso do olfato pelos gerentes é feito de forma estratégica para atrair clientes, evidenciando a utilização do conhecimento sensível nas decisões organizacionais.

No cotidiano hoteleiro, os gerentes percebem (o que é evidenciado pelos verbos de ação “sentir”, “reparar” e “notar”) e julgam esteticamente (conforme pode ser observado nas expressões “agradável”, “mau cheiro”, “cheiro de limpeza”, “inapropriado”, “cheiro específico”, “cheirinho”) aromas e odores que possam vir a impactar, positiva ou negativamente, a experiência vivenciada pelo hóspede/cliente no hotel e interferir em seu nível de satisfação.

Assim como os sentidos da visão, da audição e do olfato, o paladar também se faz presente nas práticas gerenciais realizadas em um hotel, especialmente no que se refere ao julgamento estético do gosto, expresso por meio da percepção do sabor do alimento, conforme é apresentado a seguir.

4.1.4 Saboreando a prática gerencial

Durante o período do sombreamento dos gerentes, observou-se que a prática gerencial também envolve experiências sensoriais associadas ao paladar. A língua, órgão responsável por este sentido, ao captar e distinguir o sabor dos alimentos (salgado, doce, azedo, amargo) e as sensações de quente e frio, por meio das papilas gustativas, decodifica o sabor e envia as informações para o cérebro que, por sua vez, as interpreta. No contexto hoteleiro, o conhecimento sensível gerado a partir das experiências sensoriais degustativas é utilizado nas ações gerenciais e decisões organizacionais envolvendo especialmente as avaliações de alimentos e bebidas.

Durante a realização do sombreamento de Thiago, foi possível observar o gerente utilizando o paladar para verificar a qualidade de um produto vendido na cafeteria do hotel. Ao provar o bolo, o gerente percebeu que se tratava de um “bolo de massa pronta” (também conhecido como bolo de caixinha), o que, para ele, não corresponde ao padrão de um hotel que tem *chef* de cozinha, podendo vir a gerar insatisfação por parte seus CLIENTES (NOTA DE CAMPO – OPG1). No momento, o gerente comentou com a pesquisadora que já havia alertado que esse tipo de bolo não devia ser produzido para comercialização, e informou que o insumo era comprado para eventualidades no hotel (como uma comemoração interna, por exemplo). Alguns dias depois, durante o *briefing* (reunião realizada com as chefias para compartilhar informações importantes para as atividades dentro do hotel), a questão foi retomada e Thiago proibiu a compra do item: “não quero mais ver esse produto nas notas de compra do hotel” (NOTA DE CAMPO – OPG1).

Durante o período de observação, presenciou-se também Carol provar e aprovar um dos sucos *detox* servidos no café da manhã: “nossa! o suco tá bem gostoso” (NOTA DE CAMPO – OPG2, 2019), bem como Júlia e a *chef* de cozinha avaliarem a nova carne de hambúrguer comprada para o restaurante: “- Achei sem sal, mas é gostosa”, disse Júlia. “- Mas, isso pode ser corrigido com outros itens”, argumentou a *chef* (NOTA DE CAMPO – OPG6).

O consumo de itens comercializados na cafeteria, bar e restaurante é comum por parte dos gerentes do hotel (NOTAS DE CAMPO – OPG1, OPG2, OPG5 e OPG6), uma vez que há um incentivo por parte da rede hoteleira em estudo para esse tipo de prática. Os gerentes têm um valor de aproximadamente 300 reais para consumo interno e cortesias. Assim, eles têm a oportunidade de verificar a qualidade dos itens que são produzidos e comercializados no hotel. Além dos gerentes, todos os demais funcionários têm 50% de desconto nos itens do cardápio da cafeteria, bar e restaurante.

Durante o sombreamento de Júlia, foi possível observar a gerente reforçando a necessidade de o colaborador da cafeteria provar a torta em exposição para verificar a qualidade do produto à venda. – “Já provou essa torta hoje? Tá com validade até domingo, mas todo dia quando chegar, tire um pedacinho para provar...”, disse a gerente (NOTAS DE CAMPO – OPG5).

Ao longo do período de observação, a pesquisadora também vivenciou várias experiências sensoriais degustativas, ao realizar desde lanches rápidos, como o consumo de um café gelado ou de uma fatia de torta na cafeteria, até refeições principais, como almoço. Nos *briefings* e reuniões gerais, também eram servidos lanches, nos quais a pesquisadora também teve a oportunidade de participar e degustar.

Em um dos *briefings*, foram servidos *cookies* que haviam acabado de ser produzidos na cozinha do hotel. Os gerentes, ao comerem o biscoito e ao elogiarem o seu sabor, brincaram dizendo à pesquisadora: “Não é sempre assim não, viu? É só porque tem visita (risos)”. Mas foi observado durante o período do *shadowing* que, nessas reuniões, sempre era servido algum tipo de alimento e/ou bebida: às vezes um lanche mais elaborado (com pães de queijos, biscoitos e sucos), outras um cafezinho e água.

Outra observação também registrada no diário de campo trata-se da situação na qual a *chef* de cozinha precisou utilizar o paladar para provar um prato sobre o qual uma cliente reclamou do ponto da carne e do excesso de sal no molho. Diante da reclamação, a *chef* recolheu o prato servido e, na cozinha, não só provou a refeição, como também pediu para a

subgerente provar. Ambas discordaram do posicionamento da cliente, mas, visando à sua satisfação, ofereceram-lhe a oportunidade para substituir seu pedido por outro prato do cardápio (NOTA DE CAMPO – OPG8).

Além das constatações feitas por meio das observações, durante as entrevistas, destacou-se a importância do paladar no exercício da prática gerencial, assim como descreveram-se algumas situações que sinalizam a utilização desse sentido nas atividades desenvolvidas no cotidiano organizacional da hotelaria.

Sim... o **paladar é determinante**... e aí novamente... eu me coloco no lugar do cliente para poder perceber... entender qual seria a **percepção** dele. Eu sei, por exemplo, que o meu paladar não será o mesmo generalizado de todos meus clientes, mas eu sei o que seria **mais agradável** ou não de um modo geral... e para mim é muito importante assim... comida ela é um momento em que o cliente tá ali, muitas vezes ele tem um momento de uma reunião de negócio, tratando e ao mesmo tempo tá consumindo no restaurante e vai fazer toda diferença naquele momento dele... um prato salgado, ou com a carne num ponto que o cliente não esperava... é... ou vai fazer muito bem para o cliente ou vai **estragar** aquele momento dele. São os 15 minutos de glória (risos) determinante para o **sucesso** ou **insucesso**. (Carol - EG2)

Sim... *Coffee break*, no momento em que os meninos colocam ele, né? Que eles trazem né, do A&B, geralmente eu ou minha assistente dá uma passada para ver se tá tudo bem. Muitas vezes **a gente experimenta**, porque a gente precisa saber como eles estão sendo servidos para os nossos clientes, então algumas vezes a gente acaba experimentando para ver se tá de acordo. (Lara - EG4)

Paladar, a gente sempre utiliza. Praticamente, a gente come tudo por aqui, para a gente até mesmo ver se tá **pronto, ao gosto do cliente**. Agora mesmo eles terminaram de fazer uma musse e eu fui lá e provei um pedaço e a musse tava sem gosto de limão. Era um musse de limão sem gosto de limão. Então, tava errado! Então tem também que trabalhar essa parte, para os alimentos vir com o gosto que realmente é para ter, com o sabor que a fruta proporciona, né? (Júlia - EG5)

Observe que a utilização do paladar está presente no cotidiano da prática gerencial no ato de experimentar os produtos comercializados no hotel. É por meio desse sentido que os gerentes conseguem realizar um processo de avaliação contínua dos itens produzidos e/ou comercializados no hotel, com o objetivo de manter a qualidade na prestação dos serviços e a satisfação dos seus clientes.

Júlia, mais uma vez, ressalta em seu relato que os sentidos são utilizados em conjunto, ou seja, o sentido do paladar está presente de forma complementar ao sentido da visão no cotidiano da prática gerencial.

Voltando na visão, quando você vê um abacaxi, por exemplo, que ele tá muito maduro, aí você tem que trabalhar com o paladar para você saber se ele tá passado ou se ele tá realmente muito maduro mesmo, então, hoje a gente tinha no *buffet*..., quando eu olhei e vi aquele negócio muito... eu já provei e tava super doce, então não era passado. Então **você trabalha com os dois sentidos ao mesmo tempo**. (Júlia - EG5)

Lara, ao exemplificar como utiliza o sentido do paladar, também faz menção ao uso de um outro sentido de forma concomitante. Na situação relatada, a experiência degustativa acontece de modo complementar à olfativa.

Um exemplo básico é que eu e minha assistente gostamos muito de café, então às vezes **pelo cheiro, a gente estranha e experimenta um golinho para ver se tá tudo bem com relação ao gosto**, né? Se tá de acordo para servir para o nosso cliente. Então, sempre quando a gente consegue, que a gente pode desligar um pouquinho do e-mail, desligar um pouquinho do telefone, e acompanhar um pouquinho o *coffee*, a gente acompanha. (Lara - EG4)

Outra questão relatada por Lara trata-se da atenção às restrições alimentares dos clientes no momento do fechamento dos contratos.

Outra coisa que a gente tá focando bastante é... quando a gente já pede o contrato é se tem **alguma restrição**, que hoje em dia é muito comum, as pessoas... é... a gente recebe diabéticos, intolerantes à lactose, a glúten e tudo mais. Então a gente tem que ter essa **diversidade de produtos** que atenda né? A esse público também. Mas no geral a gente se preocupa bastante, assim, a questão da **apresentação** e a questão do **gosto**, do **sabor**. A gente tem uma grande preocupação, sim. (Lara - EG4)

Observamos que esse sentido acaba sendo mais utilizado pelos gerentes Thiago, Carol, Lara, Júlia e a *chef* de cozinha, Camila. No entanto, os demais gerentes relataram que, quando estão de plantão, assumindo temporariamente o cargo de gerente geral do hotel, também fazem uso desse sentido durante a realização das suas atividades.

É mais difícil, só quando eu estou de plantão que aí eu tenho que tomar café, ver se está tudo dentro dos padrões, dentro da **qualidade**, se não tiver a gente pede para trocar ou para substituir porque às vezes é uma coisa que pode ter passado da estação. Mas é **só no meu plantão mesmo que eu tenho contato**. (EG3)

Quando eu faço o plantão, de fato a gente tem que fazer as rotinas né? de ronda. Aí **na ronda a gente já utiliza um pouco mais dos sentidos**, né? No restaurante de fato a gente precisa **experimentar**, tomar o café da manhã para experimentar, ver como é que tá. (EG7)

De todo modo, ainda que alguns gerentes vivenciem mais e outros menos, foi possível constatar que as experiências sensoriais degustativas também fazem parte do cotidiano da prática gerencial hoteleira. Logo, assim como a visão, a audição e o olfato, o sentido do paladar também é intrínseco à ação gerencial realizada no hotel.

Na Figura 11, é possível visualizar os termos-chave presentes nas falas dos gerentes que sinalizam como o paladar é utilizado na prática gerencial.

Figura 11 - Nuvens de palavras IV: a prática gerencial hoteleira por meio do paladar



Fonte: Elaboração própria (2019).

Os termos que aparecem na nuvem de palavras, como “perceber”, “experimentar”, “diversidade de produtos”, “percepção do cliente”, “gosto do cliente” evidenciam que o uso do paladar pelos gerentes está associado à necessidade contínua de avaliação da qualidade dos produtos alimentícios produzidos e/ou comercializados no hotel. Expressões como “não teve saída”, “sobra”, “aparência” e “apresentação” demonstram que o sentido do paladar é utilizado de forma complementar ao que é percebido visualmente pelos gerentes. Além disso, as palavras “agradável”, “gosto”, “qualidade”, “sabor” sinalizam que os gerentes não apenas percebem por meio do sentido do paladar, mas também realizam julgamentos estéticos a partir dessas experiências sensoriais.

A prática gerencial também envolve experiências sensoriais associadas ao tato, sentido caracterizado pela sensação do toque, que, embora estejam muitas vezes relacionadas ao contato com as mãos, envolvem qualquer tipo de sensação experimentada pela pele. A seguir, são apresentadas situações do cotidiano organizacional hoteleiro envolvendo a utilização desse sentido na ação gerencial.

4.1.5 Sentindo na pele

No contexto hoteleiro, o sentido do tato é utilizado, especialmente, com três finalidades na prática gerencial: para a confirmação do que foi percebido anteriormente por meio dos outros sentidos durante a realização dos processos e operações organizacionais; para o contato humano nas relações interpessoais dentro do hotel; para o conhecer na prática (*knowing-in-practice*), ou seja, o processo de aprendizagem em ação no cotidiano organizacional (BISPO, 2013).

Observou-se na pesquisa que, fazendo uso do tato, Thiago pôde verificar que o piso manchado do *lobby* estava associado à “sujeira no capacho”, no qual as pessoas pisavam e saíam sujando todo o hotel, e que, assim, era necessária a limpeza do capacho, ao invés de limpar a todo instante o piso da recepção (NOTA DE CAMPO – OPG1).

Durante o sombreamento de Ana, foi possível observar que ela passava as mãos pelos objetos enquanto fazia a ronda com o objetivo de verificar a limpeza. Em uma das vistorias realizadas pela gerente, ela entrou nos banheiros da academia, abriu a lixeira do banheiro masculino utilizando os pés e, com o uso das mãos, verificou se o basculante estava abrindo e fechando. Por fim, ao passar a mão na bancada do banheiro, ela disse: “Nossa! Olha para minha mão”, mostrando à pesquisadora sua mão empoeirada. Em seguida, a gerente encaminhou uma mensagem solicitando uma colaboradora para realizar a limpeza do ambiente (NOTA DE CAMPO – OPG6).

A utilização do tato também está presente no contato físico, como aperto de mão e abraço. Por meio dessa prática, percebeu-se a hospitalidade de Carol com uma cliente *habitué*⁶ do hotel (NOTA DE CAMPO – OPG2). O cumprimento realizado por meio de aperto de mãos também foi observado no sombreamento de Thiago, quando este encontrou três funcionários no elevador e realizou a prática hospitaleira com todos eles (NOTA DE CAMPO – OPG1).

Além das situações observadas ao longo do período de realização do *shadowing*, os gerentes também destacaram em seus relatos a importância deste sentido no exercício da prática gerencial, assim como descreveram algumas situações associadas ao uso do tato nas atividades desenvolvidas pelos gerentes no cotidiano organizacional.

O tato é utilizado muito mais **associado à visão**. Na verdade, identifico um problema. Você vai utilizar o tato para você **identificar** que aquilo é um

⁶ Hóspede que vai com frequência ao hotel.

problema mesmo. Às vezes um **pó**, às vezes está **molhado o chão**, não sei se é por causa de uma goteira ou você vai associar a um outro elemento, vai certificar se aquilo lá de fato é um elemento. (Thiago - EG1)

O tato... eu tô tentando pensar mas não consigo lembrar... [...] hum... Nas vistorias... costumo fazer isso! É...ontem mesmo... Nós vamos receber uma inspeção da FIFA hoje à tarde, então **precisa tá tudo perfeito**. E aí eu subi para fazer a vistoria, e **por todo canto eu ia passando as mãos**. As camareiras elas acabam que não fazem isso com muita frequência... Elas vão, limpam, mas a percepção disso a gente que tem... a gente já faz tão automático, que nem lembramos, percebemos que fazemos... risos... Então, para fazer a vistoria no apartamento, abriu a porta, você já passa a mão em tudo assim, é **automático**... (Carol - EG2)

Também tem né? O tato **a gente coloca muito a mão na massa**, mas a gente também usa muito para dar apoio para a equipe, mais ainda nesse período de transição de equipe, de pessoas novas, até mesmo para ensinar como é a operacionalização de todos os processos em si. (Júlia - EG5)

O tato também é utilizado de forma complementar ao sentido da visão. Geralmente, os gerentes captam uma informação fazendo uso dos olhos e, em seguida, utilizam o tato para avaliar e se certificar do que se trata. Além disso, foi possível observar que as experiências sensoriais relacionadas a esse sentido são em grande parte vivenciadas com maior frequência nas rondas/vistorias realizadas pelos gerentes.

No entanto, conforme pode ser observado no relato de Júlia, a utilização do tato também está presente no processo de ensino e aprendizagem em ação, ou seja, quando se faz necessário que colaboradores veteranos demonstrem aos colaboradores novatos como são realizados determinados procedimentos operacionais no hotel, o denominado conhecimento prático, de difícil explicação: “as pessoas têm, compreendem que têm, conseguem colocar em prática, mas não conseguem explicar como fazem, sendo difícil de expressar em palavras” (SOARES; LOPES, 2017, P. 254).

Com base nas observações e nos relatos dos gerentes foi possível constatar que, assim como os demais sentidos, o tato também faz parte da prática gerencial no cotidiano hoteleiro. Na Figura 12, são apresentados os termos-chave presentes nas falas dos gerentes que sinalizam como esse sentido é utilizado na prática gerencial.

O termo “passando as mãos” em destaque na nuvem de palavras indica que esta é uma prática frequente dos gerentes, observada tanto no período de realização do *shadowing* quanto nos relatos concedidos nas entrevistas. O ato de “passar a mão” sobre os objetos durante as vistorias/inspeções com o objetivo de perceber inconformidades relacionadas à limpeza foi relatado como algo rotineiro, “automático”.

Figura 12 - Nuvens de palavras V: a prática gerencial hoteleira por meio do tato



Fonte: Elaboração própria (2019).

Além disso, outros significados foram atribuídos à utilização do tato, representados pelos termos “ensinar” e “mão na massa”, referindo-se à prática do aprender fazendo presente no cotidiano hoteleiro, bem como pelos termos “hospitalidade”, “contato físico”, “abraço”, “aperto de mão”, relacionando-se às práticas do bem receber, elementos inerentes aos serviços de hotelaria.

Portanto, com base nas observações realizadas no período do *shadowing* e nos relatos concedidos por meio das entrevistas, pode-se constatar que o uso dos cinco sentidos pelos gerentes é inerente à prática gerencial hoteleira no cotidiano organizacional. A estética organizacional de Strati (1992, 2000, 2007a, 2007b, 2010, 2014) aborda que, associada à percepção dos cinco sentidos, está a capacidade de fazer o juízo estético sobre o que é experimentado. Nessa perspectiva, os gerentes estão constantemente realizando o juízo estético, educado pelo contexto social, sobre o que é experimentado por meio do corpo (STRATI, 1992, 2000, 2007a, 2007b, 2010, 2014) e externalizando suas percepções por meio de categorias estéticas, temática abordada na próxima seção.

4.2 Juízo estético na prática gerencial de um meio de hospedagem

Com a finalidade de alcançar o segundo objetivo específico deste trabalho de tese, que consiste identificar as categorias estéticas que se manifestam no cotidiano da prática gerencial de um hotel, foram observadas e analisadas as percepções e juízos estéticos dos gerentes sobre a vida cotidiana organizacional.

A dimensão sensível dos gerentes é expressa pela percepção por meio dos cinco sentidos e pela capacidade de realizar o juízo estético sobre o que é experimentado (STRATI, 1992, 2000, 2007a, 2007b, 2010, 2014). Em outras palavras, ao entrar em contato com o mundo por meio do corpo e vivenciar experiências sensoriais, os atores organizacionais julgam o que foi sentido e percebido.

Apesar do juízo estético estar relacionado à avaliação sensível de uma pessoa, mediante uma experiência corporal individual, o juízo estético é uma construção social e coletiva, pois é realizado com base no que é socialmente determinado e reconhecido como "bom" ou "ruim", "belo" ou "feio", por exemplo (STRATI, 2007a).

No cotidiano organizacional, o juízo estético pode ser descrito por meio de categorias estéticas, que são compreendidas como um conjunto de interpretações e conotações que podem ser expressas de diferentes maneiras, manifestando o juízo estético e o conhecimento sensível de uma pessoa a respeito do seu trabalho e da sua vida na organização (STRATI, 2010; 2007a, 2000).

A partir de uma categoria estética, as pessoas formulam um juízo, que significa uma representação da organização para si próprias (STRATI, 2007a) e, por meio dessa representação, torna-se possível ao pesquisador compreender a relação que liga o sujeito à organização à qual pertence, evidenciando as experiências sensíveis vividas pelos atores organizacionais.

As categorias estéticas são adjetivos adotados pelos atores organizacionais e pelo pesquisador para expressarem suas percepções em relação à vida cotidiana na organização. Existem inúmeras categorias estéticas, mas poucas são utilizadas na compreensão da vida organizacional (STRATI, 1996; 2007a). Strati (1992), em seu estudo empírico, explorou no campo nove categorias estéticas: belo, feio, sagrado, pitoresco, trágico, cômico, sublime, ritmo/movimento e gracioso (STRATI, 2007a), que também foram observadas no contexto deste estudo. No entanto, essas categorias foram representadas por novos termos estéticos neste trabalho de tese, devido à resignificação que lhes foi atribuída no campo empírico.

Nesse sentido, foram identificadas no cotidiano organizacional da hotelaria, pela pesquisadora, ao imergir na vida organizacional e participar do dia a dia da organização investigada na condição de sombra dos gerentes, bem como pelos próprios atores organizacionais em seus relatos concedidos nas entrevistas, onze expressões estéticas, que adjetivam como a prática gerencial foi percebida no período da pesquisa, sendo estas: o

harmonioso, o deplorável, o inviolável, o inóspito, o inusitado, o divertido, o fascinante, o movimento, o incoerente, o agradável, e o exorbitante.

Cada termo estético corresponde à expressão de um tipo de percepção estética das atividades desenvolvidas no hotel em estudo, permitindo uma melhor compreensão da prática gerencial no cotidiano da vida organizacional. No entanto, os termos não devem ser compreendidos como categorias isoladas, mas expressões do conjunto de atividades que integram a prática da gestão hoteleira (SOARES; BISPO, 2014).

Nas organizações é possível perceber diversas manifestações estéticas, que são julgadas como positivas ou negativas e geram conhecimento sensível. A seguir são apresentadas e discutidas cada uma das expressões estéticas, oportunizando o entendimento do papel dos sentidos e do conhecimento sensível na prática (STRATI, 2007b).

4.2.1 O juízo estético do harmonioso na hotelaria

O termo estético “harmonioso” foi adotado neste estudo para representar aspectos referentes à categoria estética mais popular: o belo (STRATI, 2000; 2007). A beleza admite uma multiplicidade de definições compreendendo desde aspectos como luminosidade, simetria e proporção até a capacidade de atração e decisão (LOPES; SOUZA; IPIRANGA, 2014; STRATI, 2007a; 2007b).

Apesar de não haver um conceito universal para o belo, esta categoria estética se mostra relevante para a compreensão das organizações porque ela sinaliza os laços que unem as pessoas às organizações, ao trabalho realizado, bem como aos artefatos que são utilizados (STRATI, 2000). Devido à pluralidade de conceituações, é comum a categoria ser declarada nos discursos dos sujeitos associada a diferentes atributos (STRATI, 2007b), conforme foi ratificado neste estudo.

O julgamento da categoria estética do belo foi observado em várias situações no período de *shadowing*. Em grande parte, o belo foi percebido pelo sentido da visão, quando, por exemplo, Thiago comentou que o bolo exposto na cafeteria “teria que estar bonito, pois o cliente come com os olhos”; Carol orientou o pessoal do setor de alimentos e bebidas sobre o *brunch*⁷ a ser preparado para receber os representantes da FIFA que estavam como visita agendada no hotel: “vamos fazer sucos *detox* bem coloridos e servir naqueles copos bem bonitos com canudo”; e quando Júlia repassou para Camila, *chef* de cozinha, que não seriam

⁷Refeição servida geralmente entre a manhã e o início da tarde, combinando alimentos servidos no café da manhã e no almoço.

mais utilizados utensílios descartáveis em um determinado evento e sim a louça do hotel: “vamos usar louça, tudo bonitinho, no nosso padrão”.

No entanto, o belo na hotelaria também envolve outras experiências sensoriais, pois, conforme os gerentes relataram, a beleza dentro de um hotel está relacionada a um padrão de qualidade desenvolvido em prol da satisfação dos hóspedes, que vai além da imagem e abarca aspectos como cheiros, texturas, sabores e sons, sendo, assim, percebida e sentida por meio dos demais órgãos sensoriais: nariz, pele, boca e ouvidos.

Quando os gerentes foram questionados sobre o belo dentro do contexto da hotelaria, eles associaram essa categoria estética ao esforço direcionado ao atendimento e superação das expectativas dos clientes, visando produzir, por meio de uma combinação harmoniosa de elementos, uma sensação agradável e prazerosa.

Eu diria que seria uma **régua medida** pela sociedade que a gente, a todo momento, está revistando.(Thiago - EG1)

Eu imagino que um ambiente mais **clean**, mais **harmonioso**, que traga uma sensação de **conforto**, dentro do empreendimento hoteleiro, isso é belo, sabe? (Carol - EG2)

Hotelaria exige exatamente isso: **organização, limpeza...** a gente se prepara para o hóspede. Aqui dentro existe essa diretriz que todos nós precisamos cumprir para estar no **padrão** de atendimento do hóspede. (Malu - EG3)

Para mim, a palavra-chave é: **detalhe**. Porque os nossos clientes também são detalhistas, então gente sempre pensa por esse lado, de entregar o melhor. (Lara - EG4)

Observa-se que os gerentes apresentam o significado do belo no hotel sob uma concepção técnica e organizacional, o que é sinalizado pelo uso dos termos “conforto”, “organização”, “limpeza”, “padrão”, “detalhe” e “harmonia” ao definir esta categoria. A maneira como esses atributos são percebidos, sentidos e julgados pelos gerentes no cotidiano da organização hoteleira é determinante na prática gerencial, pois suas ações dentro do hotel são realizadas com base nos juízos construídos socialmente, que os gerentes se veem na responsabilidade de defender e sustentar para conseguir a aprovação de outras pessoas, e, assim, se manterem legitimados dentro da comunidade de prática- rede formada por todos os atores que participam da prática (LAVE; WENGER, 1991).

Essa percepção fica ainda mais evidente no relato de Thiago, quando ele destaca que o conceito de beleza dentro do hotel deve estar alinhado às expectativas dos clientes, dos investidores e dos seus superiores na rede hoteleira.

O belo ele está vinculado ao nível de **avaliação** que eu vou ser **julgado** como um hotel ok. E isso está ligado a... diria que basicamente alguns pilares: **clientes**, **investidores** e os meus **chefes**. Ao meu ponto de vista o que seria belo é justamente **ser aceito** por essas pessoas e que a gente de alguma forma tem esse **padrão**. Por isso que em alguns momentos, em alguns itens específicos, quando a gente inova né? Em termos de qualidade e de produtos e serviços, você **corre o risco**, porque pode não ser visto como belo pelo cliente ou pelo investidor ou pelo colaborador ou pelo meu chefe e, nesse sentido, eu sou avaliado por esse tripé: cliente, investidor e meu chefe. (Thiago - EG1)

Outro significado para a categoria do belo foi apresentado por Ana e Malu. Ao refletirem sobre a beleza na hotelaria, as gerentes enfatizaram a preocupação com a aparência/apresentação dos colaboradores dentro da organização, associando o conceito de belo à noção de padrão de vestimenta, maquiagem e cabelo.

Assim como a própria estrutura do hotel, o belo tem que ser visto nos próprios funcionários, em relação aos **uniformes**, se tá **conforme**, se não tá rasgado, se não tá amassado, se não tá com um botão a menos, se os sapatos não estão adequados, o **cabelo** se está penteado da **forma adequada** ou não, **maquiagem**... (Ana- EG6)

Por exemplo, as mulheres precisam estar **maquiadas** porque estão recebendo clientes daquele nível - pessoas que andam arrumadas, então a gente se prepara para o hóspede. Não é uma coisa de “ah, eu fui contratada porque eu sou assim no dia a dia”, não. (Malu - EG3)

Na entrevista, Malu destacou que esses padrões variam conforme a categoria do hotel, mas que, no hotel em estudo, por mais que já seja “mais desapegado disso, ainda existe o padrão do: unha feita, maquiagem, nem que seja um batom mais discreto, cabelo penteado” (EG3). Dentro dessa categoria, encaixa-se uma situação observada no período do *shadowing* (NOTA DE CAMPO - OPG1) também abordada por Malu: a liberação do uso da barba.

Tá na moda, voltou a ser bonita, né? A gerência aprovou e os meninos estão felizes, mas é mais uma coisa para eu cuidar, né? porque tem que estar feitinha, não pode estar grande, não pode estar falhada, tem que estar toda cheia, então é mais um **detalhe** que a gente tem que observar todo dia, porque eles tomam banho e esquecem que o **padrão** de ontem é o mesmo de hoje, então tem que lembrar todo dia. (Malu - EG3)

A lei trabalhista n. 13.467/2017⁸, no artigo 456, determina que cabe ao empregador definir o padrão de vestimenta no ambiente do trabalho, mas a lei não aborda explicitamente questões relacionadas a corte de cabelo, maquiagem e barba. De todo modo, o conceito de belo em termos de uniforme e apresentação pessoal utilizado na hotelaria moderna é resquício do padrão imposto pela hotelaria tradicional, preservado em grande parte dos meios de hospedagem até os dias atuais. Essa preocupação com a aparência/apresentação também se estende aos gerentes, conforme foi destacado por Thiago.

Dentro da nossa empresa um aspecto que é muito levado em consideração é esse aspecto da beleza. Beleza não pelo aspecto físico. Beleza por estar **bem alinhado** por uma roupa x, por uma roupa de marca y, por um **padrão socialmente aceito**, vamos chamar assim que estaria dentro do belo né? Então, esse belo inclusive existe dentro da própria empresa, pensando qual o **senso estético** que eles querem para as **posições gerenciais**, para as posições de possíveis subgerentes, e de pessoas que trabalham na sede e assim por diante.(Thiago - EG1)

Indo ao encontro do que Lopes, Souza e Ipiranga (2014) e Strati (2007) afirmam, a beleza admite uma multiplicidade de definições, e os gerentes, ao definir o belo no hotel, apresentaram diferentes elementos que caracterizam a presença ou a ausência dessa categoria estética. Carol utiliza em seu relato os termos “temperatura”, “decoração”, “limpeza”, “organização” e “atratividade”. Na concepção da gerente, todos esses elementos interferem no juízo estético do belo dentro do hotel. Nesse sentido, ela evidencia que é preciso criar um ambiente “*clean*”, ou seja, equilibrado, harmonioso para que os clientes o percebam de maneira esteticamente positiva.

A própria composição de **temperatura** para mim faz parte de uma percepção se a recepção desse hotel é bela ou não... A nossa **decoração**... um arranjo de flor, o estofado que a gente tá usando, a própria **limpeza** do ambiente vai tornar esse ambiente mais agradável ou não... E aí quando eu penso em um ambiente agradável isso para mim permite chegar no “belo” dentro do empreendimento, sabe? A organização dos nossos pontos de atendimento compõe a beleza ou não do espaço, vai fazer com que seja mais agradável ou não. A existência da cafeteria, a **organização** dessa cafeteria, a maneira como esses itens estão dispostos ali na cafeteria vai trazer beleza ou vai jogar o negócio por água abaixo, não vai trazer **atratividade**, não vai deixar bonito. Não adianta você ter muitos elementos também dentro do seu ambiente achando que aquilo vai... pela variedade vai agradar uma grande parte dos seus clientes, sabe? É muito sutil. Eu acho que a questão é realmente você pensar que é **clean**... *Clean* é um ambiente organizado, sem

⁸ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em 20 de Out. 2019.

elementos que se contrapõem, que se chocam, sabe? Quando eu penso no restaurante, eu preciso ter uma variedade de bebidas que possam chamar atenção do meu cliente, mas aquilo precisa tá **organizado**. Não adianta ter muita coisa, porque de maneira desorganizada aquilo para mim não será *clean*. (Carol - EG2)

Lara, em seu relato, associou o conceito de belo à atenção aos detalhes nos procedimentos e operações do setor de eventos. A gerente relatou a importância da distribuição e alinhamento das mesas e cadeiras, pois elas têm impacto direto no visual do espaço, já que cadeiras e mesas tortas e desalinhadas dão impressão de bagunça e geram uma percepção estética negativa.

Então, montar uma sala não é simplesmente distribuir as cadeiras, as mesas e ponto. Não! Precisam estar **alinhadas**, as cadeiras precisam estar alinhadas, as toalhas, é no geral a gente liberar uma sala para o cliente com todos os **detalhes** ok. (Lara - EG4)

No relato de Júlia, também observamos a atenção aos pormenores na prestação de um serviço. Utilizando o exemplo da entrega de um *coffee break*, a gerente destacou elementos como “apresentação”, “variedade de itens” e “pontualidade” como aspectos que interferem na percepção estética do belo.

O que seria um *coffee break* bonito? Um *coffee*, quando a pessoa olha e fala assim: nossa! Quero comer de tudo! Entende? Então se você tem um bolo de chocolate com calda, como a calda é **brilhosa**, ela já brilha o olho, já reflete para o olho do cliente e aí você induz a pessoa a comer aquele bolo. Não foi por causa do bolo, é a calda! Ela que faz isso com a mente da pessoa! A fruta... se a gente tiver as frutas, todas muito parecidas, por exemplo: tem o abacaxi que ele é meio amarelinho, a manga que é amarela e o melão que é branco... você não tem **vida**! Então, acaba que você não tem beleza! Você não tem como fazer uma coisa ficar bonita com isso! Você tem que trabalhar com uma uva, um kiwi, uma carambola, a gente tem vários tipos de frutas com várias tonalidades, o próprio mamão, a melancia... Quando você monta uma bandeja de frutas **bem apresentada**... as pessoas, por mais que não gostem de frutas, elas comem! Porque é bonito! E as pessoas comem com os olhos! Além disso, **pontualidade**. Não adianta nada você fazer o melhor *coffee break* se você não for pontual. Eu sempre falo pra os meninos. - Gente, pense o seguinte: o cliente, ele determinou que dez horas vai ser o horário do *coffee* dele e ele faz uma pausa nesse horário. Se o *coffee* não tá pronto, montado, a gente atrasa o evento. Então, os horários de eventos são muito certinhos, e a gente tem que seguir. O cliente pode atrasar, a gente não. Então, o *coffee* **perfeito** é o *coffee* **entregue no horário** e *coffees* que são **bem apresentados**, tanto da parte de salão como montagens diferentes, como da parte de cozinha. (Júlia - EG5)

Julia associa o belo à “perfeição”, ou seja, nenhum elemento inerente à prestação do serviço pode deixar margem para um julgamento estético “negativo”. Essa noção ampla e sistêmica de beleza também é percebida no relato de Ana, quando ela associa o belo a aspectos referentes à apresentação e funcionalidade da estrutura física do hotel e utiliza as expressões “atenta a tudo” e “ajustes diários”.

A gente tem que tá **atento a tudo**... Se quebrou, conseguir um reparo. Se tá com algum lascado na parede, você mandar alguém lá e pintar, mofo... se precisar trocar alguma mobília, também é da minha parte que vem. Então, seja orientando a própria manutenção ou fazendo a troca de materiais, de objetos, da parte do jardim, flores, toda parte de estética mesmo é voltada para essa função da governanta... Eles ligam e falam: aquele tapete precisa trocar, aquela cortina tá suja, aquele tapete ali na frente não tá legal, o banheiro tá precisando trocar a lixeira. Então a maior parte das coisas centraliza na governança. Então, é muita coisa para tá **atenta** e para fazer os devidos **ajustes diários**. (Ana - EG6)

Lucas apresentou uma visão macro e uma visão micro sobre a beleza na hotelaria. Para o gerente, o belo em um hotel consiste em um atendimento hospitaleiro; já no setor administrativo-financeiro, a beleza está nos resultados financeiros.

Quando você já chega na porta do hotel e você tem uma pessoa te esperando te dando uma **boas-vindas**... Se você já tem um **belo atendimento**, já no início, na sua chegada, a pessoa ver que você chegou, te dar as boas-vindas, você sente que tá sendo aguardado, acho que isso é uma coisa que eu acredito que seja belo dentro do hotel... Já no setor da administração, eu acho que é você tentar transformar os números em um **resultado**, é você gerir as suas receitas e controlar suas despesas, acho que seria o suprasumo da beleza dentro do financeiro (risos). (Lucas - EG7)

O relato de Lucas vai ao encontro do que Castelli recomenda ao abordar o primeiro contato do hóspede com o hotel: “é extremamente desagradável para quem está chegando passar despercebido, num momento tão significativo que é o ato da acolhida” (CASTELLI, 2003. p. 167). Logo, o belo também está associado à noção do bem receber.

Nos relatos, o conceito de beleza sofre variações de departamento para departamento. Na recepção, o belo está associado à organização, à decoração e à cordialidade no atendimento. Já no setor de alimentos e bebidas, o belo está associado à diversidade de itens, à pontualidade na entrega, à montagem e apresentação dos pratos, bem como às cores dos alimentos que induzem ao consumo. Na governança, a beleza está no bom estado de conservação e na boa aparência do equipamento hoteleiro, enquanto que, no setor administrativo-financeiro, a beleza está nos resultados, nos lucros. Assim, pode-se concluir

que o belo é percebido e sentido de maneira distinta nos diferentes setores que compõem um hotel, no entanto, seu significado sempre está direcionado à percepção de qualidade (CARVALHO; PALADINI, 2012), a fim de proporcionar satisfação aos clientes, fundamentando-se na concepção de belo no sentido de harmonia e equilíbrio.

A pluralidade conceitual é associada, nos relatos de Thiago e Carol, à própria subjetividade inerente à categoria estética, sinalizada pelo uso da expressão “o belo para mim pode não ser o belo para o meu cliente”.

Às vezes pode não ser belo para você, mas pela **perspectiva de cliente** ou pela **perspectiva do investidor**, por exemplo, é. Meu investidor aqui que ele acha tudo muito lindo cinza e vidro! E eu vou dizer o que para você? Que de vidro e cinza eu acho legal? Até bacana, mas o excesso né... o **excesso** faz com que a gente **peque**. (Thiago - EG1)

O belo para mim pode não ser o **belo para o meu cliente**. E aí como a gente tem perfis muito diferentes de clientes, a gente precisa seguir uma linha muito tênue de modo que a gente consiga **agradar** a maior parte dos nossos clientes, né? E, no nosso caso aqui, inclusive os moradores. (Carol - EG2)

Thiago destacou ainda que a definição de belo não é estática. Logo, os gerentes “precisam estar sempre adaptando seu nível de criticidade baseado nesse belo que a todo momento pode ser renovado” (EG1), indo ao encontro do que Vásquez (1999) trata como transitoriedade do belo, ao descrevê-lo como algo relativo e precário. De todo modo, Thiago, Carol e Júlia enxergam e destacam a relevância dessa categoria na prática gerencial, em especial por ter relação com o consumo e o nível de satisfação.

Hiper, né? Porque se o cliente, o investidor, o chefe não gostou daquilo, meu **nível de avaliação** como gerente vai ser ruim por qualquer um desses caras. Aqui inclusive pelo próprio colaborador: ele vai dizer “nossa, que brega!” (Thiago - EG1)

Sim... **totalmente**... e que determinam o **consumo**, a permanência do cliente diretamente... O retorno dele... (Carol - EG2)

Induz o **consumo**! E aí faz com que a gente consiga trazer a **satisfação** àquele cliente... (Júlia - EG5)

Conforme foi constatado nas observações e nos relatos concedidos nas entrevistas, os gerentes estão sempre julgando esteticamente a harmonia do que é percebido pelos olhos, nariz, ouvidos, boca e pele no hotel no desempenho de suas atividades. Os termos-chave presentes nas falas dos entrevistados que evidenciam a manifestação do juízo estético dos gerentes sobre a harmonia no cotidiano hoteleiro são apresentados na Figura 13.

No entanto, seu sentido está intimamente relacionado à noção de beleza (STRATI, 2000) que, neste estudo, conforme foi apresentado, associa-se ao sentido de harmonia.

Assim como na arte, em que a categoria estética do feio representa uma ameaça à beleza, por expressar assimetria e desproporcionalidade, devendo por esta razão ser eliminada (STRATI, 2000, 2007), no contexto organizacional, o feio aviva tudo o que é chocante, desagradável e repugnante na organização, ou seja, tudo aquilo que deve ser evitado devido à ausência de beleza. Considerando que a presença da categoria estética do feio neste estudo foi associada a aspectos deploráveis em um meio de hospedagem, ou seja, passível de crítica e reprovação, optou-se por utilizar este termo estético para tratar desta categoria.

O deplorável na hotelaria pôde ser observado em várias situações no período de *shadowing*, tais como: quando Thiago falou que o bolo exposto na vitrine da cafeteria estava feio, resultando em baixa ou nenhuma atratividade para seu consumo (NOTA DE CAMPO – OPG1), e quando Carol comentou com Júlia que deveria tirar do salão do restaurante “os azeites, o balsâmico, aquelas prateleiras de madeiras... tá feio ali fora” (NOTA DE CAMPO – OPG2), por acreditar que a exposição daqueles itens estava passando uma ideia de desorganização.

Lara foi crítica ao visitar a nova sala VIP de eventos e externalizou sua reprovação quando olhou para o teto e disse: “Ficou bonito não! Parece teto de quarto de criança. E tá mal pintado!”. De modo semelhante, Júlia, ao comentar que o cartaz ilustrativo sobre a montagem da bandeja de *room service*⁹ estava “um nojo”, devido à gordura que absorveu (NOTA DE CAMPO – OPG5), também fez um juízo estético na categoria de deplorável.

Durante o *shadowing* foi possível observar ainda outras situações em que as gerentes Ana, Carol e Júlia julgaram esteticamente o deplorável na hotelaria. Ana, ao ver o pano de chão colocado próximo à recepção do hotel, afirmou que aquilo estava “horrível” (NOTA DE CAMPO – OPG6). Carol ao verificar o andamento dos preparativos da festa junina realizada para os clientes, criticou as bandeirolas usadas na decoração, ao afirmar que estavam “muito pobrinhas” (NOTA DE CAMPO – OPG2). E Júlia, ao realizar a ronda e encontrar louça suja do *room service* na copa, com “resto de comida podre”, evidenciou o deplorável externalizando para a *chef* de cozinha que aquilo “tava feio e nojento” (NOTA DE CAMPO – OPG5).

⁹*Room service* é uma expressão inglesa que significa “serviço de quarto”, um tipo de serviço disponível em muitos hotéis, caracterizado pela situação em que os hóspedes fazem diversos tipos de pedidos para o hotel, e estes são entregues diretamente em seus quartos.

Nas situações declaradas, o deplorável se fez presente em elementos não humanos, tais como: o bolo da cafeteria, os frascos de molhos expostos no salão do restaurante, o pano de chão na recepção, as bandeirolas da decoração junina e as louças sujas na copa. No entanto, o deplorável também pode ser identificado em comportamentos humanos, como foi possível observar na situação em que Malu, ao perceber que seu grampeador de papéis havia sumido, reprovou a atitude de quem pegou e não devolveu, dizendo: “Que feio! Ele tá nomeado e ninguém devolve” (NOTA DE CAMPO – OPG3). Logo, o deplorável envolve todos os aspectos que não são “bem vistos” no hotel e que impedem a presença do belo e, por esta razão, devem ser evitados.

Ao serem convidados a refletirem sobre aspectos do cotidiano hoteleiro que são julgados esteticamente como deploráveis em um meio de hospedagem, os gerentes demonstraram aversão à categoria do feio na hotelaria.

O feio é exatamente **tudo aquilo que não condiz com a realidade que eu quero entregar ao nosso cliente**. O nível de qualidade que eles pedem né? O tempo a mais que ele **espera** de um prato a ser servido é horrível. Ter **reclamação** no balcão, ter investidor gritando por aí, isso é totalmente **fora do padrão** aceito né? Acho que tudo que foge desse âmbito do bonito, tudo que fica abaixo dessa linha cai no feio e tem que ser corrigido. (Thiago - EG1)

Você precisa estar atento aquilo que faz teu ambiente ficar feio. Você precisa ter atenção porque **aquilo não pode acontecer**. (Carol - EG2)

O feio é você entregar algo diferente daquilo que você vendeu. Isso não pode acontecer, então a **gente tem que ter essa preocupação**. (Malu - EG3)

Feio é você fazer um **serviço sem amor**. Porque tudo que você faz sem dedicação ou sem carinho vai ser feio, vai ser feito de qualquer jeito e a gente não pode pensar que as coisas têm que ser **feitas de qualquer jeito...** (Júlia - EG5)

Os gerentes citam em seus relatos as expressões “reclamação”, “espera”, “fora do padrão”, “serviço sem amor”, “feito de qualquer jeito” como aspectos que têm efeito negativo na percepção da qualidade. Ao relatarem que esses elementos não podem existir no cotidiano hoteleiro e que eles estão atentos para evitá-los ou combatê-los, os gerentes evidenciam que a sensibilidade para o diagnóstico do deplorável faz parte da prática gerencial.

Júlia destacou ainda que os aspectos deploráveis não são apenas evitados para os clientes, mas também para os próprios funcionários, ao relatar que, no hotel, há uma preocupação em disponibilizar um ambiente agradável, limpo e organizado para seus colaboradores.

Então, o que se torna feio é tudo aquilo **fora do padrão da qualidade** que a gente tem que oferecer ao **cliente** e até a nós mesmos **funcionários**. Porque não é... digamos... só o lado do cliente que tem que tá bonito, arrumado e organizado. Mas para nós mesmos também. O que rede cobra é que todos estejam em um **ambiente saudável, agradável, limpo, organizado**, logo isso se estende ao vestiário, ao refeitório, ao cantinho de descanso do colaborador... (Ana- EG6)

Júlia utiliza termos como “ambiente saudável”, “agradável”, “limpo” e “organizado” como contrapontos ao que ela julga esteticamente como deplorável. Os demais gerentes também descreveram vários aspectos que são percebidos, sentidos e julgados como deploráveis na hotelaria, utilizando termos como “velho”, “sujo”, “mal cuidado”, “desleixo”, “desorganizado” e “descuido” para definir a categoria do feio em um hotel.

Feio é algo **velho**, que denote **sujeira**, que denote **desleixo**, que denote **malcuidado** não gera um impacto de qualidade que queremos dar aos nossos clientes. (Thiago - EG1)

É... se eu vejo algo **sujo**, algo **fora do lugar**, algo **desalinhado**, é... isso para mim é feio. Uma recepção **desorganizada**, colaboradores **desatentos**, que não estão ali focados no atendimento. Aquilo é feio na percepção hoteleira. Um **buffet incompleto** é feio. Um apartamento com a **cama desalinhada**, com a barra da saia desalinhada, é feio. Sujeira num banheiro, além de nojento, é feio (risos). Dentro da hotelaria, acho que isso, sabe? (Carol - EG2)

O feio é o **sujo**, é o **desorganizado**, é o fora daquilo que deveria ser... nos quartos, por exemplo, a limpeza, lençol muito branco, esticado, bem colocado na cama, o banheiro muito limpo, um vidro de espelho sem manchas. Então o feio na hotelaria é não cumprir esses requisitos, até de **higiene** mesmo. (Malu - EG3)

Para Lara, o deplorável em um hotel está associado ao conceito de descuido. Na concepção da entrevistada, os detalhes que são negligenciados pelos gerentes e pelos demais colaboradores podem acarretar uma percepção estética negativa pelo hóspede, indo de encontro ao que se almeja proporcionar aos seus clientes.

Para mim é a questão do **descuido**. Descuido de repente liberar uma sala com uma coisa simples: com um farelo no chão, uma cadeira um pouco desalinhada, é você não ter a percepção de você liberar uma sala e de repente deixar uma toalha um pouquinho desalinhada, para mim, essa questão do descuido é o que pesa bastante na hora que a gente vai liberar a sala. Na hora que a gente recebe um cliente que ele vê a sala toda bonita, a sala toda alinhada, com taças... tudo organizadinho, tudo no seu lugar, ele tem uma impressão, é, a gente percebe que ele tem uma impressão: “uau! Nossa! Que

Sala linda! Que bonito e tal”. E isso para nós é muito importante. (Malu - EG4)

Lucas, fazendo um contraponto com o sentido que havia atribuído para o belo, relatou que o deplorável no setor administrativo-financeiro é evidenciado em pagamentos realizados com multas e juros.

No setor administrativo-financeiro, o que eu acho feio é a gente **fazer pagamentos com multas e juros** sem necessidade. Se você tem... como o trabalho é bem rotineiro, você sabe que sempre vai ter aquelas faturas que vencem tal dia, sempre sabe que tem as obrigações mensais e você ainda pisar na bola e ter que pagar multas e juros por uma coisa que é rotina, isso para mim é feio. (Lucas - EG7)

Nos relatos, assim como o conceito de beleza, a definição de feio também sofre variações de departamento para departamento, revelando que a dimensão estética está intimamente vinculada à natureza do trabalho e ao ambiente de atuação do gerente. Além disso, o significado atribuído ao deplorável está relacionado à proposta do empreendimento, ou seja, no que ele almeja entregar para o seu cliente, conforme relatou Thiago ao tratar da subjetividade desta categoria estética.

Eu não vou comparar nosso restaurante com o Mangai, por exemplo, porque Mangai é bem “simples”, porque é a **concepção** dele. **O feio vira bonito**. Tem um monte de latinha pendurada, uns milhos lá, umas tampas de panelas, aquilo é tão estranho que vira até bonito, mas porque tá dentro da proposta deles. (Thiago - EG1)

Apesar da pluralidade de definição, a categoria do feio na hotelaria se faz presente em elementos que demonstrem falta de limpeza, de organização, de atenção, de pontualidade e de gerenciamento, aspectos que prejudicam a imagem do hotel, na percepção de qualidade e competência, o que inclui a noção de desconforto, de baixo valor financeiro e de falta de acessibilidade, conforme pode ser constatado no relato de Thiago.

Por exemplo, essa cadeira eu acho **horrível**, porque primeiro ela **não é confortável**. Ela não tem braço de apoio, então você não quer ficar mais tempo. Ela tem que ser confortável para as pessoas ficarem mais nesses espaços, para elas consumirem mais... A madeira é altamente sofisticada para um ambiente de restaurante. Isso aqui denota **pobreza**, esse material, porque ele é **hiperbarato**, então, isso aqui vai ser na faixa de 180 reais, 130 reais. Uma cadeira de madeira é em torno de 380 a 400 reais. Ela é mais firme, ela tem mais espaço. Imagina um obeso sentando nessa cadeira... não vai caber o cara. Não estou sendo preconceituoso. Esse espaço não está

confortável para uma pessoa assim e eu tenho que ter ciência disso. Então, também preciso me preocupar com **acessibilidade**. (Thiago - EG1)

Um elemento causador da categoria estética do feio no hotel em estudo, observado tanto no *shadowing* quanto nos relatos dos gerentes, é a reforma que está sendo realizada no prédio. Inclusive, no momento da entrevista, Thiago falou: “isso que está sendo feito agora, nesse exato momento, isso é feio!” (EG1) referindo-se ao barulho ocasionado pela equipe de manutenção no restaurante.

Apesar de Thiago reconhecer que o efeito que vem após a reforma tende a ser positivo, já que, com essa ação, busca-se chegar ao belo, ele destaca vários elementos que o incomodam e, para ele, configuram a categoria estética do feio.

A reforma causa um momento muito chato e não desejável na operação. É feio... São muitos elementos da reforma que me causam muito incômodo: essa **sujeira**, o próprio pó da obra, as marcas de pisadas no chão que ficam um próprio desleixo. O próprio **barulho**... a audição disso é inaceitável em alguns momentos e alheia à minha vontade, querendo bloquear essas condições e o investidor quer fazer isso em horários impróprios, né? Isso é feio... tá bom que o hotel precisa fazer, mas o cliente não pode ver isso né? Não pode acontecer isso. (Thiago - EG1)

Para ilustrar o que o gerente geral estava falando sobre a imagem do hotel e os transtornos causados com a reforma na estrutura, ele utilizou o *Google 360°* e relatou que, assim como o impacto auditivo, o efeito visual também é deplorável.

Vamos fazer o **Google 360° do hotel** aqui... Eu estou aqui no “*tuor*”... e eu chego nesse espaço. Chega aqui eu vejo do lado esquerdo e do lado direito... Olha aqui na frente: Nossa! Que bonito... olha o sol, olha as palmeiras que bonito! Olha o prédio todo bonitão, não é? Então, recepção, beleza eu vou entrar na recepção eu vou entrar aqui dentro do hotel, entrei legal, bonito. Não tá feio. Mas **aqui tá feio**... Obviamente se isso aqui fosse de madeira seria pior e eu não tenho nem dúvida disso. Colocar **telha de alumínio** é bem mais bonito do que obviamente um **tapume de madeira** e eu não tenho nenhuma dúvida disso, né? (Thiago - EG1)

Outro elemento que sinaliza a presença dessa categoria estética no hotel são os uniformes. Durante o *shadowing*, foi possível observar a *chef* de cozinha costurando no próprio corpo de um funcionário da cozinha a sua dólma¹⁰ (NOTA DE CAMPO – OPG 5). Em outro momento, no elevador, Thiago observou que o uniforme de um recepcionista estava descosturado; na oportunidade, o gerente destacou que já havia solicitado novos uniformes

¹⁰ Uniforme utilizado pelos profissionais que trabalham na cozinha.

para toda a equipe (NOTA DE CAMPO – OPG1). Esse aspecto também foi abordado na entrevista.

Agora estão chegando **uniformes** novos. Do restaurante, os uniformes que a gente usava era ok, mas **não era uma coisa bela**, era ok. A outra equipe da cozinha é que a gente tem alguns problemas, mas a gente está comprando outros uniformes agora. Agora está mudando, transformando, isso é, uniformes de uma forma geral em todos os departamentos, que estamos mudando tudo isso agora. (Thiago - EG1)

Thiago relatou que há muitos aspectos deploráveis que geram incômodos no hotel, mas acabam não recebendo tanta importância porque existem coisas ainda mais importantes que precisam ser priorizadas.

Uma **pintura malfeita**, por exemplo, olha isso aqui... está vendo aqui a marca? Percebe aqui? **Isso é feio, me incomoda**. Não me incomoda mais, porque tem outras **coisas ainda mais feias** do que isso aqui no restaurante, entende? (Thiago - EG1)

Conforme foi constatado nas observações e nos relatos concedidos nas entrevistas, os aspectos deploráveis associados à categoria estética do feio são percebidos com maior intensidade pelos sentidos da visão, da audição e do olfato no desempenho de suas atividades. Mas, ainda que em menor proporção, os sentidos do paladar e do tato também captam informações que são julgadas esteticamente pelos gerentes como deploráveis, como, por exemplo, as experiências sensoriais degustativas envolvendo a entrega de um serviço de *coffee break* de baixa qualidade ou a percepção de sujeira no hotel por meio do toque em determinado objeto ou ambiente.

Os gerentes estão sempre julgando esteticamente durante o exercício da prática gerencial. Os termos-chave presentes nas falas dos entrevistados que evidenciam a manifestação do juízo estético sobre o deplorável no cotidiano hoteleiro são apresentados na Figura 14.

Os termos “sujo”, “sujeira” e “fora do padrão”, em destaque na nuvem de palavras, evidenciam que o significado de feio no hotel está associado a aspectos que comprometem a qualidade dos produtos e serviços ofertados no hotel, bem como a imagem da organização. Nesse sentido, o juízo estético do deplorável está presente no cotidiano da prática gerencial, a fim de impedir ou minimizar a percepção (em especial, dos clientes) do feio nos elementos humanos e não humanos que constituem o hotel.

Figura 14 - Nuvem de Palavra VII: O juízo estético do deplorável no cotidiano da prática gerencial hoteleira



Fonte: Elaboração própria (2019).

Em uma organização hoteleira, existem aspectos que são considerados sagrados para que a percepção estética dos hóspedes, clientes, investidores e atores organizacionais sobre o hotel seja positiva. No campo empírico, pôde-se observar que o sagrado em um hotel é ser hospitaleiro, como será apresentado a seguir.

4.2.3 O inviolável em um meio de hospedagem

O termo estético ‘inviolável’ foi adotado neste estudo para representar aspectos que, segundo os gerentes, devem ser cumpridos e respeitados no cotidiano organizacional de um hotel. O inviolável está associado à categoria estética do sagrado (STRATI, 1992), que ressalta o caráter inexplicável, incomum, excepcional e maravilhoso da vida organizacional (STRATI, 2007b). No entanto, optou-se pela utilização do termo ‘inviolável’ por melhor expressar o significado atribuído aos aspectos dessa categoria estética percebidos no campo empírico estudado.

Conforme pôde ser observado no período do *shadowing* e nas entrevistas realizadas com os gerentes, o inviolável na hotelaria envolve os aspectos inerentes à hospitalidade (2004): cordialidade no atendimento, contato humano acolhedor e respeito ao cliente.

Na minha percepção, o sagrado vai ser esse **cuidado** com o ambiente, esse cuidado com a **apresentação**, cuidado com o **atendimento**. (Carol - EG2)

O **toque humano**, eu acho, a gente se preocupa muito em não ser robótico porque o cliente é rotativo, mas as atividades são as mesmas, então se a gente não se preocupar diariamente a gente vai estar robotizando tudo que a gente faz. Então eu acho que o sagrado na hotelaria é tratar de pessoa para pessoa. A grande questão da hotelaria que a gente prega muito é o de pessoa para pessoa, **tocar o coração do hóspede**. (Malu - EG3)

Um **bom atendimento**. Uma boa prestação de serviço. Para mim isso é o mínimo que um hotel tem que oferecer. Cama, chuveiro, internet, qualquer hotel tem. Então, o sagrado para mim dentro de um hotel é um bom atendimento. Bom atendimento é você mostrar ou pelo menos tentar demonstrar para o hóspede que ele tá sendo aguardado, igual eu mencionei no atendimento já na porta do hotel é você tratar o cliente sempre com **cortesia**. Então no meu entendimento seria isso. (Lucas - EG7)

Novamente, o juízo estético dos gerentes é orientado pela noção de qualidade, em busca da satisfação dos clientes. Ao utilizar termos como “cuidado”, “bom atendimento”, “toque humano”, “tocar o coração do hóspede” e “cortesia”, os gerentes revelam que a essência hospitaleira (MULLINS, 2009; CAMARGO, 2004) do bem receber é primordial no hotel.

Durante o *shadowing* foram observadas várias situações que evidenciam a preocupação dos gerentes em proporcionar uma experiência hospitaleira para seus clientes. Uma delas foi a sensibilidade de Júlia em perceber que havia muitas pessoas no lobby da recepção aguardando para fazer *check-in*, enquanto os apartamentos ainda estavam sendo finalizados pela equipe da governança. A gerente, então, tomou a iniciativa de servir água saborizada e café para minimizar o efeito negativo (como cansaço, impaciência, aborrecimento) provocado pela espera nos hóspedes (NOTA DE CAMPO – OPG5).

O significado de hospitalidade é amplo e abrange diversos aspectos que, juntos, garantem uma prestação de serviços de qualidade e um atendimento personalizado, atestando a capacidade de bem receber de uma organização (MULLINS, 2009; CAMARGO, 2004). Associadas a esse conceito, Lara e Júlia destacam situações relacionadas à pontualidade e à segurança como algo inviolável na hotelaria.

Pontualidade. No momento que eu receber meu cliente, se ele pedir um café para 8h, o café tem que estar na sala às 8h. Se ele solicitar uma água, a água chegar logo em seguida. Para mim, o **primordial é ser pontual**, é uma questão de **respeito**. (Lara - EG4)

O mais primordial, o mais sagrado é a **segurança alimentar**, porque a gente tá lidando com vidas né? Então, a segurança alimentar é fundamental, você ter uma cozinha com um ambiente limpo, pronto para você tá produzindo, manipulando, isso é a parte de ser sagrado, né? Não adianta você ter o

melhor atendimento possível se você não tem um alimento seguro. (Júlia - EG5)

A essência da hospitalidade demanda atenção e cuidado na oferta de produtos e serviços, para garantir a satisfação e a felicidade dos clientes. Logo, os gerentes, conscientes de que, para atingirem tal objetivo, dependem diretamente da dedicação e do comprometimento da equipe (MULLINS, 2009), buscam praticar a hospitalidade internamente para que esta se estenda ao público externo.

Você precisar **dedicar parte do teu tempo para tua equipe**, porque de nada adianta teu empreendimento em ordem, se você não consegue cuidar dos teus colaboradores e tuas chefias... (Carol - EG2)

Primeiro a gente se preocupa em **tocar os corações dos colaboradores**, depois o hóspede e tudo mais. (Malu - EG3)

A busca contínua pela oferta de produtos e serviços hospitaleiros exige atenção e sensibilidade do gerente no contexto hoteleiro. Nesse sentido, a percepção estética do inviolável no cotidiano da prática gerencial evidencia a tênue fronteira entre realidade e ficção inerente à categoria estética do sagrado, simbolizada pelas elevadas expectativas sobre a ação gerencial no dia a dia do hotel. Conforme foi relatado na entrevista concedida por Carol, os clientes e os próprios colaboradores muitas vezes esperam do gerente comportamentos heróicos.

O cliente espera esse comportamento, essa **atitude de herói**. E a equipe espera também que seus **gerentes sejam super-heróis**, porque quando tem alguma situação delicada, eles vão recorrer ao coordenador. Não conseguiu falar com o coordenador, ele diz: “meu gerente vai resolver para mim”. As próprias chefias, os coordenadores de departamentos, eles também têm a visão de um gerente como herói dentro do hotel, que vai querer todas as respostas naquele momento que ele tá precisando, de imediato. (Carol - EG2)

A percepção dos aspectos inerentes à hospitalidade durante a prática gerencial no cotidiano hoteleiro é realizada a partir do sistema sensorial: visão, audição, olfato, paladar e tato. Por meio dos seus sentidos, os gerentes podem perceber e sentir se está sendo praticada a hospitalidade dentro do hotel e julgar esteticamente as práticas invioláveis.

Os termos-chave presentes nas falas dos entrevistados que evidenciam a manifestação do juízo estético dos gerentes sobre o inviolável no cotidiano hoteleiro são apresentados na Figura 15.

Figura 15 - Nuvem de Palavra VIII: O juízo estético do inviolável no cotidiano da prática gerencial hoteleira



Fonte: Elaboração própria (2019).

O juízo estético do inviolável está presente no cotidiano da prática gerencial. Os termos “tocar o coração”, “atendimento” e “respeito”, em destaque na nuvem de palavras, evidenciam que o significado de inviolável no hotel está associado a aspectos que visam garantir a hospitalidade dentro da organização hoteleira, por meio da cordialidade no atendimento, do contato humano acolhedor, da pontualidade na entrega de um serviço e do respeito ao cliente. Todos esses elementos só são possíveis com a dedicação e o comprometimento da equipe de colaboradores e a sensibilidade dos gerentes para perceber e gerenciar esses aspectos.

Nas organizações hoteleiras, quando os aspectos invioláveis são negligenciados ou mal administrados, ocorre o que Strati (1992) denominou de tragédia. Ou seja, hóspedes, clientes, investidores e atores organizacionais perceberão esteticamente a presença do inóspito no hotel.

4.2.4 O inóspito no cotidiano organizacional hoteleiro

Optou-se pela utilização do termo estético ‘inóspito’ neste estudo para abordar aspectos relacionados à categoria estética do trágico (STRATI, 1992), por estar melhor alinhado ao significado que foi atribuído à tragédia no campo de estudo.

Várias situações do dia a dia organizacional precisam ser enfrentadas e ultrapassadas, como um ato heroico, por meio de ações estratégicas criativas, gerando um prazer misterioso

causado pela relação entre sofrimento (problema, ocorrência fatídica) e libertação (tomada de decisão, resolução do problema) (STRATI, 2007a; 2007b). No contexto da hotelaria, a concepção de tragédia foi associada a aspectos e situações que vão de encontro à natureza hoteleira, que se preza em um meio de hospedagem.

Durante o período de *shadowing* foi possível observar várias situações inóspitas, dentre as quais se destacam: o dia em que o hotel ficou totalmente sem água (fria e quente) por mais de quatro horas devido a um desligamento dos registros para manutenção sem aviso prévio aos hóspedes e demais clientes; e a chegada de um grupo grande de hóspedes para realizar *check-in*, sem, no entanto, haver UHs prontas para acomodá-los (NOTA DE CAMPO – OPG5). Sobre essas ocorrências, Carol comentou:

Isso é trágico. Gera uma percepção de **desordem** para aquele cliente. E se ele retorna em um outro momento, ele já retorna esperando que aquilo vá acontecer novamente e **isso não pode acontecer**. (Carol - EG2)

Quando questionados sobre o que configura uma tragédia na hotelaria, os gerentes relataram diferentes situações que comprometem a prática da hospitalidade no hotel, demonstrando que a noção do trágico está associada ao “atendimento horrível” (EG5), à “entrega de um quarto sujo” (EG1 e EG3), à duplicidade de “*check-in* na mesma UH” (EG3 e EG7), à “perda de bagagem” (EG3), ao “sabor e a apresentação ruim” de um prato (EG5), a “não dispor de um item” que está no cardápio (EG2 e EG5), ao “atraso no pedido de *room service*” (EG1 e EG5), aos “atrasos na entrega da enxoval” por parte da lavanderia (EG2 e EG6), à “perda de prazo” (EG2), à ocorrência de “*overbooking*” (EG3), à falta de “segurança” para o hóspede (EG7), a um “nível de atendimento muito alto” por parte dos colaboradores (EG3), a um “acidente de trabalho” (EG1) à “morte de hóspedes no hotel” (EG1, EG3 e EG7), dentre outras falhas fatídicas na entrega dos serviços ao cliente (EG2), como podem ser percebidas nos relatos.

Júlia, Carol e Thiago relataram que vários aspectos podem ser julgados como trágicos por representarem a inospitalidade no hotel. No relato de Thiago, ao associar o significado do juízo estético do inóspito à noção de ausência de beleza, evidenciado na expressão “tudo que fica abaixo do bonito”, é possível perceber que as categorias estéticas possuem certo grau de sobreposição entre elas, o que sinaliza a complementaridade das atividades que são fundamentais para formar a prática da gestão hoteleira (SOARES; BISPO, 2014).

Várias coisas podem ser trágicas. A gente pode ter um **atendimento extremamente horrível**, que seja trágico, em que a pessoa saia daqui extremamente revoltada, frustrada por uma **sequência de erros**. (Júlia - EG5)

É trágico eu **não ter enxoval porque a lavanderia atrasou**, por ‘n’ motivos. Seja por uma operação dentro da lavanderia, ou porque furou o pneu do caminhão quando ele estava vindo para cá e gerou um atraso de entrega. É trágico eu **não ter uma cocada se eu tenho ela no meu cardápio**. Para gente dentro da hotelaria é isso. (Carol - EG2)

Eu diria que tudo o que é trágico estaria ferindo aquilo que prometemos para os nossos clientes, né? Interno ou externo. Qualquer problema com o gerente, cliente interno ou externo, um **acidente de trabalho**, um apartamento que foi vendido como limpo que tava **sujo**, uma entrega de uma **roupa queimada lá da lavanderia**, um **erro de um faturamento de uma reserva**, um **atraso de room service**, acho que **tudo que fica abaixo do estético do bonito** do que fica não entregue na expectativa do cliente acaba sendo trágico. (Thiago - EG1)

Para Malu, a prática do *overbooking* pode ser percebida e julgada esteticamente como algo inóspito, ainda que não seja provocada intencionalmente como estratégia organizacional de vendas.

Existem várias coisas que podem ser trágicas. **Overbooking**¹¹ é uma delas e não **necessariamente** o *overbooking* acontece porque você quer, porque você quer maximizar receitas, às vezes acontece por *bug*¹² no sistema, por **falta de comunicação**, o PDV [ponto de venda] e o sistema de distribuição, tem ‘n’ possibilidades, por **erro humano, um e-mail que a pessoa ignorou**, apagou sem querer e tinha lá 15 quartos, já aconteceu... (Malu - EG3)

Lucas relatou que, em sua percepção, o inóspito na hotelaria se revela na falta de segurança, seja essa física ou alimentar. Para o gerente, colocar à vida de um hóspede em risco vai de encontro aos princípios do bem receber.

Acho que a **falta de segurança**, o hotel não oferecer o mínimo de segurança que o hóspede pode ter. O exemplo é você tá dentro do seu apartamento e **alguém entrar dentro do seu apartamento**. Acho que pra mim isso é trágico, você não oferecer o mínimo de segurança possível. Isso já aconteceu aqui. Trágico para mim é **algo que tem impacto direto no cliente**, que pode ser **algo nocivo**, algo que possa impactar a saúde dele, a **segurança**, para mim isso seria uma coisa trágica. **Falta de segurança alimentar**, por exemplo, é uma coisa trágica. (Lucas - EG7)

¹¹ É um termo utilizado por empresas que se refere à prática de vender um serviço em quantidade maior do que a capacidade que a empresa pode fornecer.

¹² *Bug* é um jargão da informática que se refere às falhas inesperadas que ocorrem ao executar algum *software* ou usar um *hardware*.

Carol apresenta um novo sentido para o termo estético quando relata que, em sua concepção, perder prazos e oportunidades de negociação também é considerado algo inóspito na hotelaria. Para a gerente, não atender um grupo ou uma agência por negligência de prazos gera uma percepção estética negativa.

Em hotelaria, você não pode **perder prazo**. Em hotelaria, perder prazo também é uma tragédia. Em muitos momentos, a gente **perde uma oportunidade de negociação** que geraria excelentes resultados e tudo depende de um prazo. Então isso é trágico. E da mesma maneira tanto para o gerente quanto para o cliente tudo precisa rodar de uma maneira muito perfeita. (Carol - EG2)

Dentre as situações relatadas pelos gerentes, destacam-se os transtornos causados pela falta de energia no hotel, o que também, na percepção de Carol e Lara, configura uma tragédia na hotelaria, indo de encontro ao que se prima no conceito de hospitalidade.

Teve um curto-circuito na central da CEB [Companhia de Energética de Brasília] aqui próximo e nós ficamos sem energia. Nisso, nosso gerador, que precisava de manutenção, não entrou, porque algo previamente... preventivo deixou de ser feito. E aquilo foi trágico. Porque **a gente ficou três, quatro horas sem energia, sem elevador funcionando...** isso é uma tragédia para gente. (Carol - EG2)

Teve um pico de energia aqui no hotel, essa época de chuva, geralmente a gente tem bastante oscilação de energia. E nós tivemos um **pico de energia**, e teve um evento importantíssimo lá na cobertura, em torno de umas 40 pessoas, e faltou energia, então, **nós estávamos com a sala na cobertura extremamente quente, não tinha ar-condicionado, não tinha projetor**. A cliente tem um cronograma. Todo evento tem o seu cronograma, então de repente, para alguns clientes, atrasar o *coffee break* 10 minutos tudo bem, ter algum **atraso** de meia hora tudo bem. Mas para alguns clientes um, dois, cinco minutos é muita coisa. Então, a gente tenta, é... por isso que a gente é tão rígido de seguir os horários. E nesse caso da cobertura foi uma questão que a gente também não teve como... **não teve o que fazer, infelizmente, não tinha**. Se eu mudasse para cá, para a sobreloja, também ia ser a mesma coisa, a gente não tinha energia. E aí **foi bem desagradável a situação**. Foi um ponto em que **a cliente ficou bem chateada** e a gente tentou mesmo assim depois que finalizou o evento, **conversamos**, a gente **concedeu descontos**. Infelizmente a gente precisou né, conceder descontos, mas foi isso. (Lara - EG4)

Sobre o efeito desta categoria estética na prática gerencial, os gerentes relataram que, diante da ocorrência de situações inóspitas, é demandado um esforço extra para solucionar os problemas, com ênfase em proporcionar o menor impacto negativo possível no cliente.

Isso nos **demandava uma energia imensa...** (Lucas - EG7)

Daí nessas situações todas, por mais que eu consiga me manter firme, eu estou gastando energia para me manter bem. Eu penso muito no quanto **a gente gasta energia em situações que a gente não precisaria gastar** se não tivessem ocorrido as tragédias, na quantidade de energia que eu gasto para resolver isso, na quantidade de energia que eu gasto para manter a equipe alinhada diante de uma situação dessa. Você tem que **trabalhar além da medida**. Então isso impacta diretamente no nosso posicionamento. Aí uma situação dessa te tira do teu foco naquele dia. Te tira da tua rotina, para você se desgastar e resolver esse ponto que não deveria ter acontecido. (Carol - EG2)

É uma questão bem delicada, porque a gente faz um esforço gigantesco para trazer um cliente para fechar um contrato, para manter ele no hotel. Então tudo que aconteça no decorrer desse evento que o cliente tá realizando... tudo que aconteça a gente tá sempre ao lado, a gente tá sempre acompanhando, a gente tá sempre tentando reverter a situação... Porque a gente tem **toda preocupação com o cliente**. Mas **têm coisas que a gente não consegue dominar**, não consegue parar, não consegue intervir, controlar! Então são coisas que deixam a gente assim, bem, bem chateada, né? (Lara - EG4)

Assim como o deplorável, existe uma aversão ao que é inóspito em um hotel. O efeito negativo da inospitalidade na hotelaria foi abordado por Carol, ao relatar que são realizados esforços para que os aspectos “trágicos”, assim como os “feios”, sejam também evitados no hotel.

A gente precisa **se preparar para que a tragédia não aconteça** (risos). Você tem que pensar nas possibilidades trágicas, você precisa trabalhar direcionada para que aquilo não aconteça e de fato trágico em recepção, trágico em governança, trágico no restaurante, gera um retrabalho, gera um estresse, gera uma perda de energia desnecessária e aí você precisa trabalhar para aquilo antes, se preparar para que aquilo não aconteça. (Carol - EG2)

Thiago destacou a importância do planejamento para evitar a presença do inóspito no hotel. Para o gerente, é fundamental se preparar para saber lidar com as eventualidades inerentes ao cotidiano hoteleiro.

Uma greve geral como a dos caminhoneiros, por exemplo, no ano passado. Também pode ser trágico, mas tem que ter **planejamento** para ter suprimentos suficientes. Assim eu não vou sofrer com os problemas disso, eu acho que tudo também **requer plano de contingência**, né? (Thiago - EG1)

Além disso, foi destacada a relevância de manter uma relação de cooperação com outros hotéis da cidade para evitar situações inóspitas no meio de hospedagem. Malu relata

que, diante de uma situação conflituosa, foi possível contar com uma força-tarefa externa ao hotel para solucionar um problema na entrega do serviço.

A gente fez reforma no 14º e 15º, foram os últimos andares a serem reformados, e eu não lembro qual foi a falta de comunicação entre a governança e o subgerente da época, mas no dia que era para liberar os quartos, eles estavam literalmente, assim... entregues por obra. Então, tinha que fazer faxina e é muito diferente você limpar um quarto de faxina de você fazer uma limpeza para liberar para o hóspede ocupar. Então, **a gente não tinha mão de obra para liberar esses dois andares**, e o hotel estava 100% vendido, e tinha um grupo que ia chegar de ônibus às cinco horas da tarde, aí foi trágico... Porque **a gente teve que ligar para os hotéis** falando: “me empresta uma camareira”, e **veio uma força-tarefa**. Subiu eu, Thiago, todo mundo para os andares para limpar, para liberar os quartos às cinco horas da tarde. Eles chegaram, e a gente foi pingando, né? Libera um quarto, daqui a pouco libera mais um, libera mais um e libera mais um. Foi trágico com a agência, mas não foi trágico para o cliente final, porque eram pessoas muito humildes que se você falasse: “espera, até meia noite o senhor vai entrar”, eles ficaram bem bonitinhos na recepção esperando, mas a agência a gente correu muito risco de prejudicar o relacionamento. No final das contas, deu tudo certo. **A gente saiu pedindo ajuda de ‘n’ lugares**, deu tudo certo, mas foi corrido... foi complicado. (Malu - EG3)

A possibilidade ou a ocorrência de uma situação inóspita no hotel demanda dos gerentes capacidade de resolução de conflitos, inteligência prática e equilíbrio emocional para lidar com o problema e solucioná-lo, ou seja, “competência em ação” (LEBOTERF, 2003), que envolve conhecimentos explícitos e tácitos, habilidades, experiências e julgamento estético.

Sobre o efeito do inóspito no nível de satisfação dos clientes, os gerentes relataram a dificuldade encontrada para reverter a imagem do hotel após a ocorrência de uma experiência negativa durante a prestação do serviço.

Você tem cliente que se exalta, e é preciso ter o bom senso para entender que, numa situação que é trágica para o cliente, por mais que ele se exalte, **ele tem sim razão** pelo momento que ele tá vivendo e que a responsabilidade, sim, ela é minha! (Carol -EG2)

Você não se remedia com o hóspede nessas situações, por mais que você tenha aquela série de desculpa, né? “Tive um imprevisto, minha caldeira estourou, tive um imprevisto, sei lá, um bichinho entrou não sei onde e aconteceu tal coisa”. **A gente não consegue reverter a imagem com o hóspede**. Assim, a não ser que ele seja fiel à marca ou à unidade, ele vai te dar segunda chance, mas isso é trágico, ter problema com água é trágico. Você não consegue reverter, a não ser que você conceda os descontos, né? Que a gente faz dessa forma: **a gente concede um desconto e pede uma**

segunda oportunidade para o hóspede voltar e ver o hotel em funcionamento. (Malu - EG3)

Infelizmente, é **bem negativo**. A cliente pontuou isso na pesquisa, foi bem **desagradável**. Ela não ficou satisfeita. Confesso que ela ficou bem chateada. (Lara - EG4)

Gera a **insatisfação**. Eles saem reclamando dizendo que **nunca mais vão voltar para o hotel**. E eles massacram no sentido de **não querer nem ouvir o que tá acontecendo**. Eles querem uma **solução imediata** para eles não passarem por aquilo. (Ana - EG6)

Aqui **o peso é ainda maior por envolver alimentação**. As pessoas com fome tendem a ficar mal-humoradas e aí, se a gente de alimentos e bebidas começa a ter erros, o peso é muito maior, porque a pessoa tá com uma **necessidade básica**, que é a de se alimentar. Tem um tempinho já que eu não vejo por aqui situações trágicas, de **hóspedes fazerem barraco** assim, mas eu já vi, né, hóspedes fazerem barraco. (Júlia - EG5)

Júlia enfatizou ainda, em seu relato, o impacto da propaganda “boca a boca” negativa realizada pelos hóspedes insatisfeitos. Atualmente há muitas ferramentas que podem ser utilizadas pelos consumidores para compartilhar suas experiências, seja nos seus perfis pessoais em redes sociais, como *Instagram* e *Facebook*, por meio de aplicativos de mensagens como *WhatsApp*, ou ainda em *sites* considerados referências no segmento hoteleiro, como *Trip Advisor* e *Booking.com*, cada dia mais utilizados pelos consumidores, como destacam Temoteo, Brandão e Lacerda (2017).

Se você tem um **hóspede insatisfeito**, vai ter ele falando para Deus e o mundo né? É a questão do 1 para 7. Tem 1 pessoa que está revoltada, ela fala pra 7 pessoas que a experiência dela não foi boa, não foi positiva. **Vai reclamar em todas as ferramentas**. (Júlia - EG5)

Na tentativa de minimizar esses efeitos negativos, Malu relatou que, diante das situações julgadas como inóspitas na hotelaria, é comum os gerentes apresentarem desculpas/mentiras para não deixar transparecer essa categoria estética aos clientes.

A gente tem uma **gama de desculpas**... Assim, eu falo que **eu aprendi a mentir na hotelaria**, porque se foi um erro humano, o cliente não vai precisar saber, você vai falar que foi culpa da lavanderia, você vai falar que teve um acidente e não chegou enxoval, dentre outras coisas. (Malu - EG3)

Thiago, por sua vez, categoriza as situações inóspitas em dois tipos: as aceitáveis e as não aceitáveis, destacando que, no caso das inadmissíveis, que são aquelas consideradas mais graves, são tomadas decisões mais drásticas.

Algumas tragédias são **aceitáveis** e outras são **inaceitáveis**. Essas inaceitáveis são **passíveis de demissão** de um colaborador até se for o caso, ou mesmo de **punição**. (Thiago - EG1)

Malu e Ana corroboram essa percepção ao relatar que há aspectos essenciais na hotelaria que não podem ter falhas, tais como água, energia, limpeza e ar-condicionado.

Um hotel tem **itens básicos** que tem em todo lugar. O hóspede não escolhe um hotel por: “aí eu vou ficar nesse hotel porque não falta água. Ah, eu vou ficar nesse hotel porque tem uma cama boa”, ele usa outros itens de escolhas, mas **tem alguns itens dentro do quarto que a gente não pode falhar**, né? A **água** é um deles, a **limpeza** é outro, luz é outro, **ar condicionado** é outro. (Malu - EG3)

Limpeza é primordial para o hotel. E como eu falo, o quarto do hotel é o que faz ele vir para cá. Quem vai pra um hotel tá comprando um quarto, uma cama para descansar, então a partir do momento que ele não vem mais, por conta de **uma falha nesse serviço** que foi mal feito, isso seria trágico. (Ana - EG6)

No departamento de reservas e recepção, Malu destaca que, em sua percepção, as situações mais graves são aquelas que envolvem perda de bagagem do hóspede e liberação de um mesmo apartamento para dois ou mais clientes que não estão hospedados juntos.

Acho que trágico na recepção é **perder bagagem do hóspede**, que aconteceu também, e **ocupar apartamento que já está ocupado**. E aí você cria situações que você não tem razão em nada. Por algum erro, o recepcionista deu *check-in* no quarto errado ou esqueceu de dar o *check-in* e chega uma segunda pessoa que você não sabe quem é e abre a sua porta. Isso pra mim são os dois graves, muito grave que, na recepção, não vai ter razão nenhuma e que a gente vai ter que arcar com todos os custos. Se for possível arcar com alguns custos, né, porque às vezes, dependendo da situação, você simplesmente vai ter que ver o que vai poder... ver o que o cliente vai querer. (Malu - EG3)

No entanto, independentemente do tipo ou nível de inospitalidade, os gerentes relataram que precisam reagir e encontrar soluções imediatas. Sobre o dia em que o hotel ficou sem água, Malu e Júlia relataram como tentaram minimizar o problema.

Foi num **final de semana**, a **equipe tava reduzida**, a gente não tinha equipe completa, para ter o apoio de serviços gerais e tudo mais. E aí os meninos até me acionaram, porque eu não estava no hotel. Aí a primeira coisa que me passou pela cabeça, quando um dos meus colaboradores disse: nós não temos água! Aí eu falei: “**a única saída é a piscina. A piscina tem água**” (risos). Eu falei “pegue água da piscina, peça para os meninos passarem com mais frequência nos banheiros”, porque nós tínhamos um evento de 50

peças dentro da sala. Era um evento relativamente grande, era um evento de *coach*, então as pessoas... a sala tava... era uma época de calor, as pessoas tomam muito água nesse tipo de evento, utilizam muito o banheiro, então assim, **foi a solução encontrada para tentar causar o mínimo de impacto para o cliente.**(Lara - E4)

Quando você tem situações trágicas, você tem que pensar no que tem que fazer. Eu sou muito... tipo... vamos fazer, entende!? Então, não tem água nas torneiras? **Tem galão de água que a gente vende. Vamos pegar galão de água e vamos usar!** Então, naquele momento, quando aconteceu a situação da falta de água, primeira coisa que a gente teve que fazer foi... vai colocando tudo num canto de louça suja, quando voltar a água a gente lava, vamos focar no que a gente pode fazer. Pega um galão para usar na lavagem de mão, bota na pia de lavagem de mãos. Pega agora galão para a gente poder usar para fazer a produção e vamos solucionar esse problema nesse momento. Porque tem que solucionar. **A gente ainda saiu distribuindo água ainda como um pedido de desculpas...** (Júlia - EG5)

As situações inóspitas geram percepções estéticas negativas, demandando dos gerentes competência na prática - “*knowing-in-practice*” (GHERARDI, 2014a; ORLIKOWSKI, 2002) e equilíbrio emocional (MINTZBERG, 2010) para solucionar o problema. Nesse sentido, os gerentes estão sempre julgando esteticamente (STRATI, 2007a) os aspectos que possam vir a configurar uma situação inóspita no hotel. No entanto, o cotidiano de um hotel é marcado por uma série de eventualidades que fogem do controle gerencial.

Os termos-chave que evidenciam a manifestação do juízo estético dos gerentes sobre o inóspito no cotidiano hoteleiro, presentes nos relatos dos entrevistados, são apresentados na Figura 16.

Figura 16 - Nuvem de Palavra IX: O juízo estético do inóspito no cotidiano da prática gerencial hoteleira



Fonte: Elaboração própria (2019).

A percepção e o juízo estético do inóspito na hotelaria foram evidenciados por termos como “atrasos”, “sujeira”, “perda de bagagem” e “*overbooking*”, em destaque na nuvem de palavras, o que sinaliza que o trágico em um hotel envolve aspectos presentes no cotidiano organizacional que vão de encontro à essência da hospitalidade, demandando sensibilidade dos gerentes para percebê-los e esforço para gerenciá-los, de modo que seus efeitos negativos, refletidos no nível de satisfação dos clientes e na imagem da organização, sejam minimizados.

Uma organização hoteleira também pode vir a ter elementos que causem estranhamento na percepção de quem a visita e, assim, virem a ser julgados como pitorescos. Aspectos identificados no hotel em estudo envolvendo essa categoria estética são apresentados a seguir.

4.2.5 O inusitado em um hotel

Assim como na arte, em que o pitoresco se refere às impressões subjetivas provocadas pela contemplação de uma obra paisagística, nas organizações, essa categoria estética está ligada à descrição de uma ação cotidiana vívida, colorida e bizarra, agradavelmente informal e irregular, que provoca emoções estéticas (DIENER, 2007; STRATI, 2000, 2007a). Para abordar aspectos desta categoria neste estudo, será utilizado o termo estético ‘inusitado’, diante do significado atribuído aos elementos que configuram o pitoresco (STRATI, 1992) dentro de um hotel.

Um espaço dentro da organização em estudo que chama atenção por ser um ambiente inusitado em sua decoração é o restaurante. Recentemente, o espaço recebeu uma nova ambientação com o tema de carros e causou um estranhamento nos clientes (NOTA DE CAMPO - OPG1), sendo, inclusive, comparado a um “boteco” no sentido “pejorativo, barato, informal” (Thiago - EG1), conforme pode ser observado nos relatos a seguir.

A gente teve já reclamação escrita, inclusive. A cliente deixou formalizada, dizendo que **odiou**, que **nada a ver com nada**. Mas é porque realmente a gente ainda não tinha uma base. E é como falei, a parte do elemento a gente ainda não tinha uma justificativa, até mesmo para a equipe, hoje, conseguir entender **o porquê da tematização de carros**, a gente tá trabalhando isso nas pessoas, né? (Júlia - EG5)

Eu encaminhei esse comentário para o investidor para mostrar para ele que **o supracitado que ele achava não era bem aceito por algumas pessoas e**

uma delas até externou aqui esse comentário dizendo que não tinha gostado. (Thiago - EG1)

A tematização do restaurante foi ideia de um dos investidores do hotel, que, além de ser um dos acionistas majoritários do empreendimento, é morador e síndico.

Era o **sonho** dele ter a parte do restaurante mais para essa **roupagem de carros**. (Júlia - EG5)

Tem muito do **gosto particular de uma única pessoa** aqui. E aí isso gera um certo estranhamento para uma quantidade muito grande de pessoas que circulam nesse ambiente. (Carol - EG2)

Eu falei: “a gente tem que pensar em fazer uma coisa muito legal e muito bela para que isso possa ser aceito”, né? Senão a gente vai literalmente sair num “mais do mesmo” ou uma coisa infantilizada, que poderia incorrer numa **interpretação equivocada** do cliente, do tipo do produto e serviços que nós temos para oferecer. (Thiago - EG1)

Thiago, Lucas e Júlia destacam as emoções estéticas (STRATI, 2000; 2007a) que se quiseram causar com o ambiente pitoresco do restaurante do hotel. Conforme pode ser observado nos relatos, o uso da temática e o efeito das cores foram planejados para que o restaurante se tornasse mais atrativo.

Quando o pessoal chegar vai ver **tudo cinza** e quando vai embora e ele vai ver **tudo colorido**. Você pode ver aqui agora, por exemplo. Olha... se você olha para frente vai ver tudo colorido né? Quando você chega de fora, você vem... parece que está tudo cinza. **A ideia é que, se você comeu, você está vendo a vida colorida**. (Thiago - EG1)

Era a mensagem de um **ambiente descontraído**, um **ambiente diferente**, uma temática totalmente diferente do que a gente vê na hotelaria tradicional. Acho que ela só interpretou de uma forma errada (risos). (Lucas - EG7)

A gente é um **restaurante de hotel**, mas a gente não quer entrar nessa segmentação de ser restaurante de hotel e até mesmo pra gente conseguir atrair as pessoas que são de Brasília pra vir para o hotel, para ter esse tipo de atendimento. Então, assim, agora, estamos andando na segmentação para ter um ponto de análise, que antes a gente não tinha, antes era bem mais complicado. Agora a gente tá com roupa nova, os carros... Não sei se você já viu que, quando você entra no restaurante, ele é mais frio, mas quando você sai ele é mais colorido, então toda a parte de roupa do restaurante mudou, pra gente **tentar surpreender nossos clientes**. (Júlia - EG5)

Diante das críticas recebidas, Lucas enfatiza o lado positivo do estranhamento ao ambiente inusitado do restaurante, evidenciando que o diferente pode vir a causar a curiosidade nas pessoas e, conseqüentemente, o interesse em conhecer o estabelecimento.

Até esse tipo de comentário gera **curiosidade**. As pessoas podem falar: vou querer conhecer esse restaurante boteco para ver como é que é. Por ser diferente, **gera um impacto**. Acho que a ideia no final seria essa, você gerar um impacto, no sentido de **estranhamento de algo novo, algo diferente**. (Lucas - EG7)

Carol concorda que o inusitado tem sua relevância dentro do cotidiano organizacional hoteleiro, mas ressalta que é preciso “equilíbrio” e “bom senso” para evitar interpretações equivocadas, prejudiciais à imagem do hotel.

Tem que ser numa **medida certa**, com **equilíbrio**, com **bom senso**. O pitoresco tem que gerar uma percepção bacana para as pessoas que estão envolvidas ali. Por isso que eu falo... na minha percepção existe uma linha tênue do quanto você pode usar do pitoresco. Eu com a minha experiência de hotelaria, eu tenho aquela ideia de ter algo, de ter um ambiente que vá **agradar** uma maior parte dos meus clientes, né? (Carol - EG2)

Nesse sentido, Carol utiliza o regionalismo para exemplificar como o inusitado pode ser algo positivo dentro da hotelaria. Em seu relato, quando há uma coerência entre o que é propagado no hotel e a cultura regional da localidade onde o meio de hospedagem está inserido, as pessoas percebem e avaliam positivamente.

Num hotel que reforça regionalismo, por exemplo, você tem uma percepção de pontos que ali sejam pitorescos, diferentes da sua realidade, mas que não te causam um **estranhamento**. **Você até se sente bem por estar vendo algo diferente do que é comum para você**. (Carol - EG2)

A categoria estética do inusitado é também vivenciada na hotelaria como resultado de solicitações que partem dos próprios clientes. Lara destaca que, no departamento de eventos, o inusitado surge com os pedidos mais estranhos e inimagináveis dos clientes.

Em eventos (risos), você tem, em um único evento, em questão de horas e de minutos, as **solicitações mais doidas**, que nem a gente brinca, às vezes de clientes que vem, é... às vezes não estão preparados, às vezes é o primeiro evento. Então, a gente recebe de tudo de **solicitação de última hora**, a gente tem que tá sempre preparado. (Lara - EG4)

Malu corrobora enfatizando que isso também é comum em reservas e recepção. No momento de realização das reservas ou mesmo no balcão da recepção, o inusitado também se faz presente nas solicitações dos clientes.

Eu não tenho um roteiro de como agir nessas situações, de imediato eu arregalo os olhos, eu fico espantada, eu questiono. (Malu - E3)

A título de exemplo, durante o *shadowing* foi possível observar uma situação em que um mensageiro procurou Malu para relatar que havia um morador no hotel que sempre pedia auxílio para levar suas plantas até o apartamento. O mensageiro solicitou que a gerente entrasse em contato com ele para comunicar que aquilo não era permitido, tendo em vista que a situação era recorrente e que não fazia parte das atribuições do profissional toda semana subir e descer com plantas de grande porte, conforme o morador corriqueiramente solicitava.

A ocorrência de situações inusitadas é mais freqüente nos setores em que há contato direto com o hóspede: recepção, eventos e restaurante. Ana relatou, que em seu departamento, é mais difícil perceber a presença de aspectos inusitados, devido à realização de trabalhos mais rotineiros e padronizados.

Na governança, isso é algo mais difícil de ter. Tudo nos apartamentos, nas salas de eventos, continua sendo feito da forma como já era feito, devido à **padronização**, então nada causa impacto nos nossos clientes nesse sentido, principalmente os que já vêm há muito tempo para cá. (Ana - EG6)

Ana enfatiza que isso está associado à segmentação de hotéis da rede, e destaca que há outros hotéis da rede que possuem elementos mais pitorescos:

Por exemplo, têm hotéis da rede que são totalmente **alegres, floridos** e tudo mais. Coisa que é totalmente diferente do nosso **segmento business**, que são pessoas mais conservadoras, teoricamente, que são pessoas que têm perfis diferentes. São **ambientes diferentes**. (Ana - EG6)

Além de estar presente no ambiente e na prestação de serviço realizada no hotel, foi percebido, tanto nas observações realizadas no período do *shadowing* quanto no relato de Thiago, que o inusitado também está presente nas relações interpessoais vivenciadas nos “bastidores do hotel”, ou seja, em espaços como *back office*¹³ da recepção, almoxarifado, departamento administrativo e cozinha, assim como em situações do cotidiano organizacional que permitem menos formalidades.

¹³O *back office* ou *back office* é um termo inglês que significa suporte, também definido como retaguarda, e se refere aos departamentos empresariais que têm pouco ou nenhum contato com os clientes.

Acontece nos **bastidores**, para que o cara que está aqui na frente não perceba. É o que acontece na cozinha, o que acontece no almoxarifado, dentro do administrativo. No **ambiente informal**, como, por exemplo, nas reuniões gerais, onde são realizadas eventuais premiações, comemorações dos aniversariantes do mês; numa saída para almoço das chefias, que cria uma **conexão com as pessoas**, sabe? (Thiago - EG1)

Durante o período de *shadowing* foi observado que, na reunião geral, os colaboradores do hotel estavam realmente à vontade. A reunião foi realizada em uma sala de eventos do próprio hotel, com a condução do gerente geral, e contou com a presença de aproximadamente 50 colaboradores. Ainda que estivessem em seu ambiente de trabalho, o fato de não estarem em seus postos de trabalho os permitiu relaxar e participar de maneira descontraída e alegre da reunião.

A reunião já começou de forma agradavelmente informal e descontraída com um vídeo desenvolvido pela equipe da rede hoteleira, no qual foi feita uma paródia de uma música da cantora Camila Cabello, incentivando os colaboradores da rede a serem empreendedores, vendedores, gestores e acolhedores. Na reunião, foram passadas informações gerais do hotel, às quais os colaboradores se mostraram bem atentos e participativos, sendo recompensados com chocolates e ingressos para um evento que estava sendo realizado em Brasília, o *FunFestival*.

Nessa reunião foi informada a liberação do uso de barba no hotel, com exceção dos colaboradores do setor de alimentos e bebidas, já que esse uso não é permitido pela vigilância sanitária. Houve gritos e aplausos. Mas Thiago fez questão de destacar que cavanhaque, bigode e “barba de Papai Noel” não eram permitidos. A comemoração foi inclusive registrada com humor por meio da gravação de vídeo por um colaborador do setor de administração.

Ao final, os colaboradores se organizaram em grupos e foi realizado um *quizz* envolvendo os assuntos abordados na reunião, utilizando o aplicativo *Kahoot*. O clima foi de alegria e descontração. Eles gritavam em comemoração quando acertavam. A equipe vencedora ganhou, como prêmio, chocolates. A reunião foi encerrada com um *coffee break*. Carol comentou que sempre há um lanchinho, mas que, nessa reunião em especial, a refeição foi mais caprichada devido aos resultados da equipe: metas do mês superadas (NOTA DE CAMPO – OPG1).

A observação vai ao encontro do que foi relatado por Thiago sobre a categoria estética do inusitado, ao utilizar termos como “descontraído”, “relaxado” e “menor pressão” para abordar os momentos informais no hotel.

É nesse ambiente informal que as relações interpessoais acabam acontecendo de modo **mais descontraído, mais relaxado, com menos pressão**. (Thiago - EG1)

Usando como metáfora o teatro, Thiago destaca a importância do inusitado na hotelaria, evidenciando que esses momentos de informalidade e descontração são utilizados para a criação de “conexões”, ou seja, para o estreitamento de relações entre os atores organizacionais.

É igual ao teatro, temos os **bastidores** e o **palco**. No palco, não pode dar nada errado. Mas na parte interna, tem que criar um ambiente que viabilize essas **conexões**. Eu acho que esses ambientes têm relevância e eles podem ter resultados. Então, essas coisas mais **casuais** do dia a dia, as conversas, o bate-papo, as conversas no corredor são fundamentais porque elas são **elos de conexão** para que a gente estabeleça os procedimentos e as cobranças das equipes, de uma forma mais leve. Senão fica um ambiente muito hostil. (Thiago - EG1)

A percepção do gerente vai ao encontro do que é abordado por Mintzberg (2010). Ao abordar a gestão como o resultado da interseção entre arte, ciência e prática, o autor defende que o desenvolvimento da arte nas organizações, por meio de ideias e de integração, torna a gestão eficaz nas diversas situações vividas pelo gerente e, devido a isso, recomenda o equilíbrio entre essas três perspectivas.

Outros gerentes também perceberam a relevância desta categoria estética na hotelaria e enfatizaram em seus relatos que o inusitado agrega diferencial competitivo. Lucas argumenta que a hotelaria se renovou e é preciso acompanhar as tendências de mercado para atrair clientes. Corroborando a mesma percepção, Júlia retoma a relevância dos elementos inusitados no restaurante do hotel para captação de clientes, em especial, nos períodos de baixa ocupação.

Eu acho que de fato tem que existir algo pitoresco porque eu acho que a hotelaria ela se **renovou** bastante de um tempo para cá. Eu tenho 15 anos de hotelaria já, trabalhando nesse segmento, eu acho que esse **padrão muito tradicional da hotelaria**, se você continuar, você não consegue continuar no mercado. A temática pitoresca acaba sendo um **diferencial**. (Lucas - EG7)

Sim! Com certeza! Na verdade, assim, até para a gente conseguir não ser somente um restaurante de hotel, que é onde só atende quem tá hospedado. Para a gente conseguir também **captar clientes no nosso período de baixa**, que é mais final de semana, porque nosso turismo, ele é realmente mais de negócio, porque a gente não tem um turismo muito de lazer. (Júlia - EG5)

O inusitado no cotidiano hoteleiro é avaliado pelos gerentes como algo que contribui tanto para a captação e fidelização de clientes quanto para o favorecimento do clima organizacional dentro do hotel. No entanto, há uma preocupação com a dosagem, o momento e o espaço em que este se faz presente.

Os termos-chave identificados nas falas dos entrevistados que evidenciam a presença do juízo estético dos gerentes sobre o inusitado no cotidiano hoteleiro são apresentados na Figura 17.

Figura 17 - Nuvem de Palavra X: O juízo estético do inusitado no cotidiano da prática gerencial hoteleira



Fonte: Elaboração própria (2019).

Os termos “algo diferente”, “estranhamento” e “bastidores”, em destaque na nuvem de palavras, evidenciam que o significado de pitoresco no hotel está associado a aspectos inusitados que costumam ocorrer em momentos e ambientes em que o cliente não está presente. No entanto, foi observado que, em algumas situações, o inusitado pode partir do próprio cliente, seja por meio de uma solicitação “estranha”, seja por meio de uma abertura concedida para que os colaboradores do hotel saiam da formalidade. Conclui-se, nesse sentido, que o inusitado está presente no cotidiano da prática gerencial, e que os gerentes julgam esteticamente aspectos envolvendo elementos humanos e não humanos, para que o inusitado seja vivenciado no hotel com parcimônia.

Aspectos relacionados à categoria estética do cômico também estão presentes nas organizações hoteleiras, sendo utilizados inclusive na prática gerencial, a fim de propiciar mais leveza nas relações interpessoais existentes no hotel, conforme é apresentado a seguir.

4.2.6 O divertido na vida cotidiana de uma organização hoteleira

A categoria do cômico, também integrante da vida cotidiana nas organizações hoteleiras, carrega uma variedade de sentidos, estando associada a situações grotescas, irônicas, engraçadas e sarcásticas da vida organizacional (VIEIRA, 2011; STRATI, 2007a; 2007b, 2000).

O cômico também se relaciona com a beleza, pois esse, por meio do bom humor, suaviza a repugnância trazida pelo feio, fazendo uma crítica à ordem estabelecida. Essa categoria estética encontra-se nas piadas sobre os eventos do dia a dia, nos gracejos entre colegas de trabalho e nos sarcasmos sobre as limitações encontradas na execução das atividades (STRATI, 2000).

No campo estudado, pôde-se observar que o cômico se fazia presente, predominantemente, em situações informais, envolvendo humor, graça, brincadeiras e diversão. Por isso, optou-se pela utilização do termo estético ‘divertido’ para abordar elementos dessa categoria.

No contexto da hotelaria, o divertido foi percebido nas relações interpessoais internas entre gerente geral e investidor, e entre gerentes - demais colaboradores. A título de exemplo, pode-se destacar uma situação observada no *shadowing* na qual Thiago e um investidor do hotel discutiam sobre a tematização adotada no restaurante. O investidor defendia seu ponto de vista, argumentando que o que ele queria trazer para o hotel era a fantasia e o mágico, citando como exemplo os parques da Disney e os cassinos de Las Vegas. Para defender seu ponto de vista, o investidor repetia constantemente: “eu quero sonho!” E em tom irônico, o gerente falou: “de doce de leite ou nata?” (NOTA DE CAMPO - OPG1). No momento, ambos sorriram.

Outra situação que ilustra a presença do divertido no hotel em estudo trata-se do momento da liberação do uso de barba. As condições para aderir a esse tipo de apresentação no ambiente de trabalho foram estabelecidas com bastante humor: “a barba foi liberada, mas não pode ser barba de papai Noel. Tem que cuidar direitinho. Tem que estar alinhadinha” (NOTA DE CAMPO – OPG1). A regra foi estabelecida com leveza e bom humor.

Thiago e Carol relatam que usam o divertido para tornar situações possivelmente conflituosas em situações mais amenas, o que foi sinalizado em seus relatos pelos termos “quebrar o momento de estresse”, “criar um vínculo”, “trazer leveza” e “deixar claro”.

Eu não sou originalmente cômico, mas **utilizo para quebrar um pouco o momento de estresse** que está na real situação. Então é um momento de você esconder um cenário para que você possa também **criar um vínculo** e não seja visto como uma pessoa ruim. É fundamental para você trazer uma **leveza para o ambiente** né? (Thiago - EG1)

Muitas vezes **até para estabelecer regras, a gente precisa usar do cômico**. Para dar um exemplo, às vezes a gente usa de situações muito bizarras para poder mostrar o que é importante ou o que não pode acontecer, né? E nas reuniões gerais, por exemplo, usa-se muito desse cômico para **deixar claro o que pode ou não**, ou onde a gente quer chegar, ou o que em hipótese alguma pode acontecer, o que a gente tem de expectativa. (Carol - EG2)

Ao serem convidados a lembrarem de situações divertidas no hotel, os gerentes relataram situações inusitadas que, apesar de serem preocupantes, foram enxergadas com leveza e humor.

Esses dias aconteceu. Um homem entrou no hotel, subiu a escada, veio para o lobby de eventos aqui, comeu o *coffee break* do evento. A recepcionista viu, abordou ele: “- o senhor está no evento?”, “- não!”, respondeu e virou as costas. Desceu as escadas e foi embora e **todo mundo ficou assim**: “de onde saiu esse homem?”. **Ele veio roubar coffee break**, a gente foi olhar nas câmeras e tal. (Lara - EG4)

Aconteceu uma coisa que eu **fiquei impressionada**. Eu tinha um hóspede, eu não lembro se era aniversário, eu sei que eu pedi para fazer um bolinho, pedi para o mensageiro subir e deixar o bolinho no quarto com uma cartinha. Aí quando o mensageiro subiu, ele viu que o hóspede estava tomando banho, aí não entrou. Ele pegou o bolinho, deixou na copinha da camareira com a cartinha e desceu, e falou: “Daqui a pouco eu subo lá de novo e entrego em mãos”, eu falei: “tá bom.”. Quando o mensageiro voltou, **não estava o bolinho mais lá e a cartinha rasgada no lixo**. Aí ele: “Malu, eu não sei o que aconteceu, alguém comeu, não sei quem foi e tal”, eu falei: “não tem problema, vamos olhar nas câmeras”. Olhei as câmeras e vi que foi um morador, que inclusive mora aqui até hoje. Ele foi na copinha, acho que ele foi largar o lixo, não sei o que ele foi fazer lá. Ele foi na copinha viu, viu o bolo, viu a carta, comeu o bolo e pegou a carta e rasgou. Eu falei: “Ok, não vou brigar com ele”. Pedi outro bolo para levar para o hóspede. Mas lancei o que ele comeu na conta dele, para ele saber que eu vi. Levamos. Mas lancei na conta dele o valor lá x, que nem existia na verdade, mas só pra ele saber que a gente viu, né? E mandei a cartinha... uma cartinha de cobrança referente a um bolo consumido no dia tal. Ele ficou tão desconcertado que ele não desceu na recepção para pagar. Ele, no mesmo dia que recebeu a carta, mandou o namorado dele aqui na recepção. Aí o namorado pagou, ele desceu pela garagem e pegou namorado aqui na porta e até hoje, assim, toda

vez que ele passa, a gente fala entre a gente: “Olha lá o comilão, né.” Mas ele nunca mais pegou nada que não era dele. (Malu - EG3)

A situação relatada por Malu foi julgada por ela como algo divertido, mas o evento envolveu várias práticas relacionadas a atendimento, processo de cobrança e política de segurança, inerentes à ação gerencial no cotidiano de um hotel. Ainda, a presença das situações divertidas no cotidiano hoteleiro provoca emoções estéticas nos gerentes, evidenciadas, por exemplo, nas expressões “fiquei impressionada” e “todo mundo ficou assim...”, que sinalizam a alteração emocional dos gestores no momento da ocorrência do evento.

Outra situação divertida que também envolveu práticas gerenciais foi relatada por Lucas: um mendigo entrou no hotel, fez uso de uma UH e ainda saiu levando uma TV. A situação foi enxergada com humor, no entanto, demandou ação gerencial no que se refere à proposta de medidas de segurança a serem adotadas no hotel, para evitar que situações semelhantes voltassem a ocorrer.

Eu me recordei de uma situação que eu tive no meu plantão. Era Natal. Acho que foi no Natal de 2017. E a camareira me ligou logo cedo: “Aconteceu alguma coisa aqui, a gente **entrou num apartamento para fazer a limpeza e a porta tava arrombada**”. Eu pensei: “meu Deus, o que aconteceu?” Vim para o hotel e, chegando, fui olhar as câmeras. **Um morador de rua, todo mal vestido, todo sujo, entrou no hotel**, ele subiu pelos andares, pela sobreloja até o sétimo andar, pelas escadas e acabou arrebentando a porta, entrou, tomou banho, passou um tempão, consumiu boa parte dos itens do frigobar e levou a TV. E ninguém viu nada. A gente soube disso tudo porque a menina viu que a porta tava arrombada. Fui olhar nas câmeras e vi. Aí quando a gente entrou no apartamento, a toalha estava suja, o chuveiro tava todo molhado, então aparentemente o cara tomou banho, bebeu, comeu e depois foi embora. E ainda levou uma TV e ninguém viu (risos). (Lucas-EG7)

Cabe ainda destacar o dia da visita da comitiva da FIFA ao hotel, no qual houve uma grande preparação para recebê-los: os apartamentos foram limpos e arrumados com todo o cuidado, as salas de eventos também receberam atenção redobrada, inclusive foi preparado um *brunch* visando impressionar a equipe da FIFA para eles fecharem hospedagem de algumas delegações no hotel. Tudo pronto para recebê-los quando, minutos antes de eles chegarem ao andar dos apartamentos que foram visitar, caiu uma parte do teto do corredor. Imediatamente, a supervisora de andar chamou um colaborador da manutenção, que foi até o local com a escada e ambos simularam uma ação de manutenção. Passada a situação, o

ocorrido gerou boas gargalhadas (NOTA DE CAMPO - OPG 6). O caso foi lembrado na entrevista com a Ana.

Era uma visita super importante, né? Que era para gente poder fechar a hospedagem deles aqui no hotel, que graças a Deus fechou. Parece que é mês que vem que eles vão estar aqui com a gente, e naquele momento, né? Em que a gente teve todo cuidado com os apartamentos, de ter o corredor limpo e o teto cair... (risos) **Todo um empenho para fazer dar certo e, justo na hora que a pessoa entra no corredor, acontece aquilo...** De fato não deixa de, depois de passado, ser uma situação que vai do trágico para o cômico realmente. (Ana - EG6)

Os gerentes destacam que essa categoria estética é muito presente no cotidiano organizacional da hotelaria, até mesmo em situações consideradas delicadas. Nos relatos, as situações cômicas, ao mesmo tempo em que ensinam – aprendizagem em ação, também proporcionam leveza ao cotidiano hoteleiro.

Cômico, acho que... (risos), acho que todos os momentos, momentos na verdade até de uma tragédia, podem virar um momento cômico. Porque **a gente encontra a graça na lição**. O aprendizado acontece com bom humor. (Thiago - EG1)

Tem situações que são delicadas, mas são cômicas (risos). Tem posicionamento de colaboradores que é cômico, dentro da nossa percepção, e até mesmo posicionamento de chefias que é cômico. Em muitos momentos eu também tive atitudes que geraram essa percepção para própria equipe. (Carol - EG2)

Aí **a gente dá risada de tudo** porque é tão pesada às vezes, assim, é tanta cobrança, é tanto... que a gente dá risada de tudo, assim, na equipe, né? (Malu - EG3)

Eu sempre tento **levar o dia da maneira mais leve possível** porque é um departamento que requer muito. Mas é um departamento muito bom de trabalhar. E a equipe é muito leve também. A equipe é uma equipe que flui. É uma equipe tranquila. É uma equipe animada. **Nós somos uma equipe animada**. Então, eu também **sempre tento descontrair um pouco com o pessoal**. (Lara - EG4)

Por outro lado, os gerentes destacam que, nas relações interpessoais com os clientes, evita-se a prática de um atendimento divertido, a menos que os clientes deem abertura para que isso aconteça. Nos relatos, eles revelam que há um receio de a diversão ser interpretada de maneira equivocada, logo, esse tipo de interação com os hóspedes só acontece quando há um consentimento evidente.

A gente tem muito morador aqui, né, então tem muito morador que para na recepção e conversa, faz **amizade**, no Natal trazem bombom, trazem docinhos, vêm pra fazer companhia mesmo, **mas cômico assim... a gente evita**. (Malu - EG3)

Agora **ter o momento cômico com os clientes isso é muito difícil acontecer** porque os clientes são normalmente muito sérios para que eventualmente a gente possa brincar. Salvo a equipe da recepção que trabalha diretamente também, né? E um ou outro você tem a **liberdade para brincar** com o assunto. (Thiago - EG1)

Eu faço atendimentos mais leves e eu consigo trazer o cliente, mas assim a gente tem que cuidar para gente **não ser invasivo**. Porque esse é o ponto. Os meninos são muito formais e até mesmo porque eu tenho um pouco de receio... Mas **se você não souber fazer a dosagem correta, o cliente pode entender errado**. E o hotel vai ficar com uma **má impressão**. (Júlia - EG5)

Júlia relatou ainda que esse atendimento mais informal, com leveza e bom humor, acontece geralmente quando se atende um hóspede *habitué*, com o qual a equipe já tem uma aproximação e considerável “liberdade” para agir de maneira descontraída.

Por exemplo, a gente tem um hóspede, seu Joaquim, que ele é um **hóspede habitué**. Ele toma café aqui, praticamente, três, quatro vezes na semana. E **ele é todo brincalhão**. Ele brinca com todo mundo. E todo mundo sabe um pouco da vida dele. Então **é muito mais fácil, num atendimento com ele, a gente conseguir fazer com ele uma brincadeira**, por exemplo, do Bolsonaro e a gente gerar uma situação cômica da política. (Júlia - EG5)

Diante do que foi exposto, fica evidenciado que as situações irônicas, engraçadas e sarcásticas fazem parte do cotidiano organizacional de um hotel, gerando interferências nas práticas gerenciais realizadas no dia a dia hoteleiro, ao proporcionar “leveza” e “descontração” nas relações interpessoais da organização.

A presença do juízo estético do divertido no cotidiano hoteleiro é evidenciada pelos termos-chave identificados nos relatos dos gerentes apresentados na Figura 18.

Como pôde ser observado, o significado de divertido no hotel está associado a aspectos engraçados e descontraídos que costumam ocorrer nas relações interpessoais, conforme é sinalizado pelos termos “bom humor”, “graça”, “risada” e “brincadeira”.

Os termos “leveza” e “descontrair” aparecem em destaque na nuvem de palavras, o que reflete a utilidade do divertido para as práticas gerenciais realizadas no hotel, em especial as que envolvem o exercício da liderança, evidenciada nas expressões “deixar claro”, “estabelecer regras” e “criar vínculos”.

Figura 18 - Nuvem de Palavra XI: O juízo estético dos gerentes do divertido no cotidiano da prática gerencial hoteleira



Fonte: Elaboração própria (2019).

As constatações dessa pesquisa confirmam que o cotidiano hoteleiro está repleto de situações cômicas e inesperadas, o que indica que novas ferramentas de gestão nas organizações hoteleiras são necessárias, conforme apresentam Duarte, Duarte e Vilela (2008). Nesse sentido, um estudo realizado na *University of Maryland Medical Center* sinaliza que o senso de humor e a habilidade de rir das situações ajudam a aliviar os efeitos físicos e emocionais prejudiciais das experiências estressantes (DUARTE; DUARTE, 2009) tão presentes no cotidiano hoteleiro.

Nas relações entre colaboradores e clientes, no entanto, foi constatado que o divertido é evitado, diante das possibilidades de interpretações equivocadas por parte dos clientes, que podem vir a ter uma “má impressão” do hotel, caso os comportamentos dos seus colaboradores sejam percebidos e julgados como “invasivos”. De toda forma, pode-se concluir que o divertido está presente no cotidiano da prática gerencial do hotel estudado e que os gerentes julgam esteticamente aspectos envolvendo elementos humanos e não humanos que geram essa percepção estética, para que esta seja vivenciada no hotel na “dosagem” adequada.

O julgamento estético do sublime também se manifesta no cotidiano da prática gerencial. Essa categoria estética expressa o conhecimento sensível de uma pessoa a respeito da beleza do seu trabalho e da organização. No contexto estudado, essa categoria estética está associada ao encantamento do hóspede, conforme é apresentado na próxima seção.

4.2.7 O fascinante no contexto organizacional da hotelaria

Considerada a categoria estética mais próxima do belo, a categoria do sublime também é reconhecida pelo prazer que gera (KANT, 2012). Na vida organizacional, ela está relacionada ao êxtase com que alguém descreve a beleza do trabalho que exerce ou da organização à qual pertence (STRATI, 2007a; 2007b).

Na hotelaria, esta categoria estética foi ressignificada ao ser associada à atração e ao encantamento do hóspede, fascínio atingido com a qualidade da experiência vivenciada no hotel. Diante dessa percepção, optou-se pela utilização do termo estético ‘fascinante’ para abordar os aspectos inerentes a esta categoria estética.

Em seus relatos, os gerentes utilizaram termos como “percepção positiva”, “agradar”, “experiência”, “satisfação”, “algo diferenciado”, “encantar”, “tocar o coração”, “tudo perfeito”, que denotam o esforço intrínseco à prática gerencial em entregar um serviço superior ao que é esperado pelo cliente.

Eu quando penso em algo sublime eu penso ali no ponto de equilíbrio para poder gerar uma **percepção positiva**... Eu tenho a ideia do que seria mais adequado para **agradar** um maior número de clientes e dos condôminos. **Não como uma percepção particular minha, mas de entender o que de modo geral pode agradar mais.** (Carol - EG2)

Eu acho que a **experiência**. A experiência que a gente e a equipe consegue passar para o nosso cliente. **A essência é a satisfação**. Quando a gente finaliza um evento que o cliente nos passa um **feedback positivo**, a gente se sente **muito feliz**. É o que a gente causa de **impacto no nosso cliente**, quando a gente consegue entregar além do que ele espera. É fazer um **algo a mais**. Um **algo diferenciado**. (Lara - EG4)

É quando a gente consegue **encantar**. A gente tem muito isso. A Rede tem muito isso com o **espírito “Faça com amor”** de ser. Que é realmente você **encantar o hóspede** tentando **tocar o coração dele**. (Júlia - EG5)

Eu acho que principalmente quando a gente consegue **encantar o hóspede**, que é a missão da rede principalmente, né? Que é que ele saia daqui com o melhor pensamento de que **tudo foi bom**. Então, para mim, sublime é realmente quando é completo: do início ao fim, da entrada à saída, **tudo foi perfeito para ele**. (Ana - EG6)

Em seu relato, Júlia citou o espírito “Faça com Amor”, que se trata de um programa interno que visa o encantamento do hóspede por meio do atendimento. A essência do programa é tornar todos os profissionais “colaboradores do coração”. A gerente relatou um caso que exemplifica essa prática no hotel.

Uma coisa que eu gosto de fazer... Esses dias eu fiz isso... Uma hóspede tava péssima de saúde, muito gripada, com aquela cara de rinite atacada. Eu tava passando pela recepção. Estava eu e Thiago, inclusive. E ela tentando falar, a voz chega tava tão rouca, tão rouca que não saía direito. E ela fazendo o *check-in* dela, aí ela disse: “desculpa, é que eu tô muito gripada”, sabe? Ela própria falando para o recepcionista que estava muito gripada. Aí o Thiago falou: “a gente podia fazer algo por essa hóspede, que está muito gripada”. Aí eu falei: “é... um **chá de vó**”. Eu ainda falei assim: “um chá de vó!” Aí ele: “é... um chá de vó!” Aí eu entrei, pedi aos meninos. E aí eu fiz uma coisa tão simples, tão simples, mas que para a pessoa não é. Ela ficou com um ar de: “nooossa!”, sabe? Eu fui na cozinha e disse: “gente, faz um chazinho daquele de vizinha, sabe? Alho, cebola, suco de laranja, deixa reduzir um pouco, coloca mel e coloca num bulinho. E levei para pessoa. Eu fiz isso e **a hóspede ficou mais do que encantada**. Ela chegou a um estado em que ela foi em todas as ferramentas que existem e colocou a foto do chá. E aí quando foi entregar eu falei: “**fala para ela que não foi da vizinha dela, mas diz que foi feito com muito carinho para ela melhorar**”. Essa mulher ficou... Isso é realmente você fazer sem pensar no financeiro. Sem pensar que você vai gastar os insumos, mas que você vai ter algo muito mais. Então, são coisas básicas que com certeza toda vez que essa hóspede for fazer reserva em Brasília, ela não vai pensar em outro hotel. Ela vai pensar logo na gente. (Júlia - EG5)

A sensibilidade da gerente foi determinante em sua prática gerencial. Na situação relatada, a percepção sensorial (ao ver as expressões faciais e escutar o tom de voz) do estado de saúde da cliente e a ação gerencial oportunizaram um atendimento surpreendente que foi ao encontro do que é almejado dentro do hotel: o encantamento do hóspede.

Outro aspecto citado por Lucas que, em sua percepção, é fascinante na hotelaria, é a padronização. O gerente destacou em seu relato que acredita que a confiança do cliente no padrão da marca do hotel é determinante para sua fidelização.

Eu acho que essa questão da **padronização da marca**, para o cliente que é *habitué* acredito que ele vai achar sublime, no sentido de que, se ele fica em um hotel de marca ‘x’ aqui em Brasília, ele sabe que o produto, as coisas que ele vai encontrar em outro da mesma marca em outra cidade são as mesmas. A questão da padronização que você encontra dentro de cada segmento da Rede hoteleira, eu acho que pra o cliente isso é sublime, é o que faz ele ser de fato **fidelizado**. Ele sabe que, se ele vai para um hotel dessa categoria lá em Campinas, vai achar, vai ter o mesmo padrão de qualquer outro hotel. (Lucas - EG7)

Para conseguir esse encantamento que configura o fascínio no hotel, Malu e Thiago destacam a necessidade do engajamento de toda a equipe, evidenciada na utilização de termos como “confiança”, “bom clima”, assim como no uso da metáfora de que “estão todos no mesmo barco” em seus relatos.

A gente tenta manter esse nível, assim, de **confiança**, de respeito, de “eu conto com vocês porque vocês estão comigo e vice-versa, assim”. Se a gente não tiver um **bom clima entre a gente**, não vai conseguir entregar a mesma essência, assim, para o hóspede, sabe? E a Rede cobra muito isso, os hotéis mais bem vistos são os que têm os melhores indicadores nesse sentido, assim, e é isso que na verdade mantém a **fidelidade do cliente**. (Malu - EG3)

Então você precisa constantemente revisitar e precisa se policiar para que, até em um momento que nem é tão sublime assim, a gente eleve ele como sublime para que **as equipes percebam que a gente está no mesmo barco**, que a gente está enxergando os objetivos, que eles estão de alguma forma sendo **reconhecidos**. (Lucas - EG1)

Nesse sentido, as ações internas voltadas para os colaboradores no hotel foram descritas por Lucas como algo que também é fascinante dentro da organização. O gerente destaca que se sente muito bem em proporcionar experiências positivas para seus colaboradores.

Eu acho que quando a gente se movimenta para fazer algumas **ações internas para os colaboradores**, e aí você vê a **alegria no rosto das pessoas**, acho que para mim lá dentro do meu setor é sublime. Ali a gente tem muitas informações, como data de aniversário... quando é aniversário de alguém, quando fulano vai ser pai ou vai ser mãe, então a gente conhece muita coisa dos colaboradores, que outras pessoas não conhecem. Então, eu acho que você **superar as expectativas deles**, fazer algo que ele não tava aguardando, para gente acho que é uma **coisa muito boa**. (Lucas - EG7)

Thiago e Malu destacaram ainda como fascinante poder ver a equipe “evoluindo”, “crescendo dentro da empresa”. Logo, o desenvolvimento de talentos também foi julgado esteticamente como um fascínio. Isso também revela o papel do gerente no desenvolvimento da sua equipe.

Ver um colaborador na sua operação que ele era só um colaborador, virar uma chefia, virar um gerente e ir trabalhar na sede, sabe? É um pouco da sementinha que você plantou. Então, para mim, assim, não tem prazer maior que isso. Eu acho que é a coisa mais bacana. Desenvolver talentos, sabe? Ver eles crescendo. (Thiago - EG1)

Eu gosto muito de ver minha equipe evoluindo. Ver as pessoas mudando, sabe? Crescendo. E eu poder contribuir para isso. (Malu - EG3)

Durante o *shadowing*, foi possível observar o entusiasmo de Thiago quando um colaborador da recepção o informou que havia sido aprovado em uma seleção da Rede para

assumir um cargo superior na sede. O gerente o parabenizou e demonstrou alegria ao receber a notícia.

Por fim, Thiago e Ana destacaram o reconhecimento pelo trabalho executado como algo fascinante, seja por meio da avaliação dos hóspedes, do *feedback* de um superior na rede ou da conquista de um prêmio.

Ver uma **avaliação ultra mega positiva de um cliente** elogiando o colaborador, receber um **elogio do meu chefe**, um **prêmio** por algum desempenho de um elemento de algum indicador de desempenho, é... eu acho que é isso. Eu acho que, em realizações profissionais, você consegue materializar os objetivos que você desenhou para o ano e você concluí-los... você alcançar e até você ultrapassar eles, eu acho que momentos sublimes como esses enaltecadores são assim de uma **felicidade...** (Thiago - EG1)

Tem avaliações que a gente vê que é muito boa, né? Que ele gosta de tudo né? desde o *check-in*, como eles detalham muitas vezes: o *check-in*, o apartamento que tem uma vista boa, que a cama é confortável, que o café da manhã é excelente, quando diz que passou e teve a atenção de todos, às vezes mesmo que teve um problema, mas que rápido resolveram, então aquela pessoa sai totalmente satisfeita. E **isso é o ápice para gente**, né? Na verdade, a gente gostaria que todos entrassem e sássem com essa percepção de que o hotel é muito bom em todos os sentidos. (Ana - EG6)

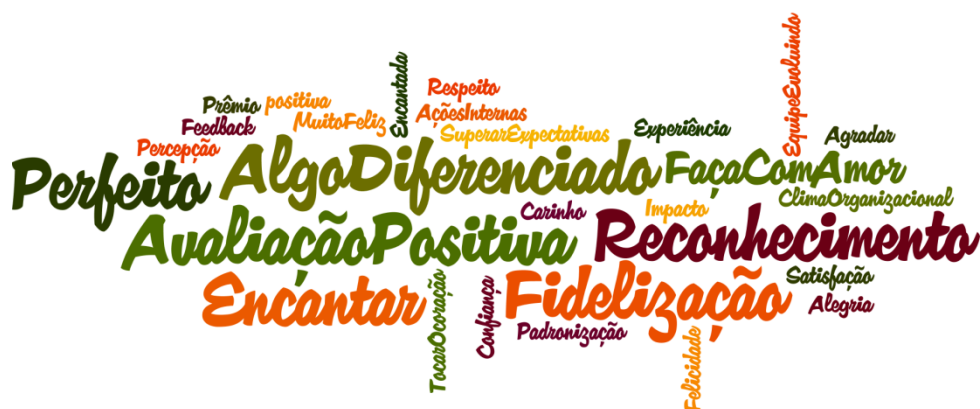
De acordo com o que foi exposto, pode-se observar que os gerentes descrevem com entusiasmo e admiração as atividades realizadas no hotel que resultam em encantamento do hóspede e satisfação dos colaboradores, chancelados nos *feedbacks*, nos indicadores de qualidade e nas práticas de reconhecimento, revelando, assim, o que é fascinante no cotidiano da organização hoteleira. Nesses termos, infere-se que o fascínio envolve uma dimensão social da prática gerencial, mediada pelo reconhecimento e valorização do outro.

Os termos-chave, extraídos dos relatos gerentes, que representam o juízo estético dessa categoria no hotel são apresentados na Figura 19. Os termos “perfeito”, “encantar”, “avaliação positiva”, “fidelização”, “algo diferenciado”, “reconhecimento” estão em destaque na nuvem de palavras, evidenciando o significado atribuído ao fascinante em um hotel: gerar uma experiência extremamente positiva ao cliente, ou seja, superar suas expectativas, ao ponto de este sair encantado e fidelizado ao hotel.

Nesse sentido, o fascínio envolve “carinho”, “confiança”, “satisfação”, “alegria” e “tocar o coração do hóspede”, elementos que compõem o programa “*Faça com Amor*” desenvolvido pela Rede, que são levados em consideração no exercício da prática gerencial do hotel em estudo. A presença do fascinante no hotel causa emoções de alegria e felicidade tanto nos hóspedes quanto nos atores organizacionais, que se sentem realizados e felizes ao

verem seus clientes encantados com o serviço prestado no hotel, configurando o que Hemmington e Gibbons (2017) denominam de processo de transferência emocional.

Figura 19 - Nuvem de Palavra XII: O juízo estético do fascinante no cotidiano da prática gerencial hoteleira



Fonte: Elaboração própria (2019).

A constatação é relevante, pois, conforme Hemmington e Gibbons (2017) destacam, a percepção do turista em relação à hospitalidade está intrinsicamente associada à reciprocidade, à generosidade e à capacidade de interação entre atores organizacionais e os clientes e, devido a isso, possui implicações gerenciais.

Outro significado atribuído ao fascínio está relacionado à prática de liderança, evidenciado pelo termo “equipe evoluindo”. Foi possível observar, nesse sentido, que, para os gerentes, tão fascinante quanto encantar os hóspedes é ver os colaboradores “crescendo dentro da empresa”. Logo, o juízo estético do fascinante envolve tanto práticas gerenciais relacionadas ao marketing e à gestão da qualidade quanto a gestão de pessoas, envolvendo aspectos relacionados à liderança e à motivação.

A categoria do fascinante pode vir a ficar comprometida em períodos de alta taxa de ocupação no hotel, pois esse fator afeta diretamente o ritmo das atividades no contexto organizacional. Aspectos relacionados à percepção e ao julgamento desta categoria estética, no hotel em estudo, são apresentados a seguir.

4.2.8 O hotel em movimento, no ritmo!

Strati (1992) aborda as categorias agógicas para tratar sobre o ritmo das atividades no contexto organizacional. O ritmo apresenta-se como um elemento imprescindível para a condução dos processos e fluxos de trabalho, bem como para as tomadas de decisão dentro da organização, podendo esse ser lento, movimentado e apressado. Para a abordagem dos aspectos inerentes a esta categoria, foi utilizado o termo estético ‘intensidade’, por melhor expressar o ritmo/movimento das atividades realizadas em um hotel.

A taxa de ocupação em um meio de hospedagem interfere na dinâmica das atividades. Na organização em estudo, por ser um hotel de segmento *business*, assim categorizado por receber hóspedes que viajam a negócios, a taxa de ocupação tende a diminuir nos finais de semana, o que gera interferências no ritmo e na dinâmica do trabalho. No caso do restaurante, o ritmo não é só lento nos finais de semana, mas também nas manhãs de segundas-feiras, tendo em vista que os hóspedes que chegam para se hospedar no hotel no início da semana geralmente só realizam *check-in* no hotel após às 14 horas.

O ritmo lento é representado pela presença de poucos clientes e pelo baixo (ou fraco) movimento e é percebido de maneira negativa pelos gerentes, como foi observado em um comentário de Júlia, que, ao olhar para o salão do restaurante vazio, comentou: “ninguém ainda no restaurante... segunda é assim. Dá uma tristeza” (NOTA DE CAMPO – OPG6). Assim, a percepção estética da intensidade do ritmo de trabalho tem interferência nas emoções. A tristeza relatada por Júlia foi sentida mediante a percepção de baixa movimentação de clientes no restaurante, que pode estar associada à sensação de baixa produtividade da gerente.

No entanto, o ritmo de um hotel não é sempre assim. Pelo contrário, o seu cotidiano é marcado pela dinamicidade, caracterizada pelo ritmo intenso e movimentado, como foi observado durante o *shadowing* e relatado pelos gerentes nas entrevistas.

Intenso (risos). Em uma palavra é isso (risos). (Lara - EG4)

Em uma palavra? **Corrido!** (risos). Em duas palavras? **Extremamente corrido!** (risos). (Júlia - EG5)

O ritmo das atividades aqui é **frenético**. Hotel não fecha, então, assim, você tem que estar disponível, de fato, 24 horas. (Malu - EG3)

Acelerado. 360, não é nem 220 (risos). É **muito muito corrido**. Da hora que chega a hora que sai, né? Eu acho interessante tu ter vivenciado isso... porque eu acho que se eu só falasse você não entenderia, acreditaria... Então, tu viu o ritmo aqui é muito acelerado. É **tudo para ontem**. (Ana- EG6)

Ritmo é **alucinante**. Em hotelaria é uma coisa complicadíssima, porque é 24 por 7 né? **As portas não fecham**, tem data para abrir e não tem hora para fechar, é só isso que a gente sabe. É bem delicado. (Thiago - EG1)

Hotel é um lugar que nunca fecha: é 7 por 7, 24 por 24, **não fecha final de semana, não fecha feriado**. Então, de fato **tem que ficar dedicado 24 horas**, 7 dias por semana no negócio, porque se não for dessa forma, não vai para frente. (Lucas- EG7)

De um modo geral, é um **ritmo muito insano**. Muito acelerado. (Carol - EG2).

Durante o período de realização do *shadowing* foi possível observar uma situação que retrata a intensidade do ritmo das atividades hoteleiras: um grupo de hóspedes chegou em um ônibus no hotel e não havia UHs prontas para a realização do *check-in* e a acomodação das pessoas. Nesse dia, foi necessária uma força-tarefa para conseguir entregar os quartos. Ana foi ajudar as camareiras a arrumarem os quartos, e Júlia foi ajudar as supervisoras de andar a fazerem as vistorias nos apartamentos. A situação ilustra que, quando se faz necessário, os gerentes assumem funções operacionais.

Apesar de os gerentes não “baterem ponto”, e não terem um horário fixo para entrada e saída no hotel, eles costumam realizar entre 10 e 12 horas de trabalho. Em grande parte do tempo, as atividades no hotel apresentam um ritmo apressado, marcado por um fluxo intenso de atividades e caracterizado pela solicitação de vários pedidos consecutivos ou concomitantes. Isso é comum, por exemplo, com a chegada de grupos no hotel, ou mesmo com a realização de vários eventos que demandam a cozinha preparar muitos *coffee breaks* ao mesmo tempo, somados às refeições que são comercializadas no restaurante. No entanto, Thiago destacou que, na hotelaria, existem picos no ritmo de trabalho.

Se você olhar **esses departamentos estão super tranquilos agora**, antes do almoço, antes da feijoada, estava corrido, mas a partir de agora está mais tranquilo porque **quando a ocupação baixa automaticamente eles conseguem manter um nível de estresse menos pesado** porque as tarefas ficam menos pesadas para eles. (EG1)

Carol e Ana relataram que o ritmo apressado no hotel torna as atividades muito mais cansativas, por fazer com que os colaboradores trabalhem em grande rapidez e, algumas vezes, sob pressão e estresse.

Gera um **sentimento de desconforto**, por você não conseguir dar vazão a tudo aquilo que você precisa, de você... ter o seu comercial, tua recepção, tua

governança, teu restaurante recorrendo a você ao mesmo momento e você não **conseguir dar suporte a todos eles**. É desconfortável. (EG2)

De segunda a quinta é uma **loucura**. Tem que tá toda hora correndo de um lado para o outro, quando não é quarto, é enxoval, quando não é enxoval é manutenção, é a equipe que não tem todo mundo... é mil coisas que não deixa tu tá aqui de boa, sentada, resolvendo... atendendo uma ligação, ou elas estarem tranquilas **fazendo quartos sem uma supervisora em cima, dizendo: “bora bora, o cliente chegou, eu preciso desse quarto”. “Bora, que esse é VIP, limpa direito”**. Então para todos é muita pressão, muita correria, muito cansativo, todo dia... para uma folga de 6 por 1, é muito puxado, muito corrido mesmo. (EG6)

Durante o *shadowing* foi possível ouvir com recorrência o termo “BH”(banco de horas), que se refere às horas que os colaboradores têm para folgar diante das horas extras que realizaram no hotel. Nos *briefings*, Thiago sempre alertava para a importância da redução dos BHs dos colaboradores, que cresciam constantemente diante do volume de trabalho no hotel. Essa observação evidencia a intensidade do ritmo de trabalho no hotel, em especial nos períodos de alta ocupação, o que exige preparo e disposição dos colaboradores. Em entrevista, Ana destacou que é preciso ter perfil para trabalhar em um hotel, pois a intensidade do ritmo das atividades demanda dedicação e resiliência.

Quem não consegue acompanhar esse ritmo dificilmente fica. Porque é muito corrido, é **muita cobrança**, como eu falei, é **muita pressão** e tu **tem que dar conta**. E é **tudo muitíssimo acelerado**. (EG6)

No entanto, Lucas, destacou que, no setor administrativo, o ritmo de trabalho se apresenta de maneira mais constante, tendo em vista que as atividades burocráticas são repetitivas e rotineiras, conforme é evidenciado nas expressões “bem tranquilo”, “não sai muito da curva”, “entra no automático” presentes no relato do gerente.

Ali, no financeiro, eu acho que é **bem tranquilo**, porque... É uma coisa **muito rotineira**, você sabe que tem todas aquelas obrigações todos os dias, tem que fazer, é uma coisa que **não sai muito da curva**. Entra no **automático**. Ah tipo... tá bombando ali na recepção hoje, mas a gente não consegue sentir isso. A gente sente um pouco o volume de processos que descem. Mas **a gente não tem essa “frenesia” toda**. (risos). Não é tão frenético para gente não. (EG7)

Diante dessa percepção, Lucas enfatizou que o setor administrativo não tem motivos para estender horário de trabalho. Para o gerente, se não houver excepcionalidades, as atividades do setor precisam ser realizadas dentro das horas regulares do expediente.

O administrativo não tem motivos para ficar depois das 18h, só se tiver uma coisa muito fora da curva, mas a gente **não tem motivos para fazer hora extra aqui** dentro. Se a gente trabalha de 8h às 18h, a gente tem que cumprir o nosso horário e, de 8h às 18h, fazer as tarefas. (EG7)

Ao serem questionados sobre a interferência do ritmo das atividades no hotel na qualidade de vida dos colaboradores, os gerentes relataram suas percepções, enfatizando que há esforços por parte da organização para que os colaboradores não sejam prejudicados com a sobrecarga de trabalho no cotidiano hoteleiro. No entanto, alguns reconheceram que há setores, como a cozinha, o restaurante e a governança, que acabam sendo mais prejudicados pela quantidade de trabalho.

Diria que, de forma geral, a grande maioria do hotel, ou melhor, eu diria que **uns 50% conseguem ter qualidade de vida**. Diria que **os departamentos mais prejudicados** nessa qualidade de vida **seriam a cozinha, o restaurante e a governança**. São os departamentos que a gente tem um pouco mais dificuldade, porque às vezes o **volume de trabalho** acaba sendo **prejudicial**. Eles têm altos níveis de absenteísmos e esses níveis de absenteísmos diretamente impactam a quantidade de trabalhos, né? (Thiago - EG1)

Na governança não tem. Devido à alta ocupação é corrido para todo mundo. **Independente do que a empresa oferece**. Eu não sei se só aumentar a quantidade de pessoas é o que faria resolver isso. Eu acho que é algo a ser estudado. Realmente parar, analisar para ver o que é... para ver qual seria a melhor solução para não ter uma carga muito grande e passar a ter um pouco dessa qualidade de vida: ter uma refeição sossegada, tirar o intervalo de uma hora e voltar e entregar o trabalho sem muita pressão, que na verdade isso só acontece mesmo com a ocupação baixa. (Ana - EG6)

Alguns setores têm sim. Mas acho que alguns são mais delicados. Manutenção e governança, principalmente... é delicado. Você ter uma camareira que faz 30-40 apartamentos por dia, e você cobrar qualidade nesses 30 apartamentos é difícil. Aí a pessoa já chega em casa desgastada, tem filho para cuidar, marido para cuidar, casa para cuidar, essa pessoa volta detonada. No final do dia ela fica detonada. Então a qualidade de vida dela é complicada. No setor administrativo, que trabalha de segunda a sexta, a coisa é bem rotineira, mas nada que chegue a ser maçante, volta e meia a gente faz rodízio de funções, de tarefas, até para dar uma oxigenada a mais. Embora tenha um cansaço mais mental, que às vezes é mais intenso. Parece que você fez 30, 40 apartamentos em um dia (risos). (Lucas - EG7)

Enquanto prática gerencial para minimizar o efeito negativo da sobrecarga de trabalho inerente ao cotidiano hoteleiro, Malu e Júlia destacaram as ponderações realizadas na definição das escalas de trabalho de suas equipes.

Quando eles me procuram, por exemplo, para tratar de **escala**, porque eles trabalham seis por um. Olhe, que escala é uma coisa que dá trabalho de fazer porque você tem que equilibrar sábado, você tem que equilibrar domingo, tem que equilibrar feriado, número de dias trabalhado. **Eu quebro a cabeça porque eu quero ser humana**, porque eu quero fazer uma coisa que eu gostaria de receber. (Malu - EG3)

Escala de folga, por exemplo, eu **tento conciliar**. Por exemplo, eu tenho colaboradora que o marido dela folga todas as segundas-feiras e um domingo do mês. E eu sempre falo para ela “me fala antes de eu fazer sua escala a escala do seu marido para você folgar no mesmo dia dele”. Porque é o único domingo deles no mês inteiro, para sair com os filhos. É o único domingo que eles vão ter para tá fazendo um churrasco, uma comemoração, ou que seja para ficar a tarde inteira ou o dia todo em casa, juntos. Mas é um domingo. É dia que eles vão ter para tá juntos. (Júlia - EG5)

Considerando a intensidade do ritmo das atividades dentro do hotel, as gerentes consideram importante que os colaboradores tenham momentos com os familiares no período de folga, a fim de minimizar os efeitos negativos da carga excessiva de trabalho.

Outra prática que visa proporcionar menor impacto do ritmo das atividades profissionais na qualidade de vida dos colaboradores é o incentivo ao cumprimento do horário do intervalo. Júlia relatou a importância desse momento de descanso em seu relato.

Eu brigo muito com todo mundo para tirar intervalo: desce para tirar intervalo, faz isso. “–Não, mas tá corrido”. “–Tá corrido mas tem que tirar. **Você precisa descansar, porque a gente precisa de você aqui bem**. Vai lá dormir um pouquinho daqui a pouco você volta... vai dormir, vai descansar, vai ver internet, liga para mulher, liga para o filho(risos), né? Tira seu momento até mesmo para você arejar a mente”. (Júlia - EG5)

Com base no que foi apresentado, observamos que a percepção estética do ritmo de trabalho interfere na prática gerencial. Como geralmente há uma predominância do ritmo intenso e acelerado, os gerentes costumam definir uma ordem de prioridades para realizar o seu trabalho. Além disso, a definição de hora extra, de escala de trabalho e até mesmo do horário do intervalo também sofrem influência da percepção estética do ritmo das atividades do hotel.

Os termos-chave que sinalizam a percepção dos gerentes sobre essa categoria no hotel são apresentados na Figura 20.

Figura 20 - Nuvem de Palavra XIII: O juízo estético do intenso no cotidiano da prática gerencial hoteleira



Fonte: Elaboração própria (2019).

Os termos “acelerado” e “tranquilo” refletem que o ritmo das atividades hoteleiras sofre variações de acordo com a taxa de ocupação e difere de departamento para departamento. No entanto, como foi observado, em grande parte dos setores e em boa parte dos dias da semana, o ritmo de trabalho é intenso, conforme foi sinalizado pelas expressões “insano”, “loucura”, “corrido”, “alucinante”, “frenético” e “tudo para ontem”, diante do extenso “volume de trabalho” e das peculiaridades de um hotel como, por exemplo, o fato de ser uma organização que “nunca fecha”.

Nesse sentido, o juízo estético do movimento se manifesta no cotidiano da prática gerencial, auxiliando, principalmente, na definição de ações estratégicas para que a intensidade do ritmo das atividades hoteleiras não interfira na qualidade dos serviços prestados, assim como na qualidade de vida dos colaboradores do hotel, conforme abordam Santos e Soares (2016).

Visando propiciar qualidade de vida no trabalho, o que, consequentemente, tem interferência na qualidade dos serviços ofertados, a organização hoteleira em estudo dispõe de um conjunto de estratégias e ações voltadas para os seus colaboradores, percebidas e julgadas esteticamente como aspectos agradáveis. No entanto, devido ao ritmo e à quantidade de atividades a serem desempenhadas no hotel, a prática efetiva do que é proposto fica comprometida, o que configura uma incoerência no hotel, conforme é abordado a seguir.

4.2.9 As incoerências dentro da organização hoteleira

O termo estético ‘incoerência’ foi utilizado neste estudo para abordar os aspectos referentes à qualidade de vida dentro da organização. Embora esta evidencie a amabilidade, a sedução e a atratividade do comportamento organizacional, do ambiente de trabalho e dos artefatos organizacionais, neste estudo, elementos inerentes à categoria estética do gracioso (STRATI, 2000; 2007) apresentaram inconsistência no cotidiano organizacional.

No hotel em estudo, a categoria estética do gracioso foi associada a aspectos como: flexibilidade na escala de trabalho (EG3 e EG5), bom estado de uso do uniforme (EG5 e EG6), iniciativas de alimentação saudável no hotel (aspecto mencionado por todos os entrevistados), momentos descontraídos das reuniões e confraternizações (E1, E2, E3 e E5), disponibilização de ambientes destinados ao uso exclusivo dos colaboradores (E1, E2, E5, E6), e clima organizacional caracterizado pela cooperação (E1, E2, E3, E4, E5). No entanto, ainda que essa seja a percepção dos gerentes, foram observadas contradições diante do significado atribuído a alguns desses aspectos.

O significado de agradável foi associado no hotel em estudo ao conjunto de estratégias e ações voltadas para o seu público interno: os colaboradores. Compreendendo que os primeiros clientes a serem atendidos são os internos, ou seja, aquelas pessoas que fazem parte da própria organização, o hotel dispõe de espaços e programas que visam proporcionar bem-estar à sua equipe.

A Rede já foi eleita uma das melhores empresas para se trabalhar pelo *Great Place to Work - GPTW - Latin America*, ranking das melhores multinacionais para se trabalhar na América Latina. Para participar desta classificação é preciso que as companhias multinacionais tenham mais de mil funcionários, ao menos 40% atuando fora de seu país-sede, e tenham sido contempladas no mínimo três vezes no ranking *GPTW* nacional como uma das melhores empresas para se trabalhar. A premiação é um reconhecimento pelos esforços em promover um ambiente capaz de oferecer às equipes o bem-estar. O grupo da Rede em estudo aparece em posição de liderança entre as empresas do setor de hospitalidade, e na categoria Hotelaria, nas listas nacionais do *GPTW* do Brasil, Argentina, Chile e Peru, diante das iniciativas internas como o “*Faça com Amor*”, programa de cultura organizacional, e o “*Salute*” (nome fictício atribuído para preservar a identidade da rede e da organização hoteleira em estudo), programa de qualidade de vida e bem-estar.

Durante o período de imersão no campo, foi verificado que o hotel dispõe de refeitório, vestiário e cantinho de descanso: espaços equipados e destinados unicamente aos colaboradores do hotel (NOTAS DE CAMPO, 2019). O refeitório dispõe de uma grande pia de cozinha, armários, filtro de água mineral, geladeira, micro-ondas, televisão e várias mesas e cadeiras. No corredor que dá para este ambiente, há um quadro com fotos dos colaboradores aniversariantes do mês. Era comum ver as pessoas parando para saber quem estava aniversariando e desejar os parabéns (NOTAS DE CAMPO, 2019)

Pela manhã, o refeitório é utilizado para tomar café da manhã. Quando se aproximava o horário do almoço, escutava-se do setor administrativo-financeiro, que fica ao lado, a movimentação de colaboradores no espaço (NOTAS DE CAMPO - OPG7). Além disso, era comum ver colaboradores no meio ou no final da tarde fazerem uso do refeitório para lanches rápidos. No entanto, no período do *shadowing*, observou-se apenas Malu e Lucas fazendo uso desse espaço.

Apesar de os gerentes terem a opção de pedir marmita no restaurante do hotel e terem descontos nos itens do cardápio, quando tinham tempo para sentar e fazer uma refeição, eles costumavam almoçar fora do hotel, nos restaurantes das praças de alimentação dos *shoppings* localizados nas proximidades (NOTAS DE CAMPO, 2019). Sobre esse aspecto, Júlia descreveu que gosta de fazer isso para sair um pouco de dentro do contexto de trabalho.

A gente gosta de almoçar fora, para que a gente possa **sair um pouco, oxigenar**. Eu falo para Carol: “hoje eu preciso oxigenar o cérebro, vamos, minha irmã”. (risos). E realmente é isso. (Júlia - EG5)

Quando o dia estava muito corrido, era comum ver os gerentes comprarem um lanche no McDonald's, localizado próximo ao hotel (NOTAS DE CAMPO, 2019), para se alimentar. Sobre isso, Carol explicou que:

Você **tem o item aqui dentro**, você tem o que te propicia manter uma qualidade de vida em relação à alimentação, tem uma **variedade** do que eu posso escolher para me alimentar, mas **as situações acabam não permitindo que eu sente e que eu tenha uma alimentação adequada**. (Carol - EG2)

Em alguns momentos do *shadowing* foram observadas situações em que os gerentes faziam suas refeições ao mesmo tempo em que trabalhavam. Observou-se, por exemplo, Ana almoçando em sua mesa de trabalho enquanto realizavam tarefas do setor, assim como Thiago

e Carol almoçando durante reuniões da chefia, denominadas por eles de *briefing* (NOTAS DE CAMPO, 2019).

No vestiário feminino, além das instalações sanitárias para as necessidades fisiológicas e de higiene pessoal (vasos sanitários, chuveiros e pias), há armários individuais, espelhos, secador, chapinha de cabelo e bancos de madeiras. Durante o *shadowing* foi possível acompanhar várias vezes as gerentes até o vestiário. Nesses momentos, foram observadas diferentes situações em que as colaboradoras do hotel utilizavam esse espaço: saindo ou entrando no banho, trocando de roupa, pegando ou deixando objetos pessoais no armário e até descansando por alguns minutos, deitadas nos bancos. Uma prática comum entre elas, em especial após o almoço, era utilizar o espaço para refazer a maquiagem e o penteado antes de voltarem aos postos de trabalho (NOTAS DE CAMPO, E2, E3, E4, E5 e E6). Devido ao fato de a pesquisadora ser do gênero feminino, não foram realizadas observações no vestiário masculino.

Outro espaço de que o hotel dispõe é o cantinho do colaborador, que contém um sofá, pufes, um videogame *Playstation*, mesa de totó, mesa de pingue-pongue, computador com acesso à internet e sinal de *wi-fi*. Esse espaço é percebido pelos gerentes como uma atratividade do ambiente organizacional, que está associada à categoria do gracioso. Júlia e Ana descreveram o cantinho do colaborador com admiração e satisfação.

Tem um sofá para quem quer dormir, pufe para quem quer esticar as pernas. Você não vai deitar, não é uma cama, mas você tem um **sofá extremamente confortável**, você tem um lugar onde você vai apoiar seus pés, você tem um *Playstation* para você poder jogar, sabe? **Não é todo lugar que você tem** um videogame, que você tem uma mesa de totó, uma mesa de pingue-pongue, computador para você ter acesso à internet, *wi-fi* se você quer mexer no celular. (Júlia - EG5)

A sala de descanso foi feita justamente para eles terem os **intervalos** deles lá... uma sala com vídeo game, com poltronas para sentar, uma mesinha de pingue-pongue, para por uma hora tu **relaxar um pouquinho...** É **muito bom!** (Ana - EG6).

No entanto, não foi possível observar as práticas realizadas no cantinho do colaborador, pois, ao longo do período de realização do *shadowing*, em nenhum momento, nenhum dos sete gerentes do hotel sombreados durante a pesquisa utilizou esse espaço, ainda que todos o tenham citado nas entrevistas como um elemento que visa proporcionar qualidade de vida no hotel.

Porque **a gente não consegue parar para ir usufruir daquele ambiente.**
(Carol - EG2)

Antigamente quando era recepcionista, eu almoçava ou jantava e ia para o “cantinho” dormir, mas **eu abri mão de dormir**, que é uma coisa que eu adoro, para ir circular, assim, ir no shopping comprar nem que seja uma balinha ou então ir ali fora fumar e conversar com outras pessoas, falar de coisas que não sejam sobre a recepção. Isso para mim parece que é oxigênio... (Malu - EG3)

Eu **só entrei uma vez**, foi **quando inaugurou...** aí fizeram um *coffee break* lá dentro para todo mundo né? Porque pintaram as paredes, colocaram tudo como está hoje, né? Só nesse momento **e não fiquei nem meia hora lá dentro também**, mas sentar, deitar... nunca! (Ana - EG6)

Mesmo não utilizando o espaço, Carol destacou que poder propiciar estrutura, ambiente e ações com o intuito de proporcionar qualidade de vida à sua equipe já a faz se sentir bem:

Nós temos sim estrutura, nós temos sim ambiente, temos ações, até mesmo quando a gente direciona isso para os colaboradores, **isso traz para gente também uma sensação muito positiva.** (Ana - EG2)

Foi observado que o hotel dispõe de ambientes que visam proporcionar bem-estar à equipe, mas que, diante do ritmo e da quantidade de atividades a serem desempenhadas no hotel, os gerentes e parte dos colaboradores não têm a oportunidade de fazer uso desses espaços, o que configura uma incoerência associá-los à categoria estética do agradável.

Durante as entrevistas, o programa “*Salute*” também foi mencionado pelos gerentes como uma iniciativa da Rede, que busca proporcionar qualidade de vida a todos os colaboradores. Os três pilares do programa são: saúde, alimentação e atividade física. Nesse sentido, várias ações são realizadas ao longo do ano. Para atender ao pilar da saúde, são realizadas campanhas de prevenção e gestão de doenças; para atender ao pilar da alimentação, os hotéis oferecem informações sobre alimentação saudável e distribuem frutas às equipes ao menos uma vez por semana; e no pilar da atividade física são realizadas parcerias para o incentivo às práticas esportivas, como caminhadas e futebol.

A gente tem o “*Salute*”, que tem **fruta uma vez por semana para os colaboradores**, o que já é uma forma de trazer essa qualidade de vida. A gente já teve já uma **ginástica laboral**, a gente tem o **futebol** né, das equipes, que a gente inclusive vai retomar o futebol feminino de novo para que as meninas possam participar e se engajar também. A gente tem tentado né, de alguma forma, **criar um momento para que eles possam estar mais**

cientes dos hábitos saudáveis de alimentação, nos cardápios das marmitas que a gente tem internamente. (Thiago - EG1)

A gente tem um projeto que chama “**Salute**”, que é um projeto da Rede, né, que a gente tenta **estimular a prática de exercício, alimentação saudável** e outras coisas. Semana passada desceu para o refeitório abacaxi, melancia e outras coisas. Aqui a gente faz o **futebol** toda sexta-feira, mas eu particularmente não vou. Eu só vou assistir, na verdade. Eu gosto de futebol, então eu vou assistir. (Malu - EG3)

A Rede tem muitos programas, ela é uma empresa que se preocupa com o colaborador. Tem a questão do programa “**Salute**”, que semanalmente a gente tem **frutas no refeitório**. Tem a questão de... que é a Gabi do administrativo, inclusive, que é responsável, de fazermos uma **caminhada no final do dia**. Eu acho bem **interessante**. (Júlia - EG5)

O “**Salute**” é bem **interessante**. É todo voltado para essa questão de uma **vida mais saudável**. (Lara - EG4)

A empresa oferece o “**Salute**”, que é um projeto de três pilares (**saúde, alimentação e atividade física**), não sei se você já ouviu falar dele. A gente já teve **ginástica laboral**, já teve aula de dança, a gente já teve **palestra** sobre DST [doenças sexualmente transmissíveis], a gente vai ter agora na próxima semana uma ação da Ótica Diniz, então vai vir um **médico aqui dentro do hotel**, vai fazer os exames de vista, então, a gente traz essas **facilidades para os colaboradores**. A parte de alimentação a gente tem **frutas no refeitório**, então um dia sim, um dia não a gente coloca uma fruta diferente. (Lucas - EG7)

Lucas relatou práticas do programa “**Salute**” que têm adesão por parte dos colaboradores, no entanto, chamou atenção para as várias tentativas de ações voltadas ao pilar da atividade física que foram fracassadas devido à falta de engajamento dos colaboradores.

As pessoas, na parte da atividade física, **não compram a ideia**. A gente já tentou no horário de trabalho sair e fazer uma caminhada lá fora, ou até mesmo no parque da cidade numa segunda-feira, dentro do horário do trabalho, mas não teve adesão. Foi até uma coisa que eu comentei com Thiago. **Eu acho que se nem a gente, chefias, gerentes de setor, não compra essa ideia, a base, a staff não vai comprar**. Entendeu? Se a operação não está vendo as chefias indo, porque que ela vai querer fazer esse tipo de atividade? (Lucas - EG7)

O relato de Lucas evidencia que os próprios gerentes “não compram a ideia” e que os colaboradores acabam se espelhando e não se motivando em participar de iniciativas desta natureza. Utilizando os pilares do *Salute*, programa interno de que o hotel dispõe, os gerentes foram levados a refletir durante as entrevistas sobre seus hábitos alimentares e sobre a prática de atividade física.

Sobre os seus hábitos alimentares, grande parte dos gerentes relatou que, diante da grande quantidade de trabalho no hotel, geralmente não conseguem se alimentar adequadamente, nem estabelecer uma rotina de horário de alimentação.

Às vezes, a gente consegue parar para se alimentar direito, às vezes não. Normalmente não... Tu vê, tô aqui contigo e tomando café ao mesmo tempo. Não é a mesma coisa de tu sentar e se concentrar pro teu café da manhã, entendeu? Mesma coisa o almoço, **muitas vezes eu almoço aqui na minha mesa.** Dou uma garfada, atendo o telefone. Dou outra garfada, respondo um e-mail, mas para não deixar de comer e nem deixar de resolver o que é importante. (Ana - EG6)

Para eu ter um horário de almoço, **eu tenho que falar uma série de não**s que podem gerar indisposição **para conseguir sentar e almoçar em 15 minutos**, mas, para mim, sentar e almoçar em 15 minutos **já tá valendo**, melhor do que eu não conseguir almoçar. (Carol - EG2)

Eu faço questão do meu horário de almoço. Eu tenho que sair, ainda que eu não vá ao shopping. Mas eu tenho que ir lá na árvore, sentar na escada, olhar o sol. O Thiago gosta de fazer briefing no horário de almoço, eu falo “não, horário de almoço eu não quero falar de trabalho”, eu quero comer, eu quero descansar, quero ter uma hora de desligamento, se for possível. Mas se não for também, se tiver que ser... **Já teve vários dias em que a gente almoçou 5h da tarde, que foi no McDonalds, comeu e voltou.** (Malu - EG3)

Na verdade, (risos) essa questão de horário de almoço, de *break* para comer alguma coisa e tudo mais, é... **eu já me acostumei**, assim... Às vezes vou um pouquinho mais tarde, um pouquinho mais cedo. Mas **eu não sou fixada: pontualmente, tal horário eu tô saindo pro meu almoço, não!** Eu sou super tranquila... para mim **eu já adaptei**. Eu lembro, quando eu trabalhei na recepção, que eu era chefe de recepção, eu fazia um horário intermediário, que entrava às 11h e saía às 7. O almoço, o horário de intervalo geralmente tirava de três a quatro horas, então, era meu horário de almoço e eu... (risos). É tranquilo para mim. (Lara - EG4)

No que se refere à prática de atividades físicas, os gerentes relataram que também não têm o hábito de fazer exercícios físicos regularmente. Carol e Lara relataram que o tempo dedicado ao trabalho interfere nesse quesito.

Não, **hoje eu não tenho uma regularidade para fazer exercício.** Não tenho... Na verdade, eu nunca tive uma regularidade. Exceto quando eu morava no Rio de Janeiro. No Rio de Janeiro, eu conseguia fazer três vezes por semana caminhada na praia. Porque também era... eu voltava caminhando para casa. Então dois dias eu voltava de carro, três dias eu voltava caminhando. Então assim... até porque propiciava. E aqui em Brasília é diferente, né? (Thiago - EG1)

Se eu falo que quero **fazer uma caminhada**, eu vou ter que levantar às 6h da manhã, porque eu vou fazer das 6h às 7h, depois já me arrumo rapidamente para poder chegar aqui, sendo que eu já fui dormir super tarde. (Carol - EG2)

Ahhh... raramente. (risos). **Raramente!** No final de semana, de vez em quando, eu saía... é eu e meu marido para dar uma caminhada na quadra. No sábado ou domingo, mas não é todo final de semana. **Durante a semana é muito difícil porque eu costumo sair mais tarde**, então... (Lara - EG4)

Eu consigo me alimentar direito, no horário, mas **atividade não** (risos). Mas não pela função, é **sedentarismo mesmo** (risos), é **preguiça mesmo**. (Lucas - EG7)

No relato de Lucas, é possível perceber que ele não visualiza a relação entre falta de tempo e ausência de atividade física. Para o gerente, o seu sedentarismo está atrelado à “preguiça” em realizar exercícios físicos. No entanto, essa indisposição relatada por Lucas pode estar associada não ao tempo dedicado ao trabalho, mas à quantidade de atividades realizadas no hotel, que gera cansaço físico e mental e, consequentemente, desinteresse pela prática de atividade física.

Diante do que foi exposto, constata-se que a incoerência na hotelaria está evidenciada na oferta de espaços e ações no contexto organizacional a fim de propiciar qualidade de vida dentro da organização que, no entanto, não são devidamente usufruídas diante da intensidade do ritmo de trabalho no hotel. Por exemplo, o cantinho do trabalhador e as iniciativas de incentivo aos hábitos saudáveis do programa *Salute*, ainda que por um lado revelem atratividade do comportamento organizacional, do ambiente de trabalho e dos artefatos organizacionais e sejam percebidos esteticamente pelos gerentes como aspectos agradáveis, apresentam inconsistência no cotidiano organizacional por não atingirem a sua finalidade. Nesse caso, a percepção dos gerentes sobre esses aspectos na prática, nas suas experiências diárias, está vinculada mais a uma “teoria esposada” do que “em uso” (ARGYRIS; SCHÖN, 2000).

Os termos-chave presentes nos relatos dos gerentes que evidenciam a percepção estética da incoerência no hotel são evidenciados na Figura 21. Os termos que compõem a nuvem de palavras envolvem as ações do programa *Salute*, referentes ao incentivo de hábitos saudáveis de alimentação e atividade física, bem como à estrutura física do hotel direcionada aos seus colaboradores. Nesse sentido, o significado da incoerência no hotel está associado aos aspectos percebidos esteticamente como agradáveis pelos gerentes, mas que, na prática, não são efetivos diante do contexto de trabalho vivenciado.

Figura 21 - Nuvem de Palavra XIV: O juízo estético do incoerente no cotidiano da prática gerencial hoteleira



Fonte: Elaboração própria (2019).

É incoerente falar que ter um “cantinho” do colaborador é um aspecto organizacional agradável quando não se tem tempo de descanso para usufruir desse espaço. Assim como é incoerente afirmar que a organização incentiva hábitos alimentares saudáveis, por ofertar frutas semanalmente no refeitório do hotel, quando os gerentes, por exemplo, precisam almoçar em lanchonetes “fast-food” por não dispor de tempo suficiente para fazer uma refeição adequada. Nesse sentido, as incoerências se fazem presentes no cotidiano organizacional e precisam ser percebidas e refletidas pelos gerentes.

Os aspectos efetivamente agradáveis identificados no contexto da organização em estudo, que colaboram para a qualidade de vida dos atores organizacionais no trabalho, são apresentados na próxima seção.

4.2.10 O agradável no hotel

O termo estético ‘agradável’ foi utilizado, neste estudo, para abordar os aspectos da organização que colaboram para a melhoria da qualidade de vida dos atores organizacionais no trabalho, evidenciando, efetivamente, a amabilidade, a sedução e a atratividade do comportamento organizacional, do ambiente de trabalho e dos artefatos organizacionais, elementos inerentes à categoria estética do gracioso (STRATI, 2000; 2007).

Entre as práticas realizadas dentro do hotel percebidas esteticamente de maneira positiva pelos gerentes e demais colaboradores relacionadas à categoria do agradável estão as reuniões gerais e as festas realizadas em datas comemorativas (NOTAS DE CAMPO, 2019).

Durante o *shadowing*, foi possível observar que as reuniões gerais são realizadas de maneira leve e descontraída. O uso de recompensas como chocolate e ingressos para shows locais incentiva os colaboradores a ocuparem uma posição mais ativa nesses encontros. Além disso, o uso do *quizz* (jogo de questionário) por meio de um programa da internet proporciona interatividade e diversão aos participantes. No momento do *coffee break* de encerramento da reunião, em uma conversa informal com um colaborador de serviços gerais do hotel, ele comentou: “é muito legal né? É legal para chuchu. Quer dizer, chuchu não, que chuchu não é bom (risos)”, o que demonstra o quanto aquele momento foi agradável para ele (NOTA DE CAMPO - OPG1). Ana e Thiago relatam elementos das reuniões gerais que estão associados à categoria do agradável.

As próprias reuniões, né? Além de deixar eles atualizarem de como tá a unidade, é um **momento de descontração**. (Ana - EG6)

A reunião geral traz um **momento descontraído**. (Thiago - EG1)

Quanto às confraternizações realizadas em datas comemorativas, foi possível observar as expectativas dos colaboradores em relação à festa junina do hotel. Esses encontros são aguardados com entusiasmo devido ao sucesso das edições anteriores: “tem muita comida”, “tem sorteios”, “é muito divertido”, foram comentários recorrentes (NOTA DE CAMPO – OPG3, OPG5, OPG6). Júlia relatou na entrevista:

Os colaboradores **realmente participam**. E são todas as festas. Tem hotéis que só fazem a confraternização de final de ano. Só. Acabou. Aqui não. A gente, por exemplo, faz a festa do dia dos pais para todos os pais do hotel. Esse ano foram 54 pais do hotel. E o Thiago realmente dá presente para todos. Nossas festas são assim. **Mesmo quem está de férias vem e tem gente que remarca até viagem**. Eu já vi gente perguntando “quando que vai ser a festa? Que eu vou remarcar minha viagem posterior”. **A galera é envolvida**. (Júlia - EG5)

Outro aspecto mencionado por Júlia também relacionado à categoria do agradável no hotel foi o uniforme. Embora os uniformes estivessem desgastados, indo de encontro ao significado atribuído à categoria estética do agradável, a gerente relatou que isso já estava sendo solucionado.

Eu acho que a primeira coisa, que eles precisam muito ter, o que seria **básico**, é o **uniforme**. A gente tá trocando o uniforme de toda equipe agora. O do pessoal do restaurante inteiro tá assim... **super rasgado**. Para cozinha a gente tá comprando uma nova pra todo mundo, duas peças, para eles poderem deixar uma, pegar outra. É uma coisa muito básica, mas hoje eu escutei um colaborador dizendo: “gente, olha a gente vai ter até sapato. Eu nem vou precisar gastar do meu salário para comprar meu sapato. Olha isso!” E você para e pensa: parece ser nada! Mas para uma pessoa que tem uma família que depende do salário dela. Ela tirar 50, 60, 80 reais para comprar um sapato pesa. (Júlia - EG5)

Júlia enfatizou ainda a importância de um ambiente de trabalho de qualidade para os colaboradores realizarem suas atividades com maior satisfação. A gerente exemplificou relatando as melhorias que estão sendo realizadas na cozinha do hotel.

Então, a gente tá arrumando a **estrutura de cozinha**. A gente tem uma estrutura que a coifa¹⁴ não estava funcionando. Mas o Thiago já mandou comprar uma coifa nova, sabe? **Eles vão trabalhar num ambiente que vai tá mais organizado, um ambiente onde eles consigam se sentir bem**. Para eles terem uma qualidade de vida no trabalho. (Júlia - EG5)

Sobre o clima organizacional, os gerentes percebem o hotel como um ambiente saudável e agradável para se trabalhar e enxergam que, na organização, as relações interpessoais entre colaboradores e gerentes são positivas, marcadas pelo espírito de colaboração e valorização. A expressão “ninguém larga a mão de ninguém” presente no relato de Malu simboliza essa percepção.

Por exemplo, uma situação que aconteceu na verdade esse ano, que tinha uma licença maternidade, uma pessoa de luto, que ficou afastada por dez dias, e um de atestado na recepção. Então assim, quem ficou, ficou exaurido e eu pensei: “já que tá todo mundo sofrendo, eu vou sofrer com eles também”. E eu fui lá mostrar “gente, pelo amor de Deus, só restou a gente, **ninguém larga a mão de ninguém**, ninguém me dá atestado mais e eu **vou sofrer junto com vocês**”. Então, já vim trabalhar final de semana sem ser meu plantão para ajudar os meus colaboradores, porque **eu sei que, se eu precisar deles, eu vou ter isso de volta**. (Malu - EG3)

Quando eu preciso deles... toda vez que eu precisei, que eu falo “olha, gente, chegou uma demanda de última hora”, **nunca ninguém se recusou a nada**. Porque quando eles precisam de mim eles sabem que **podem contar comigo**. (Júlia - EG5)

Eu acho que, **apesar de ser muito intenso**, como eu falei, é o **lado humano**. Trabalhar em hotel não é fácil. São **muitas horas**, é **muita dedicação**. E o

¹⁴Espécie de chaminé com exaustor, em forma de campânula para eliminação de vapores, fumaça, gordura, ar aquecido etc., utilizada acima de fogão na cozinha do hotel.

trabalho às vezes é puxado, **mas se você tem um gerente que observa, que motiva, que tá ao seu lado, que acompanha... acho que torna tudo mais fácil.** Acho que é o principal. Esse lado humano conta muito. (Lara - EG4)

O **clima**, assim, é **bacana** de forma geral, mostra um **ambiente leve**. A gente teve uma nova **troca de colaboradores** tanto nos departamentos quanto nas chefias, então isso faz de alguma forma que essa **energia se renove**, então acho que a relação está mais fácil. (Thiago - EG1).

Carol, em seu relato, cita alguns aspectos que demonstram que o hotel é um lugar bom para trabalhar. No entanto, a gerente pontuou que a ocorrência de algumas situações relacionadas à pressão e às cobranças faz “com que se perca essa percepção”.

O hotel é sim um **ambiente saudável**. Tem umas ações sim. Quando você pega, por exemplo, frutas para colocar para 120 funcionários, para oferecer algo saudável para eles. Quando eu me preocupo de ter calçados como EPI [Equipamento de Proteção Individual] para garantir a saúde desse colaborador. Eu estou sim criando um ambiente saudável. Quando eu falo da falta de qualidade de vida... é... em termos de se organizar para você conseguir se dedicar à tua família, à tua saúde, a fazer uma atividade física, a estudar, sem desespero só para cumprir tabela lá da tua pós-graduação, e sim de fato você conseguir sentar e estudar, fazer uma leitura, pra você descansar, você não consegue fazer isso. Mas **o ambiente é saudável. As situações é que fazem com que se perca essa percepção.** E aí determinadas situações acabam levando a gente a uma situação de **pressão e cobrança** extrema o tempo inteiro. Mas não é isso. É a maneira como essas coisas são colocadas em xeque. (Carol - EG2)

Júlia ainda destacou a atuação do gerente geral, enfatizando que ele é “um gerente muito humano” e que, dentro do hotel, todos os colaboradores, independentemente do cargo de atuação, são valorizados.

As pessoas são realmente **valorizadas**. E não é só uma questão de festa, celebração. Não. É você ver um gerente geral e uma subgerente ir nos departamentos para poder dar um feliz aniversário. Sem necessariamente dar um presente, mas só um aperto de mão, um abraço de feliz aniversário, e as pessoas já ficam: “nossa! Você viu...” Ficam se sentindo importantes. E é realmente isso. Quando você tem um gerente geral e uma empresa que faz isso, proporciona isso para todos, independente se é um *steward*¹⁵ ou se é um gerente, independente de qual é a função da pessoa. Ele tem isso, né? E isso a gente tenta pegar... porque é uma coisa que vem de cima. E que vai passando para todo mundo. Vai contaminando. A gente tem um **gerente muito humano**. Eu já trabalhei em outros hotéis, que eu falo que não são seres humanos. Que só pensam em número, só pensam em receitas. (Júlia - EG5)

¹⁵ Refere-se ao cargo de auxiliar de cozinha: limpa, higieniza e organiza utensílios, equipamentos e louças de cozinha, em conformidade com as normas e procedimentos operacionais.

Conforme foi constatado nas observações e nos relatos concedidos nas entrevistas, os gerentes percebem e julgam esteticamente o agradável no cotidiano organizacional.

Os termos-chave presentes nas falas dos entrevistados que evidenciam a manifestação do juízo estético dos gerentes sobre esta categoria são apresentados na Figura 22.

Figura 22 - Nuvem de Palavra XV: O juízo estético do agradável no cotidiano da prática gerencial hoteleira



Fonte: Elaboração própria (2019).

Note que os termos “ambiente saudável”, “descontração”, “festas” e “confraternizações”, em destaque na nuvem de palavras, sinalizam que a percepção do agradável está associada às práticas desenvolvidas em prol de um bom clima organizacional. Além disso, a interferência da ação gerencial na percepção estética do agradável no hotel fica evidenciada em termos como “gerente que observa”, “gerente humano”, “valorização”.

Desta forma, percebe-se que o juízo estético do agradável é inerente às práticas gerenciais, especialmente às de recursos humanos, para propiciar qualidade de vida aos atores organizacionais e atratividade no ambiente de trabalho. Por outro lado, foi possível constatar também, no campo empírico estudado, a presença de aspectos percebidos e julgados como desgastantes e invasivos no cotidiano organizacional, apresentados na próxima seção.

4.2.11 O exorbitante em uma organização hoteleira

O termo estético ‘exorbitante’ foi utilizado para abordar aspectos antagônicos ao que é inerente à categoria estética do gracioso (STRATI, 1992), pois seu sentido também está intimamente relacionado à qualidade de vida dentro da organização. No entanto, o exorbitante envolve aspectos e situações que geram desconforto, representa uma ameaça ao que é agradável e atrativo no comportamento organizacional, no ambiente de trabalho, nos artefatos, bem como nos produtos e serviços ofertados na organização (STRATI, 2000; 2007), devendo, por esta razão, ser evitado (STRATI, 2000; 2007).

Durante o período de realização do *shadowing*, esse conceito estético foi observado nos aspectos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos gerentes: hábitos inadequados de alimentação, excessiva carga horária de trabalho e recorrência de situações estressantes no cotidiano da prática gerencial.

Ao serem convidados para avaliarem sua QVT, os gerentes puderam refletir sobre sua posição no hotel e sobre as demandas do cargo e as suas interferências na qualidade de vida. Nos relatos foram utilizadas expressões como “nível de pressão”, “nível de cobrança”, “se você deixar, te consome”, que evidenciam a categoria do exagero, no sentido de dedicação profissional demandada aos gerentes.

Minha qualidade de vida é uma merda... é horrível. Agora, assim, com a chegada de Carol, ainda consigo ter um pouco mais. Sem subgerente estava horrível. Às vezes fico até de madrugada, então qualidade de vida nesse sentido fica comprometida. Até porque o **nível de pressão** e o **nível de cobrança** gerencial é muito delicado. (Thiago - EG1)

Eu me esforço para ter, mas eu acho que não, eu ainda não tenho! Eu me esforço, mas ainda não tenho. Daí se eu quero estudar, eu vou começar a estudar 10h da noite, 11h da noite e vou dormir 1h, para acordar no outro dia de 6h da manhã, 7h da manhã... **Se você vai pensar na necessidade de sono que qualquer ser humano precisa, isso não atende.** (Carol - EG2)

Eu tenho porque eu imponho. Eu me coloco, eu pus pra mim mesma assim. Eu já fui a doida que trabalha 18 horas por dia.. A que chega 7h da manhã e sai 10h da noite daqui. Hoje em dia não faço mais, porque **eu trabalho para viver, eu não vivo para trabalhar**, então, assim, apesar de que eu tenho cobranças de pessoas – nossa, já tenho casos de gerente falar assim pra mim: “você é nova, você tem que deixar uma roupa aqui no hotel para você dormir pra você dar seu sangue”, mas pra quê? Por mais que eu tenha ambição, e eu tenho, eu tenho noção dos meus resultados, **eu não quero ser uma pessoa doente.** (Malu - EG3)

Tenho. **Tenho, mas porque eu me policio para isso**, porque se você deixar ela te consome. Ela te consome, você chega aqui cedo, vai embora tarde, você não tem vida social, você não tem vida familiar, então... **Se você deixar ela te consome...** (risos). (Lucas - EG7)

Nos relatos, ficam evidentes as dificuldades enfrentadas pelos gerentes para obter qualidade de vida quando se ocupa um cargo gerencial em um hotel. Um dos principais elementos de interferência foi a quantidade de trabalho e, conseqüentemente, o número de horas no estabelecimento. Isso pode estar associado ao acúmulo de funções, conforme Malu e Thiago.

Eu costumo dizer que **hoteleiro não tem descrição de cargo**, porque eu não faço só a minha função. Mas a gente já está acostumada, a gente vai fazendo... Atrasa uma coisa, atrasa outra. (Malu - EG3)

Eu nunca passo menos de 12 horas no hotel. É muito difícil isso acontecer, até porque a cozinha tá sob minha responsabilidade né? Hoje, a Júlia está de folga também, né? Então tem esse aspecto adicional, né? Carol vai sair um pouco mais cedo hoje também. Então **eu me privo muito em decorrência das chefias.** Ao tempo que essa condição **não me deixa muito tempo livre.** (Thiago - EG1)

A polivalência de funções mencionada pelos gerentes é abordada por Reis e Gutierrez (2008), os quais enfatizam que a multifuncionalidade sempre foi um traço característico da hotelaria devido à sazonalidade, já que, em períodos de alta ocupação, há uma maior necessidade de pessoas para a realização das atividades; e ao padrão de qualidade do hotel, pois os meios de hospedagem se posicionam no mercado por meio de categorias que determinam o que é esperado em termos de produtos e serviços do empreendimento, exigindo cada vez mais dos atores organizacionais.

Lucas, por sua vez, destaca que, para ter qualidade de vida, é indispensável ter tempo para si e para a família. O gerente ainda enfatizou que as horas extras no trabalho sinalizam problemas que precisam ser solucionados.

Qualidade de vida é você ter um **tempo para você** e um **tempo para sua família.** Acho que você **fazer horas extras, para mim, isso não é correto,** não é sinônimo de que a pessoa trabalha bem. Para mim, **se uma pessoa trabalha bem, ela trabalha dentro do horário que foi pré-determinado para ela.** Então, **se a pessoa tá ficando fora do horário, alguma coisa tá errada.** Ou ela tá sobrecarregada ou ela que não tá no perfil adequado para a função. (Lucas - EG7)

Além da quantidade de trabalho, outros fatores foram relatados pelos gerentes como determinantes na qualidade de vida no hotel, tais como as interferências de um dos investidores, o excesso de atividades burocráticas e a ocorrência de demandas de trabalho fora do expediente.

Ao abordar sobre a interferência do investidor nas práticas realizadas no cotidiano organizacional do hotel, Thiago, Carol e Malu utilizaram expressões como “é um grande causador de estresse para todos”, “ele tira todos do foco com muita constância”, “ele suga de uma maneira que não é saudável”, as quais sinalizam que as ações do investidor afetam as emoções dos gerentes, assim como a prática gerencial realizada no hotel.

Um dos nossos investidores é um grande causador de estresse para todos os colaboradores. Então, assim, ele literalmente faz com que a qualidade de vida fique comprometida para todas as pessoas. Onde ele entra, ele faz a questão de estragar a vida das pessoas, literalmente. Ele tem um prazer em criar um novo procedimento e ele é muito hipócrita quando ele fala que, ao mesmo tempo, ele está buscando o melhor para as equipes, sabe? Então, essa **qualidade de vida fica comprometida não pelo volume de trabalho, mas pela carga emocional das pessoas, né?** (Thiago - EG1)

A gente tá lidando com negócios. Isso vai gerar uma cobrança até porque eu tô lidando com um dinheiro que não é meu. Isso vai ter em todos empreendimentos, mas **aqui muito pontualmente o tempo e a maneira que a gente precisa tratar com um dos investidores é muito delicado.** É delicado porque isso gera um **desgaste emocional** muito grande e aí isso te traz... **te tira do teu foco com muita constância,** te tira das tuas prioridades com mais frequência e aí você, quando de fato consegue se dedicar para aquilo que é importante no empreendimento, você entra numa sobrecarga de trabalho. Esse é um fator determinante aqui dentro, dentro desse empreendimento. (Carol - EG2)

Aqui, especificamente, o investidor, porque **ele é completamente sem noção, sem senso.** Eu nunca vi esse hotel tão demandado da forma que ele é e não é por hóspede. Se o hotel tivesse cheio todos os dias de segunda a segunda, sem o investidor, não seria a mesma coisa. Não seria tão desgastante quanto é. **Ele suga de uma maneira que não é saudável, chega a ser uma coisa espiritual.** Ele não me afeta tanto, eu só tive um desgaste com ele, assim, foi suficiente para ele ver que eu não ia ceder a ele. Ele ocupa mais os outros departamentos que a recepção. (Malu - EG3)

Assim como as constantes interferências do investidor nas práticas gerenciais do hotel, também era comum ver os gerentes acompanhados de um grande volume de papéis, seja em suas mesas, seja circulando com eles pelo hotel (NOTAS DE CAMPO, 2019). Durante a entrevista, Malu relatou o tempo de trabalho despendido com as atividades burocráticas e o desgaste que elas provocam.

A gente trabalha muito com burocracia, então, assim, **todo dia eu tenho pelo menos quatro tipos diferentes de relatórios para ler, conferir, revisar e assinar.** Eu normalmente passo minha manhã inteira para fazer os relatórios, para quando voltar do almoço eu fazer as outras coisas do meu dia a dia. Então, **só isso prende muito meu tempo, quando deveria estar fazendo outros tipos de ações para entregar aquilo que a empresa cobra,**

que é tocar o coração do hóspede. Eu deveria passar minhas manhãs investigando os hóspedes que vão chegar, o que é que eles gostam, o que é que eles vão fazer na cidade, o que é que eu posso ajudar, o que é que eu posso agilizar, porque hoje aqui a gente não tem o *guest relation*¹⁶, nem um *concierge*¹⁷. Então, esse deveria ser o meu foco pela manhã, mas não, porque a empresa é burocrática. (Malu - EG3)

Outra prática relatada por Malu e Lucas como inibidora da qualidade de vida, que gera interferência nas suas emoções, bem como no exercício da prática gerencial, são as mensagens e e-mails encaminhados fora do horário de expediente.

Eu tenho um gerente que trabalha depois das 20h... eu falo que o expediente dele é das 20h às 4h da manhã. **Ele enche de e-mail**, mas eu não tenho e-mail no meu celular, só quando eu estou no hotel mesmo. **Ele enche de mensagem**, ele cobra, ele pede prazo, mas, assim, eu vou por prioridade, o que precisa ser feito naquele momento eu faço. Com relação à mensagem, eu tento analisar: se for naquele momento necessário, eu respondo, se não for, eu deixo pra lá. Mas **muitas vezes já me atrapalhou** de eu estar, não era meu plantão, e estar em um show, e gente mandando mensagem, aí se eu tiver condições de responder e ajudar, ok, mas **quebra o clima legal**, mas eu também não **consigo deixar o celular desligado**, nunca deixei. (Malu - EG3)

Meu celular agora à noite eu deixo ele no silencioso. Porque as pessoas mandam mensagem... já **mandaram mensagem 1h30 da manhã**. 1h30 da manhã mandando mensagem! Então, assim, é uma coisa que **já ficou fora de controle**. (Lucas -EG7)

Lucas relata o lado positivo do uso do celular para fins profissionais, no entanto, enfatiza que, assim como o recurso facilita, ele também atrapalha. O gerente afirma que, apesar de a tecnologia auxiliar na prática gerencial no cotidiano organizacional, ela interfere na qualidade de vida fora do ambiente de trabalho.

Eu acho que o uso do celular... eu mesmo é muito raro eu pegar no celular e ficar mexendo. Você percebeu lá, quando ficou, que eu quase não pego no celular e vejo *WhatsApp*. O pessoal não, hoje em dia você faz *briefing* na semana, de cinco pessoas que tão na mesa, quatro tão com celular. Não presta atenção no que você tá falando. Eu acho que hoje o uso do celular, beleza... **é uma tecnologia muito boa, tá aí para ajudar, mas também tá aí para atrapalhar**. Enquanto ele é utilizado dentro do seu horário de trabalho é uma coisa, agora você saiu às 18h, **saiu do seu trabalho, encerrou seu expediente, entre em contato só se for realmente necessário**, porque se não for nem ligue. (Lucas - EG7)

¹⁶Termo de língua inglesa que define o profissional que atua na prestação de serviços diferenciados, antecipando-se às necessidades dos hóspedes, para que eles se sintam especialmente bem-vindos.

¹⁷Termo de língua francesa atribuído ao profissional que atua como um assistente pessoal do hóspede durante sua estada no hotel.

Associado a isso, Malu e Ana relatam o desconforto de estarem sempre em alerta e as inconveniências de interromperem seus momentos de lazer para atender demandas do hotel, ao serem acionadas por meio de ligações telefônicas.

Por exemplo, plantão, quando eu estou de plantão se acontecer alguma coisa eu tenho que vir ao hotel, então é muito chato você... eu nem sou tanto de beber, sabe? Mas **é muito chato você sentar no bar para beber e alguém te ligar**. E já aconteceu de eu estar em um bar e o pessoal do hotel ligar: “Malu, está acontecendo tal e tal coisa” e eu sair assim atordoada – “nossa acabei de tomar um copo de cerveja, como é que eu vou falar com o hóspede?”. Eu estava de short, entendeu? **É um sentimento ruim**, você tem que se privar naquele momento. Então, assim, eu me controlo pra não fazer algumas coisas, pra não estar, por exemplo, longe demais... Se é 2h da tarde, que é um horário que podem precisar de mim, então não vou beber, sabe? Se eu tiver que beber, que seja um pouco mais à noite. **Mas eu não me privo não, eu só tomo mais cuidado porque, se precisar voltar, eu vou ter que estar aqui**. (Malu - EG3)

A gente tá sempre em alerta, uma mensagem, uma ligação, tem que tá esperta. E se ele tocar tu tem que atender. E obviamente é para resolver, né? Eles não vão te ligar para dizer “aconteceu isso”. Quando eles ligam é para dizer “aconteceu isso e isso, agora o que é que eu faço?” Aí **quebra um pouco, sabe?** Até tu voltar... tu tá em casa tranquilo, aí até tu voltar, **dia que tu tá lá de folga**, não sou eu que tô lá, hoje eu posso me desligar.... é difícil... **tem que tá sempre em alerta**. (Ana - EG6)

A percepção estética do exorbitante é tão intensa que, devido ao apresentado, alguns gerentes relataram que hoje não consideram a possibilidade de assumir uma possível vaga de gerente geral em hotel, como é possível observar nos relatos de Malu e Lucas.

Eu, por exemplo, **hoje eu não queria a administração geral daqui**. Eu não troco o meu cargo pelo do gerente geral, entendeu? Porque, **para mim, não vale a pena**. Assim, é um desgaste, é aquilo que te falei lá no começo: eu não quero trabalhar para ter um infarto daqui a dois anos, ou trabalhar para não conseguir dormir. Ter que tomar remédio pra dormir. Eu abro mão disso aí, tranquilamente. **Eu prefiro minha saúde**. Ficar igual doido, para mim não compensa. Eu prezo muito a minha saúde mental porque **eu já tive início de úlcera por causa de hotel**. Então, assim, isso é um caso daqui, não quer dizer que todos os hotéis são assim, entendeu? Eu tenho tal ciência disso porque eu já passei por outros hotéis. (Malu - EG3).

Já pensei em virar gerente geral, mas já desisti. Não é para mim essa vida. Eu acho que é muito difícil um gerente desligar, ter vida social. **Já passaram aqui uns seis gerentes gerais, nenhum deles eu vejo que essa pessoa tem vida social**. Ela é o tempo inteiro ligada no hotel. É **muita dedicação**. E se a gente for pensar na vida social, não vale a pena tanta dedicação para uma coisa, sei lá... que não é sua. Você é só um empregado. E ninguém é insubstituível. E eu acho que é dedicação que você dá que não vale a pena. Você perde amigos, perde esposa, perde esposo, você perde a

sua essência por tanta dedicação. Acho que foi por isso que me fez desistir da ideia absurda (risos). (Lucas - EG7)

Thiago relata as dificuldades do cargo e de conciliar a vida profissional e pessoal, corroborando o que Zaratini e Padilha (2010) abordam. Entretanto, o gerente enfatiza que alguns profissionais não encaram a gerência geral com tanto comprometimento e envolvimento quanto ele.

Eu nunca passo menos de 12 horas no hotel. É muito difícil isso acontecer. Ao tempo que essa condição não me deixa muito tempo livre. O meu único hobby que eu tenho hoje é jogar *airsoft*. Eu já te falei, né? A única coisa que eu faço é jogar *airsoft*. Eu só faço isso. Que é um momento que eu tenho de poder aproveitar um pouco mais minha vida pessoal. Então, **a qualidade de vida realmente fica bem prejudicada** por conta disso. **Mas eu tenho vários outros pares que, tipo, apertam o botãozinho do**, vou falar aqui bem baixinho, **do foda-se e, tipo, sai 6h e pronto**. Minha colega aqui próxima mesmo, ela sai 6h. Faça chuva ou faça sol. (Thiago - EG1)

Por outro lado, Carol e a Lara destacaram que, apesar de todos os desafios relatados pelos gerentes, o gestor hoteleiro consegue ter qualidade de vida, ainda que seja de um modo diferenciado. As gerentes enfatizam que, depois de algum tempo de trabalho na hotelaria, as pessoas se acostumam, e alguns aspectos que poderiam vir a ser percebidos e julgados como desconfortáveis não geram mais essa sensação para quem está inserido nesse contexto.

Como todas as pessoas em todos os ramos de negócios precisam manter a qualidade de vida, nós da hotelaria também precisamos, só que ainda assim um hoteleiro **ou um gestor hoteleiro mantém uma qualidade de vida num nível diferente**, que gera uma certa estranheza nas outras pessoas que não estão habituadas com a nossa realidade. (Thiago - EG1)

A hotelaria é uma área que ela demanda muito. Mas eu já estou há 10 anos. É uma coisa que eu amo. O setor que estou é uma área recente, que eu entrei há pouco tempo, né? Mas é uma área que eu me encantei. Eu me apaixonei. Então, essa questão de horário, de você às vezes sair mais tarde, de fazer além da sua carga horária, pra mim até já acostumei, assim... (risos). **Já estou acostumada!** Então, **eu acredito que eu tenha sim qualidade de vida**. Eu acho um **ambiente agradável de trabalhar**. Eu **gosto muito da empresa**. Eu **gosto muito da rede**. (Lara - EG4)

Diante do que foi apresentado, constata-se que o exagerado no hotel envolve aspectos e situações que geram desconforto, representando, nesse sentido, uma ameaça ao que é agradável e atrativo no comportamento organizacional, no ambiente de trabalho, nos artefatos organizacionais, bem como nos produtos e serviços ofertados na organização (STRATI, 2000;

2007). Assim, a categoria estética do exagero sinaliza a necessidade de práticas gerenciais que minimizem ou eliminem sua presença na organização, para que não venha a gerar interferências negativas no clima organizacional do hotel.

Na Figura 23, é possível visualizar os termos-chave que expressam o sentido do exagerado em um hotel.

Figura 23 - Nuvem de Palavra XVI: O juízo estético do exagerado no cotidiano da prática gerencial hoteleira



Fonte: Elaboração própria (2019).

Ao observar a nuvem de palavras, é possível perceber termos como “tempo”, “horas extras” e “sempre em alerta”, os quais evidenciam que o tempo dedicado ao trabalho em um hotel e as demandas que surgem fora do horário do expediente são percebidas esteticamente como algo exagerado, representando uma ameaça ao que é agradável e atrativo no ambiente de trabalho.

As expressões “suga”, “não é saudável”, “chato”, “ficar igual doido” retratam o desconforto e até a indignação dos gerentes em ter a sua vida tomada pelo cargo que ocupam no hotel. Por outro lado, a expressão “estou acostumada” revela uma consciência de que essa realidade é natural e intrínseca de quem decide ocupar um cargo gerencial numa organização hoteleira.

Com base no que foi exposto é possível observar que os gerentes não apenas percebem e sentem por meio dos órgãos dos sentidos, mas também realizam constantemente julgamentos estéticos que interferem diretamente na sua prática gerencial: no processo de tomada de decisões, nas ações gerenciais operacionais e estratégicas de diferentes

departamentos do hotel, e no exercício da liderança. Somado as percepções sensoriais e experiências estéticas, o processo de conhecer em ação também envolve experiências emocionais, que também afetam a prática gerencial em um meio de hospedagem. Esse elemento que também é inerente à gestão hoteleira como prática é descrito e analisado na próxima seção.

4.3 Experiências emocionais na prática gerencial de um hotel

Assim como as experiências sensoriais e o julgamento estético, as experiências emocionais também fazem parte da prática gerencial. Cabe mencionar que grande parte da vida social e emocional das pessoas é passada no contexto organizacional. Por isso, nas organizações, as pessoas interagem e têm suas emoções interligadas com as emoções de outras pessoas (RAFAELI; WORLINE, 2001), podendo, assim, experimentar uma enorme variedade de emoções, que vão desde as básicas, que representam padrões relacionados à sobrevivência, ou seja, respostas adaptativas a eventos do ambiente, que foram selecionadas ao longo da nossa história evolutiva (CONELIUS, 2000) até as emoções estéticas, que são as relacionadas ao conhecimento, desenvolvidas a partir da apreciação estética de um objeto ou evento (PERLOVSKY, 2014) no cotidiano do trabalho.

Nesse sentido, buscando alcançar o terceiro objetivo específico deste trabalho de tese, que consiste em identificar o papel das experiências emocionais na prática gerencial em um meio de hospedagem, nesta seção, são apresentadas as emoções vivenciadas pelos gerentes no cotidiano organizacional de um hotel. A seção compreende a análise das seguintes categorias: a) experiências emocionais no cotidiano da prática gerencial (emoções observadas no campo empírico: alegria, tristeza, raiva, vergonha e medo); e b) elementos humanos e não humanos que interferem nas emoções sentidas pelos gerentes no cotidiano organizacional.

Os títulos das subseções são trechos da música “Emoções”, dos cantores e compositores Roberto Carlos e Erasmo Carlos, lançada em 1981, que vão ao encontro da essência das categorias de análise da temática em estudo nesta seção. A inspiração para utilização da música nos títulos desta seção surgiu no campo empírico, a partir dos comentários recorrentes dos atores organizacionais de que o hotel estudado é uma organização “emocionante”. Eles diziam: “você escolheu o hotel certo para sua pesquisa”, “esse hotel foi escolhido a dedo”, “aqui é emoção a todo o momento”, (NOTAS DE CAMPO – OPG2, OPG6 e OPG7). Nessas conversas informais, sempre era lembrado o bordão de

Roberto Carlos: “São muitas emoções”, expressão sempre retomada antes de começar a cantar sua canção *Emoções*.

4.3.1 “São tantas já vividas... São momentos que eu não esqueci” – Experiências emocionais no cotidiano da prática gerencial

Ao longo do dia de trabalho, os gerentes vivenciam diversas emoções. Essa constatação foi feita tanto durante o período do *shadowing* quanto nos relatos dos atores organizacionais entrevistados. A seguir são abordadas situações do cotidiano organizacional envolvendo as emoções básicas da alegria, tristeza, raiva, e medo, que, por vezes, surgem associadas a emoções secundárias (como prazer, vergonha, desprezo, angústia, preocupação e culpa), afetando a prática gerencial.

Os títulos das alíneas desta seção são expressões idiomáticas, presentes no vocabulário cotidiano com sentidos conotativos, que retratam em seu significado as experiências emocionais vivenciadas pelos gerentes no exercício da prática gerencial hoteleira.

4.3.2 “Feliz feito pinto no lixo”

A expressão popular “pinto no lixo” é utilizada para representar o estado de satisfação, felicidade e alegria de uma pessoa diante de uma conquista, vitória ou objetivo alcançado. É comum falar que uma pessoa está *feliz como um “pinto no lixo”* quando ela está comemorando ou vibrando por algum acontecimento que lhe foi favorável. Esse comportamento eufórico é apresentado pelos pintos (filhotes das galinhas e galos), quando estão a remexer os restos de lixo e encontram alimentos. Nesse sentido, optou-se pela utilização dessa expressão para intitular essa subseção referente às experiências emocionais alegres do cotidiano hoteleiro.

A alegria faz parte do grupo das emoções básicas, comuns a todos os seres humanos. Por surgir diante de acontecimentos agradáveis e felizes, é comumente julgada como uma emoção positiva. No contexto das organizações, a alegria influencia no desempenho, na motivação e na satisfação dos colaboradores, sejam esses de níveis operacionais ou gerenciais, sendo, nesse sentido, considerada um elemento fundamental para um bom clima organizacional (MAIO, 2016). Conforme evidenciam Izard e Ackerman (2000), nenhuma

outra emoção contribui tanto quanto a alegria para o fortalecimento e o suporte do vínculo social.

Durante o período de observação no campo empírico foi possível constatar a presença da alegria em algumas situações como, por exemplo, quando a assistente de Lara falou sobre as metas do setor e informou a receita que a equipe já tinha alcançado. Nesse momento, a gerente sorriu instantaneamente e bateu palmas dizendo: “Êêê! Parabéns para gente. Batemos a meta! 33 mil a gente faz assim ó... (e estalou os dedos)”. Ao saber que o valor que faltava para bater a meta do mês do departamento era fácil de ser conquistado, a gerente ficou feliz e comemorou antecipadamente a conquista (NOTA DE CAMPO – OPG 4).

Também foi possível observar a alegria em Thiago, quando o gerente viu que o hotel subiu de posição na avaliação do *TripAdvisor*, um dos principais sites de viagem do mundo, que auxilia os viajantes a se planejarem com base nas dicas, fotos, comentários e avaliações compartilhadas por quem já esteve presente no destino. Ao ver que o hotel conquistou a 15ª posição no referido *site*, entre os 58 hotéis de Brasília, o gerente comentou: “Isso é o que mais me deixa feliz. Minha meta é ficar entre os 10!” (NOTA DE CAMPO – OPG 1).

Durante o sombreamento de Malu, foi possível observar sua alegria diante da proximidade do seu período de férias. Enquanto realizava seu trabalho, a gerente cantarolava “derrama cerveja, derrama...” (música *Nos Bares da Cidade*, de Rick e Renner) e Carol, ao entrar na sala, comentou: “A pessoa quando tá em clima de férias... (risos)”. Malu deixava transparecer a felicidade em seu rosto diante da proximidade dos dias de descanso. Em vários momentos, ela conversou com os seus colegas de trabalho sobre a viagem que iria fazer em suas férias e, em tom de brincadeira, dizia: “antes de me ligar para me incomodar, pensem se realmente é necessário” (NOTA DE CAMPO – OPG 3).

A emoção da alegria foi percebida também na confraternização junina dos colaboradores do hotel. Era notória a felicidade e a satisfação de todos em participar daquele evento. Na festa havia comidas típicas do São João, concurso de forró e sorteio de prêmios. Os gerentes e colaboradores do hotel dançaram, comeram, sorriram e efetivamente se confraternizaram durante toda a festa (NOTA DE CAMPO – OPG 6).

Além das situações descritas, foi possível observar a presença da alegria durante as reuniões gerais, realizadas de maneira leve e divertida. Os gerentes e colaboradores interagiam de forma descontraída. Durante o *quizz* realizado no final da reunião, gargalhadas e gritos de felicidade a cada etapa vencida no jogo sinalizavam a presença da emoção da alegria naquele espaço (NOTA DE CAMPO – OPG 2).

Durante a realização do *shadowing*, outras experiências vivenciadas pelos gerentes foram relatadas durante as entrevistas. Ao ser convidada a refletir sobre uma experiência emocional marcante vivenciada no cotidiano organizacional, Malu relembrou e relatou um dia em que ela chorou de felicidade.

Ah, quando eu fiz o curso de gerente, o pessoal aqui fez uma **despedida** porque eu ia passar 45 dias fora. Aí foi muito bonitinho, nesse dia eu **chorei de emoção**, fiquei: “ai, meu Deus, será que eu vou e não volto? Eu trabalho aqui tantos anos, será que vou conseguir ficar longe deles?”. Foi **muito bonitinho**, assim, e eu **me senti querida**, né? A gente tá aqui todo dia com as mesmas pessoas, né? Aí eu sempre falo isso para os meninos: “gente, já que a gente vai estar aqui 8 horas, vamos tornar as 8 horas mais agradáveis possíveis, assim, se deem bem, sejam parceiros, se ajudem, facilitem, trabalhem um para o outro”. (Malu - EG3)

No relato de Malu, ela diz que chorou de alegria. Conforme Lejderman e Bezerra (2014) abordam, o choro é uma autêntica explosão de emoções (tristeza, felicidade, raiva, medo) presente na vida das pessoas desde o seu nascimento até a sua morte, que se manifesta em vários acontecimentos, tanto positivos quanto negativos. Além de ser um fenômeno neurobiológico, o ato de chorar também é influenciado por fatores sociais e culturais, que desencadeiam várias reações e emoções em quem chora e quem presencia (LEJDERMAN; BEZERRA, 2014).

O choro pode ser percebido como fraqueza e impotência, assim, no ambiente profissional, é comum as pessoas evitarem chorar para se sentirem mais competentes. Existe também o choro manipulativo, conhecido popularmente como “lágrimas de crocodilo”, que, conforme destacam Lejderman e Bezerra (2014), é utilizado para desequilibrar o outro, logo, também pode vir a ser observado nas relações interpessoais no contexto organizacional. Em contrapartida, o choro pode representar que a pessoa é sensível, calorosa, que não tem receio de demonstrar suas emoções, o que parece ser o caso de Malu na situação relatada.

Lara também relatou uma experiência emocional que a deixou muito feliz. A situação envolveu uma prática de promoção de cargo de uma colaboradora de sua equipe, que foi anunciada por meio de uma surpresa planejada pela gerente.

Uma coisa que me deixou **muito feliz**, que aconteceu logo quando eu assumi o cargo de gestão do setor, foi poder promover uma colaboradora da minha equipe. Ela já vinha exercendo o papel de assistente por muito tempo só que ainda estava como auxiliar. Eu já a via preparada. Ela é meu braço direito. Quando eu não tô, o departamento flui normalmente. Ela é super responsável. Pontual. Atende super bem os clientes. Aí eu conversei bastante. Eu e Thiago. E a gente conseguiu promover ela para assistente. E

nesse dia... a gente tem um programa aqui que chama “*Faça com Amor*”. Nesse dia, eu falei “eu não quero só falar para ela que ela foi promovida. Eu quero **fazer alguma coisa diferente**”. E aí o pessoal da Adm [Administração] me passou o exame de mudança de cargo que ela tinha de fazer. E aí eu peguei coloquei o exame dela num envelope e escrevi uma cartinha super simples: “parabéns, a partir de agora você é nossa assistente”. E aí coloquei dentro do envelope. Coloquei o nome de um cliente no envelope e pedi para o mensageiro da recepção entregar para ela. Aí, estávamos na sala, e aí chegou o mensageiro com esse envelope. Olha, um cliente deixou para você. E aí ela abriu o envelope, quando ela leu, **ela ficou bastante emocionada**. Para mim também foi uma **emoção muito grande**, porque é... porque eu sinto que eu contribuí um pouquinho nesse período para o crescimento dela. **Naquele dia, eu fiquei muito feliz**. Eu lembro que eu fui para casa muito feliz, de missão cumprida, assim... de que eu consegui dar um empurrãozinho, sabe? Foi bem satisfatório para mim, foi uma experiência muito boa. (Lara - EG4)

Júlia, ao refletir sobre as suas experiências emocionais significativas no hotel, recordou a felicidade vivenciada por realizar uma prestação de serviço surpreendente e criativo, que resultou em muitos elogios.

A mais significativa... é que eu assim... eu acho que é uma coisa que eu sempre quero ter e faço para ter. É do ser humano né? A gente **gosta muito de elogio** (risos). Acho que todo mundo, né? Porque dá um gás a mais que a gente acaba tendo ali. Dá uma **injeção** na gente **de ânimo**. E eu gosto muito disso, de poder fazer as pessoas saírem “Nooossa!”, sabe? A surpresa. O **surpreender**. Eu acho que o que somos devido ao “*Faça com Amor*”, é exatamente isso: ter o cliente cativado com o nosso serviço. E aí a gente teve recentemente um treinamento desse programa aqui com todos os gerentes que vão ser multiplicadores. Para surpreender, a gente precisa tá sempre pensando em como inovar, né? E aí foi o que eu fiz. Aí eu tive a ideia. A gente descobriu o **alimento preferido de cada participante do evento** e, em cada serviço, ou num almoço, ou num jantar, ou que seja no *coffee break*, a gente fez **o momento daquela pessoa**. Tipo... A lasanha do João. A gente colocou “lasanha de frango”, a gente fez a “lasanha do fulano”, sabe? E aí a gente conseguiu informações. Tipo, foi sondando. Eu entrei num *Instagram* de uma pessoa, aí vi quem era a esposa, aí mandei um *direct* para esposa, para a esposa falar qual era o alimento preferido, me identifiquei, falei para não contar, que a gente ia fazer uma surpresa no treinamento. E aí descobri que o cara era apaixonado por mousse de maracujá e aí coloquei “musse do John”, e a pessoa, olhar e dizer: “Nossa! Minha sobremesa preferida! Como é que vocês sabiam?” E aquele momento de superação de expectativa, da pessoa dizer “como é que você adivinhou isso? Como é que você sabe?”. Surpreender... A gente conseguiu as preferências de todo o mundo, sabe, da pessoa falar “Como é que você sabe que eu amo suco de beterraba?”. Entendeu? **Eu fiquei muito feliz com o resultado**. (Júlia - EG5)

No relato de Júlia é possível perceber o comprometimento organizacional efetivo, caracterizado pela ligação efetiva do colaborador com a organização (MAIO, 2016). Quando há esse comprometimento, o profissional despende um esforço considerável em benefício da

organização e demonstra identificação e dedicação às atividades realizadas (SAMPAIO, 1999).

Tanto a Lara quanto Júlia mencionaram em seus relatos o programa desenvolvido pela Rede: o “Faça com Amor”. O programa tem o objetivo de encantar o cliente por meio de atendimento personalizado e de experiências memoráveis. As duas experiências emocionais relatadas anteriormente sinalizam que o programa vem sendo incorporado na política do hotel, por meio de ações direcionadas não só aos hóspedes e clientes, mas também aos colaboradores, proporcionando alegria e felicidade para quem planeja e desenvolve a ação e para quem a recebe. Essa constatação vai ao encontro do que Maio (2016) aborda ao tratar da ligação psicológica entre organização e colaborador, que se refere à interiorização dos valores e princípios da organização e ao envolvimento efetivo com as funções atribuídas ao colaborador.

A alegria também foi relatada como uma emoção presente durante o exercício da liderança. Carol e Ana relataram que influenciar, orientar, compartilhar conhecimentos e contribuir para a motivação dos seus colaboradores é gratificante e as faz felizes.

Eu **gosto da liderança que eu consigo exercer hoje**. Eu tenho satisfação com o que eu faço, sabe? Eu fico **feliz** de ver o resultado. **Eu fico feliz quando eu consigo influenciar alguém para determinada atitude**. Essa semana mesmo teve uma situação de resistência de uma das chefias, que eu precisei falar: “eu não posso fazer isso agora, eu não consigo resolver isso e nosso prazo é hoje, você me ajuda com isso?” Embora isso já tenha sido dito há dois meses, e a gente já tenha cobrado, porque era aquela pessoa que precisava entregar. Mas naquele momento não cabia eu estourar e falar que deixou para fazer em cima da hora. Então eu fui nessa linha do “me ajuda”, “você pode fazer para mim”, “o que você tiver de dúvidas fala para mim que eu vou te dando suporte, porque eu não posso sentar agora para fazer”. E assim foi feito. E aí o *feedback*, o retorno que eu recebi foi: “Olha, eu fiz”, e mandou uma foto. E eu sabia que no fundo no fundo essa pessoa sabia fazer. Só tava terceirizando. E eu precisava ter a **calma** e a **tranquilidade** de ir direcionando para que ela fizesse o que era de fato de obrigação que fosse feito sem gerar uma indisposição. E, para mim, liderança é isso. O tempo inteiro. Independente da função de quem quer que seja é fazer com que alguém faça algo para você, que entenda que aquilo é importante que seja feito. E que faça para você, sabe? (Carol - EG2)

Quando a gente consegue exercer a liderança, obviamente, a gente **se sente bem**. Já teve várias situações de hotéis que eu passei que, de conseguir **motivar pessoas**, de fazer ela ver de uma forma diferente a própria situação dela. E quando eu vejo pessoas com potencial, se perdendo, né?, eu digo: “poxa, não faz isso! Que tu tem como chegar muito mais além disso, só que tu tá se queimando fazendo isso”. E a pessoa escuta, e a partir dali muda, e cresce. Graças a Deus, vários hotéis que eu passei eu consegui desenvolver muitas pessoas que saíram daquela função que tava para outras maiores, né?

Então, normalmente eu procuro fazer isso. De motivar, de fazer a pessoa enxergar que ela pode mais e crescer, até elas alçarem os objetivos. E quando elas alcançam e agradecem por tudo que passaram e por tu ter tido aquela visão por ela é **muito bom**. Para mim, isso é que é **gratificante**, não é só eu saber, é eu também transmitir meu conhecimento e consegui desenvolver pessoas para que elas cresçam também. (Ana - EG6)

Ao estudar sobre “felicidade organizacional”, Fisher (2010) utilizou aspectos relacionados à liderança e à motivação para caracterizar uma empresa feliz. Conforme o autor, o conceito de felicidade inclui a satisfação no trabalho organizacional e o compromisso positivo com a organização e também com a função, o que caracteriza lideranças competentes, que apoiam, respeitam e reconhecem o potencial da sua equipe.

Quando os gerentes foram levados a refletir sobre como se sentem ao final do expediente, a alegria também foi mencionada. No entanto, nos relatos de Júlia e Carol, essas emoções estão associadas (e sofrem variações conforme) às experiências vivenciadas ao longo do dia. Nos relatos dessas gerentes, elas utilizam termos como “dever cumprido”, “sensação de cobrança”, “autocobrança” e “frustração”, o que sinaliza a presença de emoções relacionadas à tristeza quando o dia não é avaliado como produtivo.

Cansada! (risos) Fisicamente, certamente, é cansada (risos). Agora emocionalmente a **alegria de dever cumprido**. Nem todos os dias a gente sai satisfeito com o dia de trabalho, né? Mas a maior parte deles, sim, eu saio feliz. Agora assim... é frustrante você trabalhar, trabalhar, trabalhar e, quando chegar o final do dia, você não ter alcançado resultados. (Júlia - EG5)

Nos dias que eu fui produtiva do jeito que eu esperava, eu saio **feliz**, com a sensação de dever cumprido, rezando para chegar em casa logo e sentar no meu sofá (risos). Mas nos dias que não fluiu como eu esperava, eu saio com a sensação que eu deveria trabalhar mais para conseguir dar vazão àquilo que ainda tá pendente. E aí ‘cê sai se cobrando: “Pô, se eu ficasse mais uma hora! E aí você fica com a sensação de **cobrança**, de **autocobrança**, do que eu poderia ter feito diferente para ter **produzido mais**. (Carol - EG2)

As emoções dos gerentes ao final do dia, percebidas nos relatos dos entrevistados e observadas ao longo do *shadowing*, estão relacionadas ao grau de produtividade no hotel. A emoção da alegria é sentida quando os gerentes avaliam o seu dia de trabalho como produtivo. Por outro lado, a frustração está presente quando os gerentes encerram seus expedientes com pendências.

A sensação de “autocobrança” relatada por Carol está associada à constante cobrança por resultados e à consciência de que as organizações atuais valorizam o profissional que tem

flexibilidade de tempo e apresenta dedicação integral ao seu trabalho, corroborando Zaratini e Padilha (2010) ao abordar que a excessiva dedicação ao trabalho recebe conotação positiva dos empregadores, negligenciando que o desgaste contínuo prejudica o indivíduo em todas as suas esferas de atuação, inclusive no trabalho.

A alegria aparece em resposta a uma conquista ou realização, estando, assim, associada de forma direta à sensação de prazer e felicidade vivenciada nas interações sociais do cotidiano organizacional. Logo, não se trata de um simples reflexo do nosso estado interno, mas sim de um gatilho para a ação em um contexto social. Fisher (2010) destaca a importância da felicidade nas organizações, ao defender que o sucesso delas pode estar na alegria das pessoas que a integram, já que, se estas forem felizes no trabalho, irão desempenhar as suas atividades com maior comprometimento, qualidade e criatividade.

No Quadro 10 são apresentadas as experiências emocionais associadas à alegria, que foram vivenciadas pelos gerentes durante o período de realização da pesquisa, e as práticas gerenciais que receberam interferência dessa emoção no cotidiano organizacional hoteleiro.

Quadro 10 - Experiências emocionais associadas à alegria vivenciadas no cotidiano da prática gerencial

Emoção básica	Emoções secundárias	Experiências emocionais	Prática gerencial
Alegria 	Felicidade, satisfação e prazer.	• Metas atingidas do setor liderado por Lara; • Evolução na posição de avaliação do <i>TripAdvisor</i>; • Proximidade do período de férias de Malu; • Confraternização junina dos colaboradores do hotel; • Reunião geral; • Evento de despedida temporária de Malu; • Promoção de uma colaboradora da equipe de Lara; • Elogios a Júlia pelo serviço de alimentos e bebidas surpreendente e criativo; • Ações envolvendo o programa “<i>Faça com amor</i>”; • Dia produtivo.	• Gestão de pessoas; • Liderança; • Motivação; • Clima organizacional.

Fonte: Elaboração própria (2019).

A alegria tem influência direta no contexto organizacional, pois, ao realizar uma ação em que uma meta é alcançada, há um reforço para a repetição de conduta, para que, assim, a pessoa volte a vivenciar essa sensação de prazer e felicidade. A tristeza, apesar de também impactar nas práticas gerenciais é contrária a essa impulsividade, pois se trata de uma emoção que conduz à introspecção, como é apresentado a seguir.

4.3.3 “Ossos do ofício”

Assim como as experiências emocionais alegres, as situações tristes também fazem parte do cotidiano da prática gerencial hoteleira. Para tratar das experiências emocionais envolvendo a tristeza, optou-se pela utilização da expressão popular “Ossos do ofício”, devido ao seu significado remeter à realização de uma atividade incômoda, desagradável, ou cuja execução implica em um esforço extra, mas que, ainda assim, precisa ser realizada, pois faz parte do ofício (ocupação ou atividade profissional).

Também pertencente ao grupo das emoções básicas, a tristeza está associada a uma diminuição de ânimo, de atividade cognitiva e de conduta. Embora seja popularmente considerada como uma emoção negativa, a tristeza exerce funções tão importantes quanto as demais emoções básicas, cumprindo um papel essencial no equilíbrio emocional e possibilitando níveis profundos de introspecção, pois é responsável pela desaceleração dos processos cognitivos e motores, fazendo com que a pessoa reflita sobre a situação e aumente suas possibilidades de adaptação, conforme apresentam Reeve (2006), Izard e Ackerman (2000) e Berkowitz (2000). Além disso, a tristeza também fortalece o vínculo social, ao aproximar pessoas dispostas a ajudar quem necessita de apoio (REEVE, 2006).

Durante o período de realização do *shadowing* foi possível observar algumas situações envolvendo a emoção da tristeza. Por exemplo, ao sombrear a gerente Júlia, foi possível perceber desânimo em seu semblante enquanto ela olhava para o salão do restaurante vazio. Poucos minutos depois, a gerente comentou: “Ninguém ainda no restaurante... segunda-feira é assim. Dá uma tristeza.” (NOTAS DE CAMPO, OPG5).

Outra situação relacionada à emoção da tristeza associada à baixa movimentação de clientes no hotel foi observada durante o sombreamento de Lara, que, ao perceber que não havia solicitações de cotação de eventos em sua caixa de e-mail, falou: “Nossa! Tá muito tranquilo isso aqui! Pouca movimentação no hotel... tô quase chorando. A gente fica triste, né? Quando não têm clientes na casa” (NOTAS DE CAMPO - OPG4).

Durante o sombreamento de Lucas ficou perceptível seu baixo entusiasmo em relação a seu ambiente de trabalho, diante das constantes interferências do investidor na gestão do hotel, que vêm impactando no clima organizacional e em seu estado de motivação. Em determinado momento, enquanto estava em seu horário de almoço, o gerente revelou em conversa informal com a pesquisadora: “Tá muito chato trabalhar aqui, o investidor já pediu minha cabeça ao Thiago” (NOTA DE CAMPO – OPG 7). Na entrevista, Lucas relatou que se

sente feliz ao término do expediente, no entanto, associou esse sentimento à emoção de alívio por ter concluído mais um dia de trabalho.

Um **alívio**. Você pensa: mais um dia que **acabou**... Eu não vejo a hora de ir... Eu já chego com vontade de ir embora. Já até comentei isso com Thiago já. Tem dia que eu chego, paro o carro e fico uns 10, 15 minutos dentro do carro, antes de descer. Eu fico pensando: “e aí, vamos? Você precisa! Vamos descer! Vamos trabalhar!” **É uma luta diária, confesso**. Hoje é uma luta diária. Hoje mesmo no café da manhã com minha esposa eu comentei: “putz! Eu tenho mesmo que ir?” De fato **tá sendo bem delicado**, bem complicado. Muito! (suspiro). Aí você sai às 18h e fala “menos um dia para conta” (risos). Quando termina o dia, eu volto a ser o Lucas, e eu vou para casa **feliz**. (Lucas – EG7)

No relato de Lucas, ele utiliza termos como “luta diária”, “tá sendo bem delicado”, “bem complicado”, “menos um dia para conta”, o que revela sua atual desmotivação em trabalhar no hotel, assim como sua angústia e aflição ao ter que ir para a organização. Ao estudar sofrimento no trabalho, Brant e Dias (2004) afirmam que este estado pode estar relacionado à pressão no trabalho, à falta de reconhecimento, ao desconhecimento acerca da importância do que se faz na organização, à falta de perspectiva de crescimento e ao desrespeito em relações interpessoais. No caso de Lucas, a ausência de prazer para ir trabalhar parece estar associada a esse conjunto de fatores, causando-lhe tristeza e desmotivação.

A tristeza foi ainda observada em um momento pontual da reunião geral, no qual Thiago comunicou a realização de um corte de itens da cesta básica fornecida aos colaboradores. Ao receber essa informação, uma colaboradora do hotel comentou com tom de voz triste: “tiraram justo o leite condensado”. Thiago, ao perceber que a insatisfação não era apenas dela, mas também de outros colaboradores, que começaram a se manifestar, informou que iria reavaliar a lista de itens para fazer a substituição do que iria ser retirado (NOTA DE CAMPO – OPG 1).

Verifica-se que todas as experiências emocionais envolvendo a tristeza demandam algum tipo de ação gerencial e decisão organizacional, envolvendo, por exemplo, práticas de gestão de pessoas, processos de compra, liderança e motivação. Além das situações observadas ao longo do *shadowing*, outras foram relatadas pelos gerentes nas entrevistas.

Ao ser convidada a refletir sobre uma experiência emocional marcante vivenciada no cotidiano organizacional, Ana recordou de uma situação que a deixou triste, relacionada à insatisfação da sua equipe com a escala de trabalho.

Mês passado, chegaram a procurar outras pessoas para **reclamar da escala**, podendo ter vindo falar diretamente comigo. Aí isso gerou uma reunião, o gerente geral teve que participar, né? Para poder minimizar aquilo que **gerou um caos**, todo mundo reclamando da carga de trabalho, da escala 6x1 dia, que não queriam. Que queriam folgar dois domingos no mês. Aí a gente mudou a escala para dois domingos no mês, aí impactou. Os fins de semana estão impactados até agora por conta disso e que agora não querem mais isso, querem dobradinha, querem folgar dois dias seguidos, então, tem coisa assim... que tu sabe que tá administrando aqui que não dá para ser assim como querem. Então, são coisas que eles não entendem, mas que querem e, quando passa para cima direto, sem entender o processo aqui, **isso me entristece**. Porque, no lugar de tentar entender o processo, preferem julgar, subir já para detonar, como se eu não tivesse fazendo nada, entendeu? (Ana - EG6)

Carol também relatou uma experiência emocional que a fez vivenciar a emoção da tristeza, associada a emoções secundárias de desprezo e vergonha, envolvendo divergências nas percepções sensoriais (visual) e estéticas (belo x feio).

O investidor me chamou de **roceira** (risos com os olhos cheios de lágrimas) com clientes no restaurante. Ele ficou se posicionando sobre os itens do café da manhã. E a gente tem um padrão do que a Rede quer entregar para os clientes (respondeu enxugando as lágrimas com guardanapo). O café da manhã, por exemplo, é **a experiência de que o cliente vai escolher a fruta inteira e ter a sensação de uma feira**, é esse o compromisso, sabe? E **não é um gosto particular da Carol**. E, nessa situação, a gente fala: “é o compromisso, a gente tá implantando...”. “Tá, mas você quer enfiar a feira de onde? De lá de onde você saiu do interior de Goiás? Ou é a feira daqui de Brasília? Ou você quer a feira de Nova York? Porque quando eu olho para isso aqui é tudo muito roceiro”. **São gostos particulares que levam a entender isso**. E aí nisso você precisa ter **equilíbrio** para, naquela hora, você não estar nesse estado que você tá me vendo agora, sabe? (risos, secando as lágrimas). Porque eu escutei, naquele momento passou. Mas aquilo fica. E te traz **sensações ruins**. É um **desafio gigantesco** o tempo inteiro. (Carol - EG2)

Carol destacou que a exposição que o investidor a causou diante de clientes, fazendo uso do termo “roceira”, a fez se sentir diminuída e constrangida. A gerente, ao relembrar essa situação, pareceu reviver as emoções vividas naquele dia, pois não conseguiu conter as lágrimas ao relatar a ocorrência.

A maneira como ele normalmente se posiciona e aí eu não posso associar isso com a empresa na qual eu trabalho, porque é uma empresa muito boa e eu tenho satisfação de estar na Rede, mas a maneira como entram as atitudes dele no cenário é muito delicado para que você permaneça. Porque é a sensação de **desrespeito**, da **falta de ética**, da **falta de transparência**, é a indisposição, não só por essa situação em particular, mas por todas as outras que acontecem na rotina. (Carol - EG2)

Durante o *shadowing* foi possível observar a presença da tristeza vinculada a duas emoções secundárias: culpa e vergonha, em uma conversa entre o colaborador responsável pelas compras do hotel e o gerente Thiago. A experiência emocional observada estava relacionada a um fato ocorrido no final de semana: um cliente *habitué* ficou insatisfeito por solicitar um whisky, que faz parte do cardápio do bar do hotel, e não haver a bebida para o consumo, o que gerou um mal-estar entre cliente, *maître*¹⁸, investidor e gerente. O colaborador envergonhado, de cabeça baixa, pediu desculpas pelo erro cometido e disse “ontem, eu fiquei o dia todo chateado por causa disso”.

Ao aprofundar as reflexões sobre as emoções sentidas no final do dia de trabalho, Carol relatou que a frustração acontece quando ela sai do hotel com pendências em atividades que dependiam só dela e destaca ainda que isso é muito recorrente.

Em alguns momentos eu **fico frustrada, por ter certeza que dependia só de mim**, do meu esforço, porque tem dias que você não tá legal e que a tua produtividade não vai ser a mesma, mesmo que tudo esteja contribuindo, você ainda não estará produtivo. E aí, em alguns momentos fica sim o sentimento de frustração. É uma consciência de que eu podia ter feito diferente, entendeu? E eu tenho muita clareza para entender que eu poderia ter feito mais. **Metade dos dias da semana a gente sai com esse sentimento** (risos). (Carol - EG2)

No entanto, Carol afirma que estender o horário de expediente não é a solução. A gerente relatou que esse tipo de situação geralmente está associada a uma atividade que demanda muita energia, então, prefere ir descansar e deixar para retomar a atividade no dia seguinte.

Eu sei também que **se eu ficar mais uma hora não seria suficiente**, e aí preciso ir e deixar para o dia seguinte para ter mais **energia** com aquilo. (Carol - EG2)

Júlia corrobora essa mesma percepção. A gerente relatou que, no começo da sua carreira, ela ficava no trabalho até concluir todas as demandas. No entanto, percebeu, assim como Carol, que, em determinadas situações, ir descansar e retomar revigorada aquela atividade no outro dia é a melhor estratégia.

¹⁸*Maître* é um termo francês que significa chefe dos garçons. Esse profissional é o anfitrião do restaurante. No ramo da hotelaria, é o responsável por agendar as reservas, acomodar os clientes nos estabelecimentos e organizar as praças, garantindo a eficiência no atendimento e a satisfação do cliente, lidando com as reclamações.

Muitas vezes, o que eu que fazia: eu ficava muito mais tempo no hotel, eu não ia embora enquanto não tivesse tudo resolvido. Mas a pessoa vai ficando velha (risos), você vai amadurecendo, **você vai vendo que não vai conseguir resolver tudo num único dia**. Um dia não é suficiente para você resolver todos os problemas, por mais que eu fique aqui até 3h da manhã. **E eu vou ficar pior, porque eu não vou descansar para o próximo dia**, que aí vai ser mais um dia cansativo. (Júlia - EG5)

Malu relatou que também não se sente bem em ir embora deixando pendências. No relato da gerente, a emoção da tristeza está associada a emoções secundárias de preocupação e de ansiedade com o acúmulo do trabalho.

É muito bom quando eu falo assim: “nossa, meu dia foi produtivo”, eu tenho uma sensação de leveza, sabe. **Quando não é produtivo** aí eu tenho a sensação de que assim, de que **eu vou ter que compensar o dia de amanhã por causa de hoje**, eu vou ter que fazer em dobro alguma coisa ou vou ter que focar em outra coisa. Mas quando eu termino o dia que eu falo: “nossa, consegui entregar isso”, eu me sinto muito bem, assim, eu gosto muito dessa sensação, sabe. (Malu - EG3)

Thiago, por sua vez, refletindo sobre os esforços feitos para concluir as atividades gerenciais do dia, antes de deixar o hotel, relatou que estão associados ao senso de responsabilidade e autocobrança que ele tem por ocupar um cargo gerencial.

Quando você é gerente, **o problema “o filho é seu” e não é de outra pessoa**. Tipo não tem papai Noel, coelhinho da Páscoa para solucionar o problema... é teu, entende? (Thiago - EG1)

Por outro lado, Thiago reconhece que, ao mesmo tempo em que ele sai satisfeito com a “sensação de dever cumprido”, sente-se “pesado, estressado, esgotado” ao final do dia de trabalho, o que pode vir a propiciar o surgimento da emoção da tristeza. O alto grau de entrega ao trabalho e a intensa dedicação ao cargo demonstram o desequilíbrio entre vida pessoal e vida profissional do gerente, indo de encontro ao que se defende como fundamental para qualidade de vida no trabalho, conforme ressaltam Zaratini e Padilha (2010).

Ao refletirem sobre como se sentem no momento de tomar uma decisão importante, os gerentes relatam que situações envolvendo desligamento de funcionários costumam deixá-los tristes. Nos relatos, os entrevistados usaram termos como “ansiedade”, “super delicado”, “nunca é fácil”, “eu rezo antes de fazer”, “não é confortável”, “você fica triste” e “eu soffro” para falar dessa ação gerencial inerente à prática de gestão de pessoas.

Ansiedade. Mas eu te digo o seguinte: **depende do tipo de problema.** Porque tem algumas ansiedades que são eventualmente para resolver o problema. Outras são ansiedades do tipo: o que eu vou fazer com esse problema? O caso específico da Camila foi **super delicado.** Hiper delicado. **Fazer demissão de uma chefia não é uma decisão que você toma da noite pro dia.** (Thiago - EG1)

Eu entendo que é a responsabilidade que me cabe. E aí **tem decisões que você vai tomar que são mais delicadas?** Sim! Mas que precisam ser tomadas. Quem vai ter que tomar as decisões? Ok, sou eu. **Uma demissão, por exemplo, nunca é fácil de fazer.** Demissão, por mais que eu ache que eu tenha a razão e os motivos para fazer, eu sempre penso no impacto que aquela demissão vai causar na vida daquela pessoa. Então, para mim, nunca é fácil. **Eu rezo antes de fazer uma demissão.** Porque eu sei que aquilo não vai ser fácil, que a partir dali vai ter uma transformação na vida daquela pessoa, na família, tem pessoas que dependem. Então, por mais que eu tenha meus motivos e as minhas condições para fazer aquela demissão, eu tenho essa situação. **Não é confortável.** Você fica **triste**, mas me cabe fazer, eu sou responsável por fazer aquilo, mas não é fácil. (Carol - EG2)

Depende, assim, se for coisa técnicas, se for coisa financeira para mim é fácil. Agora se for humano, tipo mandar embora, fazer corte, fazer **desligamento**, aí depende porque primeiro que eu tenho um pouco de ansiedade, né? E eu vou ficar pensando: “nossa, isso vai afetar a vida de um pai de família, isso vai prejudicar alguém, emprego não está fácil”, eu **sofro com essas questões humanas**, né. Eu admito que eu sofro mesmo. (Malu - EG3)

Os gerentes relataram que decisões desta natureza, envolvendo questões humanas, interferem em suas emoções. Lucas relatou uma situação que vivenciou relacionada à demissão de um colaborador e descreveu como se sentiu ao ter que fazer isso.

É difícil... Eu tive um momento desse de fazer um processo de desligamento. Eu queria que fosse por falta de produtividade, queria mesmo que a pessoa não fosse comprometida... mas não. Foi uma situação de redução de custos. Então, isso é o que te deixa **mais tenso.** Eu fiquei **uma semana sem dormir direito.** Uma semana assim... você deitar e ficar pensando naquela coisa, em ter que diminuir o custo. Tipo... já tinha a pessoa certa e foi uma escolha que não foi minha. A escolha já veio de cima: a gente vai fazer isso e isso, preciso que você mande essa pessoa embora, porque era a pessoa mais nova no setor, então querendo ou não seria a mais barata, mas essa situação é bem delicada. **Mexe muito com as emoções.** (Lucas - EG7)

No relato de Lucas, a tensão em ter que fazer uma demissão, mencionada pelo gerente, causa sentimentos de aflição, angústia e sofrimento, associados à emoção da tristeza pela decisão a ser tomada, que interferem de forma tão profunda nas suas emoções ao ponto de lhe tirar o sono.

A tristeza está presente em situações nas quais o sujeito se encontra impotente e surge em resposta a um insucesso, estando, assim, associada de forma direta à sensação de fracasso, sofrimento e infelicidade. No entanto, assim como a alegria, a tristeza também é um gatilho para a ação, pois leva o ser humano à introspecção para a compreensão do que está sendo sentido e a sua razão, bem como o impulsiona para uma reação.

As experiências emocionais associadas à tristeza, que foram vivenciadas pelos gerentes durante o período de realização da pesquisa, e as práticas gerenciais que receberam interferência dessa emoção no cotidiano organizacional hoteleiro são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 - Experiências emocionais associadas à tristeza vivenciadas no cotidiano da prática gerencial

Emoção básica	Emoções secundárias	Experiências emocionais	Prática gerencial
Tristeza 	Angústia, desprezo, vergonha, culpa, frustração, sofrimento e aflição.	• Baixa taxa de ocupação no hotel; • Poucas solicitações de cotação de eventos; • Interferências do investidor na gestão do hotel; • Corte de itens da cesta básica dos colaboradores; • Reclamação sobre escala de trabalho; • Constrangimento de Carol mediante a reprovação do investidor de uma prática implantada no hotel; • Exposição salarial em uma assembleia de condomínio do hotel; • Dia produtivo; • Falha no processo de compra de uma bebida do bar do hotel; • Desligamento de funcionários.	• Gestão de pessoas; • Processos de compra; • Liderança; • Motivação; • Clima organizacional.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Nesse sentido, dentro do contexto organizacional, a tristeza é útil para avaliação dos acontecimentos, gerando predisposição para a ação do que precisa ser feito para mudar determinada realidade e solucionar o que gera sofrimento. A seguir é abordada a emoção da raiva, que também se manifesta no cotidiano organizacional e afeta a prática gerencial.

4.3.4 “Quando um não quer, dois não brigam”. Será?

A expressão popular utilizada no título desta subseção representa como significado que, quando uma ação é realizada entre duas pessoas, ocorreu consenso das duas partes. No entanto, essa afirmação provoca algumas reflexões: como conviver com uma pessoa que está sempre provocando brigas? Como não se deixar influenciar pela raiva alheia? Como não se enfurecer com algo provocado pelo comportamento de terceiros? Além das situações alegres e tristes, no cotidiano hoteleiro, também é comum a vivência de experiências emocionais envolvendo a raiva, conforme é apresentado nesta seção.

A raiva, também categorizada como uma emoção básica, surge quando a pessoa se vê envolvida em situações desagradáveis que causam frustração ou que são agressivas e invasivas, causando sentimento de ira, fúria, irritação e comportamentos impulsivos (RODRIGUES; GONDIM, 2014). Ainda que seja considerada a emoção mais passional, em algumas situações, a reação da emoção da raiva pode ser passiva como a mágoa (REEVE, 2006). De toda forma, em geral, a tensão sentida em uma experiência emocional de raiva motiva o ser humano a agir, pois esta emoção mobiliza e sustenta energias em alto nível, fornecendo recursos necessários para enfrentar uma situação frustrante, conforme evidenciam Zaratini e Padilha (2010).

Durante o *shadowing* foi possível observar algumas situações envolvendo a emoção da raiva no contexto estudado. Uma envolveu o desconforto gerado em Carol quando sua sala passou por uma reforma e sua mesa foi transferida para um espaço apertado no *back* da recepção. Para ligar e desligar o carregador do seu notebook, a gerente precisava se ajoelhar no chão, embaixo da mesa, para alcançar a tomada. Carol, nitidamente irritada, falou: “Cada vez que abaixo para ligar isso aqui, eu fico numa raiva de seu Joaquim”, investidor do hotel responsável pela obra que estava sendo realizada.

Outra situação observada foi quando Lara e sua assistente ficaram aborrecidas com a equipe de alimentos e bebidas, pelo fato de esta ter realizado um serviço de *coffee break* antes do horário contratado pela cliente. A contratante do evento, uma cliente *habitué*, enviou uma mensagem por *WhatsApp* para Lara com a foto do *coffee break*, questionando o porquê de já estar sendo servido às 10h30, quando ela havia solicitado que só fosse servido às 11:00h. A cliente exigiu uma reposição do serviço no horário que havia contratado. Lara e sua assistente, chateadas e irritadas com a situação, repassaram a reclamação e a solicitação da cliente para que Júlia tomasse as providências.

Em entrevista, a gerente relatou que geralmente essa emoção é sentida quando a qualidade do serviço realizado pelo seu setor fica comprometida em razão de alguma prática realizada pelos demais setores do hotel.

As minhas chateações geralmente estão relacionadas aos colegas, muitas vezes colegas de outros departamentos, porque o **nosso principal foco é cliente satisfeito**, melhor impacto, melhor experiência, entregar o melhor que a gente consegue. Então, **no momento que isso não acontece, no momento que ocorre alguma falha, a gente fica irritada**. Por exemplo, atrasou alguma coisa, a limpeza não foi feita a tempo, a gente precisa de serviços gerais, a gente precisa do pessoal de A&B [Alimentos e Bebidas], então, assim, a gente tá focado o tempo todo na satisfação do cliente. (Lara - EG4)

Malu também vivenciou a emoção da raiva quando recebeu uma ligação de uma cliente que exigia pagar *day use*¹⁹ ao invés da diária completa, tendo em vista que ela não iria passar 24h no hotel. A gerente balançava a perna e tentava explicar para a cliente a política da empresa e as providências que poderiam ser tomadas, mas a cliente não a deixava falar. Perceptivelmente irritada, pela sua face e tom de voz, Malu interrompeu a cliente e disse: “posso concluir meu raciocínio para eu dar uma opção para senhora?” Ao desligar a ligação telefônica, Malu compartilhou com os colegas de trabalho o que tinha se passado: “Ela me chamou de incompetente e falou que era para eu sentar a bunda na cadeira e escrever um e-mail para ela agora, com as informações que passei por telefone”. Como a hóspede iria chegar ao hotel no domingo, no plantão gerencial da Ana, Malu encaminhou uma mensagem por *WhatsApp* para ela, com foto da reserva da cliente e informando a situação.

A experiência emocional vivenciada por Malu sinaliza que, no cotidiano organizacional, as emoções dos gerentes sofrem repentinas oscilações, pois, poucos minutos antes da ligação, Malu estava realizando seu trabalho ouvindo música em seu celular, cantando, brincando com os seus colegas de sala. Porém, no momento do ocorrido, a gerente ficou visivelmente irritada.

Como mencionado, a raiva fornece recursos necessários para lidar com uma situação frustrante, seja para enfrentar algum perigo ou superar um desafio. No entanto, quando a raiva não consegue alcançar sua finalidade, surge a tristeza, para solucionar o problema utilizando outras ferramentas. A sobreposição entre essas duas emoções pode ser percebida no relato de Lucas sobre uma experiência emocional envolvendo raiva e tristeza que o gerente vivenciou.

¹⁹ Modalidade de hospedagem em que o hóspede paga para usar as dependências do hotel durante o dia, sem pernoite.

Eu acho que o que mais me vem na memória seria a parte **triste**, porque eu **já tive situações com o investidor que me deixaram muito triste**, tipo... da forma como ele trata as pessoas, isso aí falando na frente do gerente, e o que me deixou mais triste foi ver a **inércia do gerente**, ele não fazer nada e deixar tudo aquilo acontecer e, no dia seguinte, ele ainda me chamar na sala para me pagar um sermão e falar que eu que estava errado. Isso para mim foi o cúmulo do **absurdo**. E eu deixei bem claro para ele: se eu cheguei naquele ponto de me impor, se eu falei mais alto, é porque você não fez nada. Acho que você como meu gerente, como meu responsável aqui dentro, deveria, não sair em minha defesa, mas deveria ter colocado ele no seu devido lugar, não deixar eu me expor. (Lucas - EG7)

As emoções de raiva e de tristeza sentidas por Lucas surgiram mediante a sua frustração e decepção ao perceber a inércia do gerente geral no momento em que estava sendo destrutado pelo Sr. Joaquim, investidor do hotel. Lucas explicou, que no dia em que ocorreu a discussão com o investidor, a emoção predominante foi a raiva. No entanto, quando o gerente geral o chamou para conversar sobre o acontecimento, o que ele sentiu foi tristeza.

Então, no dia antes... o dia do ocorrido, acho, eu senti mais a emoção da **raiva**. Agora, no dia que ele me chamou, no dia após, para me pagar um sapo, para conversar e falar “você não deveria ter feito aquilo”, aí foi **tristeza**. Eu disse: “eu jamais esperaria isso de você. Do jeito que você estava na mesa aí, você ficou”. Então, pra mim, isso foi decepcionante. (Lucas - EG7)

Thiago, ao refletir sobre suas experiências emocionais significativas vivenciadas no hotel, também recordou uma situação envolvendo o investidor do hotel, na qual foram sentidas as emoções da vergonha e da raiva.

Na assembleia com os investidores. Aí o investidor majoritário chegou e falou assim: “eu quero falar com você. Thiago, não leve para o lado pessoal, mas **eu vou discutir na assembleia o seu salário**”. E eu falei assim: “como assim?” “Não a gente não consegue pagar o seu salário e eu vou propor na assembleia que a gente vai ter que fazer alguma coisa a respeito disso”. E eu falei assim: “O senhor tem certeza do que está falando mesmo? É isso mesmo? O senhor quer trazer esse assunto para assembleia?” “É porque eu quero colocar um valor máximo, um teto máximo de gastos anuais, da ordem de 144 mil reais”. Não vou falar o que ganho, mas, assim, o meu valor é muito superior a esse valor anual. Eu falei assim: “Você como investidor tem todo direito de fazer o que o senhor quiser. Eu não tenho qualquer tipo de argumento para esse momento. Até porque o senhor me pegou de **surpresa**”. E aí ele justamente colocou em questão e, assim, eu fiquei **super embaraçado e super chateado**, primeiro porque expôs meu salário para todos os nossos colaboradores que estavam na reunião. E eu até inclusive falei que me senti até **super envergonhado**, porque foi um assunto muito delicado, que não se fala na frente do colaborador, segundo na frente dos

investidores, expondo uma ação como essa, e terceiro, **desvalorizando o trabalho**, porque assim... todo trabalho que eu fiz de crescimento de receita, do período que cheguei até agora, a gente cresceu quase 20 pontos em receita de hospedagem para o hotel. As receitas de alimentos e bebidas mais quase quatro milhões por ano. Não vale a pena? Peraí! Eu fiquei **hiper chateado** porque a exposição é muito delicada, mas, ao mesmo tempo, assim, faz com que você repense muitas coisas. Então, assim... eu fiquei muito **frustrado**. Muito **envergonhado** pelas condições e como foi feito aquilo. Porque o que é certo é que fosse negociado antes! Eu fiquei muito **puto da vida**. (EG1)

Thiago enfatizou que o fato de ter sido pego de surpresa, tendo em vista que a pauta da reunião já havia sido fechada cinco dias antes e a discussão de seu salário não constava, assim como a vergonha pela exposição da proposta de redução de salário sofrida diante de colaboradores e investidores o fizeram sentir emoções raiva e tristeza.

Malu também relatou uma situação que lhe faz sentir a emoção da raiva: quando lhe são passadas demandas na hora em que ela está encerrando seu expediente. A gerente informou que isso costuma ser recorrente.

Eu tenho um gerente que, como eu falei né, começa a demandar às 20h, aí eu tenho que sair antes das 20h, porque, se eu tiver 19h ali e ele me encher de e-mail, aí eu fico **irritada**. Fico, mas entendo também que o horário dele não é o mesmo que o meu. Mas eu estou aqui o dia inteiro, então eu falo: “nossa, eu estou aqui o dia inteiro, poderia ter me pedido isso 8h da manhã, poderia ter me pedido isso 1h da tarde, vem me pedir 7h da noite”, e aí eu avalio se vale a pena ficar pra responder isso hoje, qual é a urgência e tal, se não amanhã, no primeiro momento, eu faço. (Malu - EG3)

No relato da Malu, é possível notar que, ainda que a gerente sinta raiva, ela adotou uma estratégia para lidar com o fator gerador desta emoção. Isso sinaliza que a raiva também impulsiona para a ação e para a mudança, corroborando Rodrigues e Gondim (2014). No entanto, é preciso ter consciência do motivo causador da emoção e do que precisa ser feito para que seja realizado o gerenciamento emocional (RODRIGUES; GONDIM, 2014; KÜPERS; WEIBLER, 2008). Na experiência emocional relatada é possível perceber que a gerente desenvolveu em ação: autoconsciência emocional, autodomínio e resiliência, competências socioemocionais abordadas por Macêdo (2018).

Ana também lembrou uma situação que a deixou irritada. Já havia passado das 18h, ou seja, boa parte da equipe da governança já tinha ido embora; no entanto, havia muitas UHs sujas para serem entregues.

Ontem, por exemplo, que tava com 95% (taxa de ocupação), **nunca que eu podia tá com tanto quarto pra fazer uma hora daquela**. Num horário que quase já não tem mais ninguém da equipe, e a gente sabe que tem que entregar todo dia. **Já era para tá tudo liberado**. Porque eu não tenho como explicar se chegar 10 *check-in* de uma vez e eu dizer: espera que eu não tenho quarto. Entendeu? Porque, para recepção, eles vão ver que os *check-outs* já aconteceram de 2h da tarde. Como é que de 6h da tarde tu ainda não tem quarto. Uma coisa acaba impactando na outra, entendeu? E eu **não tenho justificativa para isso**. Apesar de que ontem eu teria a justificativa da reunião. Parou todo mundo 3hs da tarde e 6h ainda tava todo mundo lá, e por isso impactou. Mas para quem chega lá, eles não querem saber. Eles não sabem o que acontece aqui... entendeu? Então gera uma **emoção negativa** com certeza. (Ana - EG6)

A tensão sentida pela gerente foi sinalizada pelas expressões “nunca que eu podia tá com tanto quarto pra fazer uma hora daquela”, “já era para tá tudo liberado”, “não tenho justificativa para isso”, as quais revela o quanto a situação foi desagradável, gerando frustração. No entanto, essa experiência emocional motiva o ser humano a agir para enfrentar uma situação frustrante e proporciona o desenvolvimento de conhecimento em ação - “*knowing-in-practice*” (GHERARDI, 2014a; ORLIKOWSKI, 2002), que evitará que situações semelhantes aconteçam novamente ou, se vierem a acontecer, o gerente saberá lidar melhor com elas, recebendo menor influência dessa emoção em sua ação gerencial.

No Quadro 12 são apresentadas as experiências emocionais associadas à raiva, que foram vivenciadas pelos gerentes hoteleiros no cotidiano organizacional durante a realização da pesquisa, bem como as práticas gerenciais que receberam interferência dessa emoção.

Quadro 12 - Experiências emocionais associadas à raiva vivenciadas no cotidiano da prática gerencial

Emoção básica	Emoções secundárias	Experiências emocionais	Prática gerencial
Raiva 	Irritação, fúria, vergonha e frustração.	• Reforma no hotel: estação de trabalho provisória desconfortável; • Desalinhamento entre o que foi contratado por uma cliente de eventos e o que foi fornecido pelo setor de alimentos e bebidas; • Ligação de cliente mal-humorada para tratar de uma reserva <i>day-use</i>; • Interferências do investidor.	• Gestão estratégica; • Gestão operacional; • Gestão de conflitos; • Clima organizacional.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Assim como as emoções já apresentadas, os gerentes do hotel também vivenciam experiências emocionais relacionadas ao medo no cotidiano organizacional. A seguir é abordado como essa emoção surge e atua no contexto organizacional.

4.3.5 “Gato escaldado tem medo de água fria”

A expressão popular utilizada no título desta seção significa que, quando uma pessoa passa por uma experiência negativa, tende a aprender com o sofrimento e se tornar precavida, para não correr o risco de voltar a se sentir da mesma maneira. É natural que ela tenha medo de se ver na mesma posição novamente. O sentido da frase está associado ao fato de que, se o gato um dia se escaldou, nunca mais vai querer tomar banho, pois ele não sabe diferenciar a água quente da fria.

No ambiente de trabalho, os atores organizacionais estão sempre vivenciando experiências emocionais relacionadas ao medo e, com elas, desenvolvem conhecimento na prática, pois, conforme destacam Rodrigues e Gondim (2014), o medo faz com que as pessoas fiquem mais atentas e se preparem para agir de forma mais adaptativa.

A emoção do medo, que também integra o grupo das emoções primárias, caracteriza-se como um impulso instintivo que tem como papel principal proteger o ser humano contra possíveis perigos. A partir do medo, outras emoções secundárias podem surgir, tais como angústia, pavor, desconfiança, preocupação e ansiedade.

Durante o *shadowing*, foi possível observar Lara sentindo a emoção do medo quando as chaves do departamento de eventos sumiram e todos os espaços ficaram abertos à noite. A gerente comentou com sua assistente: “Poli de Deus! Tô preocupada. Onde que estão essas chaves! A gente não tem cópia dessas chaves”. No outro dia, as chaves foram encontradas. Um colaborador as havia levado para casa por engano. Quando ele entregou as chaves para Lara, a gerente sorriu aliviada e disse: “Nossa! Tava super preocupada. As salas dormiram abertas! Cheia de equipamentos! Já pensou se acontece algo?”. O receio da gerente era principalmente que roubassem algo da sala da cobertura, tendo em vista que muita gente passa pelo ambiente para ir fazer fotos (NOTAS DE CAMPO, OPG4 – 2019). Após essa experiência, a gerente relatou que iria providenciar cópias das chaves das salas.

O medo também foi vivenciado por Carol em uma situação observada no restaurante do hotel. Era início de noite e a dupla de voz e violão já tinha começado a cantar. Carol estava sentada à mesa no restaurante trabalhando em seu *notebook* e conversando com a

pesquisadora sobre os desafios do cotidiano hoteleiro, em especial, sobre as particularidades do hotel em estudo, no que se refere às constantes interferências do investidor. A música que estava tocando no momento era “Hoje à noite não tem luar”, de Legião Urbana, e enquanto a gerente falava sobre as dificuldades da sua carreira profissional, ela chorou e disse: “Não sei se vou aguentar isso aqui, se eu vou conseguir superar”. A fala da gerente sinaliza o medo que ela sentia de não conseguir passar pelos três meses de experiência do cargo que estava desempenhando no hotel, diante de todas as dificuldades que vinha enfrentando.

Outra situação observada no hotel que evidenciou a presença da emoção do medo foi quando um hóspede suspeito fez *check-in* no hotel. Tratava-se de um *walk-in*, ou seja, um hóspede sem reserva de hospedagem, que realizou o pagamento em dinheiro. Durante o preenchimento da Ficha Nacional de Registro de Hóspede (FNRH), não quis registrar seu endereço, assim como não determinou o seu período de estada no hotel, ou seja, não tinha data para ir embora. Todos os gerentes foram informados da presença desse hóspede e o número do seu apartamento para ficarem em alerta. Como medida preventiva, foi determinado que a camareira não entrasse sozinha para fazer a arrumação de sua UH e que a polícia ficasse de sobreaviso.

As situações relatadas demonstram que o medo pode ser gerado por diferentes gatilhos, corroborando o que Pereira (2006) constatou e o levou a concluir que são diversas as causas e efeitos do medo encontrados nos indivíduos, no contexto organizacional. Na experiência emocional de Lara, por exemplo, o medo estava associado à emoção da preocupação diante da responsabilidade que ela teria que assumir, caso viesse a acontecer algo nas salas de eventos que ficaram abertas. Já o medo da Carol envolvia principalmente a emoção da angústia, pelo receio de não conseguir atingir o seu objetivo profissional.

Na situação em que os gerentes sentiram medo em relação à possibilidade de haver um criminoso hospedado no hotel, o temor, que surgiu por meio de um sentimento de desconfiança, veio somado à preocupação com a segurança dos demais hóspedes, bem como de todos os colaboradores, e à ansiedade em solucionar a situação. Thiago inclusive chegou a abordar o hóspede suspeito para sondar o motivo da sua viagem a Brasília. Em uma oportunidade, enquanto o hóspede passava pela recepção, o gerente se aproximou e o cumprimentou de forma hospitaleira, colocando-se à disposição para ajudá-lo no que fosse necessário, almejando uma aproximação. Nesse contato, o hóspede falou que trabalhava com pedras preciosas e até as ofereceu ao gerente, mostrando fotos das peças. Essa experiência emocional sinaliza que, ao mesmo tempo em que o medo impõe limite nas atitudes e

comportamentos, já que atua como um mecanismo de proteção, também motiva os indivíduos a superar em esta limitação, por meio do enfrentamento, como pôde ser observado no caso relatado.

Além das situações observadas durante o período do *shadowing*, os gerentes também relataram que sentem medo quando estão diante de situações adversas e desafiadoras. A emoção foi expressa nos relatos de Lara e Júlia por meio dos termos “insegurança”, “deixa mal”, “mexe comigo” e “gera medo”.

Sinto **medo** em um primeiro momento (risos). **Insegurança** de que o cliente se sinta insatisfeito, chateado. Mas para lidar com isso tem que ter a **conversa**, né? **Olho no olho**. Você tem que ser sincero com o que tá acontecendo. É que eu falo para minha equipe. A gente é muito sincero com nosso cliente. É... e dar solução naquele momento ali, né? Você precisa dar uma solução para ele. Você precisa resolver. Você precisa ajudar, apoiar. (Lara - EG4)

Se eu for cobrada por alguma coisa, me pediram um tempo para aquilo, e eu não conseguir entregar, isso vai começando a me **deixar mal**. Eu fico pensando “eu vou terminar o dia e não vou resolver isso”, entendeu? E aí **isso normalmente mexe comigo**. Com a saída da *chef* de cozinha, tem bastante serviço. Amanhã, eu tenho 80 almoços, mais dois *coffee break* pela manhã e três à tarde. Então, assim, **gera o medo**. Gera um certo medo até mesmo de vender. Antes eu falava: “ó, vou fazer isso, a gente vai fazer isso e eu vou vender isso!” Uma coisa é você vender, que é o que eu faço: eu negocio valores com eventos, uma coisa é você fazer isso. Outra coisa é você ter que vender e entregar. E entregar bem. Com uma ótima qualidade. Então gera um certo **medo**. (Júlia - EG5)

Malu relatou que se sente insegura quando precisa tomar uma decisão sobre um assunto sobre o qual ela não tem domínio. Diante do receio em realizar uma decisão organizacional equivocada, a gerente prefere se precaver pedindo auxílio.

Quando eu tenho que tomar decisões em assuntos que eu não domino, eu fico receosa... assim, eu **fico perdida** e aí eu **peço ajuda**. Porque... eu falo: “não tenho condições de fazer sozinha”, e eu **não gosto de tomar decisões em cima daquilo que eu não domino**. (Malu - EG3)

O relato de Malu ilustra o papel do medo na prática gerencial, pois, ao sentir essa emoção, o gerente pode adotar uma conduta de fuga ou enfrentamento diante dos estímulos julgados por estes como perigosos. A vivência recorrente de situações semelhantes no cotidiano organizacional vai gerando familiaridade, propiciando a aprendizagem de novas respostas, que reduzem significativamente a sensação de euforia resultante do medo.

As constatações desta pesquisa vão ao encontro dos resultados apresentados por Pereira (2006), que, ao estudar o medo no contexto de trabalho, identificou que essa emoção está associada a fatores como instabilidades, ameaças e punições e incapacidade de cumprir tarefas no ambiente de trabalho.

Diante do que foi apresentado, foi possível constatar que os gerentes do hotel estão sempre vivenciando experiências emocionais, percebidas e julgadas como positivas ou negativas, no cotidiano organizacional. No Quadro 10, é possível visualizar, de forma sintética, as constatações do estudo analisadas nesta seção.

Destaca-se que todas as experiências emocionais apresentadas neste estudo receberam influência do contexto social, corroborando o que Rodrigues e Gondim (2014) apresentam, ao afirmar que as emoções são processos sociocognitivos, pois, ainda que possam ser abordadas como experiências individuais e subjetivas, são aprendidas e desenvolvidas para auxiliar na vida em sociedade. Conforme Gondim e Borges-Andrade (2009) também sublinham, as emoções são mediadoras das relações interpessoais, podendo, assim, aproximar ou afastar as pessoas, pois a construção das relações sociais está associada aos interesses e valores que são compartilhados.

Além de interferir nas relações sociais, no bem-estar, na saúde física e mental dos atores organizacionais, no contexto de trabalho, as emoções também influenciam na tomada de decisão, nas práticas de gestão de pessoas, no exercício da liderança, no processo motivacional, enfim, nas práticas gerenciais de um modo geral. As experiências emocionais vivenciadas pelos gerentes associadas ao medo e as práticas gerenciais que receberam interferência dessa emoção são apresentadas no Quadro 13.

Quadro 13 - Experiências emocionais associadas ao medo vivenciadas no cotidiano da prática gerencial

Emoção básica	Emoções secundárias	Experiências emocionais	Prática gerencial
Medo 	Angústia, insegurança, pavor, preocupação e ansiedade.	• Sumiço das chaves das salas de eventos; • Período de experiência da gerente e as dificuldades referentes às interferências do investidor; • Hóspede suspeito no hotel; • Situações adversas e desafiadoras; • Entrega de serviços de alimentos e bebidas após o desligamento da <i>chef</i> de cozinha.	• Gestão operacional; • Gestão de pessoas; • Motivação; • Liderança; • Gestão de conflitos.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Reconhecendo a função social da emoção, acentua-se a importância dos atores organizacionais compreenderem os caminhos que os levam a agir de determinada maneira no contexto de trabalho, já que, somente percebendo o estímulo, avaliando a situação e o contexto, é possível gerenciar suas emoções e, assim, manter e preservar o seu próprio bem-estar e desenvolver relações sociais saudáveis (RODRIGUES; GONDIM, 2014).

Nesta pesquisa, foi constatado, ainda, que as experiências emocionais vivenciadas no contexto em estudo são afetadas por uma série de fatores mediadores presentes no cotidiano organizacional. Desse modo, na próxima seção, são apresentados os elementos humanos e não humanos que afetam as experiências emocionais dos gerentes.

4.3.6 “Se chorei ou se sorri, o importante é que emoções eu vivi”: elementos humanos e não humanos que afetam as emoções dos gerentes

No cotidiano organizacional, vários elementos percebidos sensorialmente (por meio da visão, audição, olfato, paladar e tato) e julgados esteticamente (como harmoniosos, deploráveis, invioláveis, inusitados, inóspitos, divertidos, fascinantes, movimento, agradáveis, incoerentes, exorbitantes) afetam o estado emocional dos gerentes no hotel.

Grande parte do que é estudado e produzido sobre emoções no contexto do trabalho e gestão de emoções aborda aspectos relacionados à regulação emocional, com enfoque individual, negligenciando as interferências do contexto nesse processo (HOCHSCHILD; 1983, 2003). Conforme Belli, Harré e Íñiguez (2010) destacam, as teorias prescritivas não levam em consideração que o tipo, a quantidade e as interações entre os elementos humanos e não humanos disponíveis em um ambiente social influenciam no comportamento emocional e nas estratégias que as pessoas adotam para fazer o gerenciamento das suas emoções. No entanto, neste estudo, foi possível observar a interação entre humanos e não humanos e como eles afetam as emoções dos gerentes durante a prática gerencial.

Durante o *shadowing*, foi possível observar, por exemplo, Lara feliz com a chegada do carpete importado para ser aplicado no piso das salas de eventos (NOTA DE CAMPO - OPG4); Ana triste ao ter que verificar as imagens das câmeras de segurança do hotel para identificar o que estava acontecendo com os consumos de minibar nas UHs contestados pelos hóspedes no momento do *check-out*, tornando suspeitas as camareiras e o colaborador que faz a reposição dos itens (NOTA DE CAMPO – OPG6); Carol com medo de não dar tempo de

preparar tudo da festa junina dos clientes até o horário definido em convite, já que até às 14h do dia do evento havia ainda várias pendências (NOTA DE CAMPO – OPG2); e a raiva de Malu no contato telefônico com a cliente que a desrespeitou (NOTA DE CAMPO – OPG3). Todas essas experiências emocionais, além das muitas outras apresentadas anteriormente neste trabalho, envolveram experiências sensoriais e julgamento estético de elementos humanos e não humanos, corroborando o que Gherardi (2006) e Bispo (2013b) afirmam ao descrever a prática como resultado das negociações coletivas diárias inerentes às interações de humanos e não humanos.

As experiências emocionais iniciam-se antes mesmo de os gerentes chegarem ao hotel para realizar suas atividades, ou seja, apenas fundamentadas na suposição ou na expectativa do que eles vão encontrar na organização. Thiago destacou dois elementos que podem vir a afetar o seu estado emocional no início do dia de trabalho: a presença do investidor, devido às suas constantes interferências, e algum problema relacionado à operacionalidade do hotel, informado por meio do aplicativo de mensagens *WhatsApp*.

Vamos lá... primeiro é o fator **investidor**, se ele está aqui ou não, então isso já me motiva mais, se ele estiver aqui presente, ou menos. Segundo aspecto, algum **problema** que estiver acontecido que a gente já tenha **trocado mensagens pelo WhatsApp**, que eu sei que, eventualmente, eu chegando eu vou ter um problema pra resolver. Se nenhum desses dois elementos estiverem, eu me sinto **altamente motivado** e altamente tranquilo para começar um dia com energia a fogo. Mas eu me sinto **feliz**, normalmente quando chego. Eu **chego feliz**. Normalmente, eu não chego mal-humorado. Eu não sou uma pessoa mal-humorada. Assim... vou confessar que não é sempre que estou feliz, porque, como falei para você, na maioria das vezes o **investidor** está aqui. (Thiago - EG1)

Júlia também relatou que a expectativa de quem vai encontrar ao chegar ao hotel também interfere no seu estado emocional e, mais uma vez, a presença do investidor foi mencionada, ainda que em tom de brincadeira. De todo modo, a gerente relatou que vai trabalhar feliz e animada devido à satisfação que tem com seu emprego.

Depende... Se a gente chegar e encontrar o **investidor** de cara! (risos). Brincadeira! Mas **essas emoções dependem de quem você vai encontrar na hora que você chega**. Eu acho, assim, que a partir do momento que eu não tenho mais **ânimo** para entrar no trabalho e me dedicar, eu peço minhas contas e vou embora. É bem básico. E eu prego muito isso com os meninos. Se a gente não tá bem, a gente tem que procurar nossa **felicidade**. Se a gente vem trabalhar arrastado, é porque você não tá bem e seu emprego não te faz feliz. Então **vamos procurar ser feliz**. (Júlia - EG5)

Lara e Carol corroboram essa mesma satisfação relatada por Júlia. A alegria das gerentes está associada ao fato de elas gostarem do que fazem, por estarem atuando em um cargo gerencial e por gostarem das suas equipes de colaboradores. Ambas relataram que, ainda que não estejam se sentindo alegres, elas tendem a regular essa emoção tentando não deixar transparecer, corroborando as constatações do estudo realizado por Padilha e Grande (2011), no qual gerentes de hotéis reconhecem que contêm ou redirecionam suas emoções em determinadas situações às quais são submetidos no trabalho.

Os relatos sobre o comportamento emocional de Lara e Carol demonstram que elas buscam gerenciar suas emoções, expressando as que elas julgam que ajudarão a criar e manter um funcionamento organizacional, e regulando as emoções consideradas problemáticas, ratificando o que Küpers e Weibler (2008) afirmam acontecer em grande parte das organizações.

Eu chego **alegre**. Porque eu **gosto do meu trabalho**. Porque aqui é um lugar que eu me **sinto bem**, porque me faz **feliz** a posição que eu estou, o trabalho que estou exercendo. Eu gosto da área. Eu **gosto da equipe**. Por mais que, no decorrer do dia, algumas situações possam desmotivar, mas eu tento me manter alegre. Eu não gosto muito de passar essas emoções para equipe, porque o pessoal acaba absorvendo de como nós, chefias, estamos. Então, eu prefiro não demonstrar... Claro que de vez em quando... (risos) dependendo da situação. (Lara - EG4)

Quando eu chego, eu chego **entusiasmada**, com **boas expectativas**, alegre. Como eu sempre já deixo a **agenda programada** (risos), eu sei o que me espera de maneira programada. Então, eu já chego aqui direcionada para isso. E o meu próprio **entusiasmo** para fazer o que eu **gosto de fazer**. Mesmo diante das circunstâncias, eu ainda chego entusiasmada! Lógico que isso não acontece todos os dias, tem dias que acontecem **situações pontuais** que a vontade não é de chegar aqui (risos), mas são situações muito pontuais e, mesmo quando eu tenho esses **sentimentozinhos ruins** de “Ah! Eu não queria estar aqui hoje!”, eu tento me desfazer dele (risos) porque senão você não consegue terminar o dia. (Carol - EG2)

Por outro lado, Ana e Lucas não chegam ao hotel com expectativas positivas. Conforme pode ser observado no relato de Ana, pelo uso dos termos “vai ser corrido”, “vai ser puxado”, “pressão”, “desgasta”, a gerente chega apreensiva para realizar suas atividades no hotel, devido à interferência de elementos não humanos nas suas emoções: a carga de trabalho excessiva. Já no relato de Lucas, as expressões “é tenso”, “eu acordo sem vontade de vir trabalhar”, “ambiente desgastado”, “não venho trabalhar com alegria” e “ambiente pesado” sinalizam sensações relacionadas à emoção da tristeza sentidas antes mesmo de o

gerente chegar ao hotel para trabalhar, estando essa emoção relacionada à interferência de um elemento humano: o investidor do hotel.

Normalmente é o sentimento de que eu vou ter mais um dia com muita coisa para fazer. Vindo para cá, eu fico pensando: “**mais um dia que vai ser corrido, que vai ser puxado**”, eu não queria que fosse assim. Eu queria poder pensar “vou conseguir fazer tudo que eu tenho para fazer sem **pressão**, vou sentar, vou fazer minhas coisas sossegadas, sem correria” porque isso **desgasta**. (Ana - EG6)

A sensação é de “ah, vamos lá para mais um dia”! É **tenso**. Mas aí quando você pensa nos boletos para pagar... aí você diz: “**eu preciso trabalhar!**” (risos). Olhe, eu vou ser bem sincero contigo. **Todo dia eu acordo sem vontade de vir trabalhar**. Todos os dias. Todo dia eu acordo naquela brincadeira: hoje é sexta, mas não é. Eu acho que hoje vir trabalhar, para esse hotel em específico, é mais uma coisa de responsabilidade não só com o hotel, mas com outras coisas pessoais, porque eu tenho outras prioridades. Acho que chegou a ficar um **ambiente desgastado**, um ambiente emocionalmente falando não bom para trabalhar. Então, eu acho que eu **não venho trabalhar com a alegria** que eu vinha trabalhar há dez anos atrás. Nosso **investidor** tem uma influência muito, mas muito forte! Só de pensar que ele está aqui no hotel, já fica um **ambiente pesado**. Você sente isso já quando você chega. Desculpa a palavra, mas **você não tem tesão para vir trabalhar**, né? (Lucas - EG7)

Essa constatação vai ao encontro do que Elfenbein (2008) destaca, ao afirmar que qualquer contato entre uma pessoa e seu ambiente pode se tornar um evento emocional. No entanto, eventos relacionados a interações humanas são os que têm maior potencial de gerar impactos nos sentimentos dos envolvidos. O relato de Lucas demonstra o quanto o gerente fica abalado emocionalmente ao ter que ir trabalhar, em especial, pelas intervenções do investidor na gestão do hotel. Assim como Lucas, Thiago e a Júlia também apontaram as interferências do investidor como um fator determinante nas experiências emocionais vivenciadas no cotidiano da prática gerencial. Carol exemplifica relatando uma situação que sinaliza o desconforto causado pelo Sr. Joaquim já no início do expediente.

Hoje mesmo, quando eu cheguei, a **primeira pessoa com quem eu encontrei** foi o investidor, **gritando** no corredor. E aquilo já me trouxe uma **sensação de estresse** muito grande. Por mais que eu tivesse saído de casa **entusiasmada**, quando eu chego, a primeira pessoa com quem encontro é ele. Sem levar o mérito do porquê ele estava naquele estado, mas **encontrá-lo daquela maneira, aquela atitude, aquilo me gerou uma situação de estresse que impactou diretamente no meu trabalho**, no que eu tinha para fazer. Quando eu cheguei, eu fui tratar do assunto dele, do que era de interesse dele. (Carol - EG2)

De acordo com o que foi percebido no *shadowing* e relatado pelos entrevistados, a presença do investidor no hotel causa interferências nas suas emoções porque ele tende a se comportar de forma impositiva e dominadora, desconsiderando a posição e a competência dos gerentes. Suas ações, fundamentadas predominantemente em uma visão econômica e inspirada em realidades norte-americanas, são geralmente realizadas de maneira centralizadora, o que acarreta situações que vão de encontro à essência hoteleira de um meio de hospedagem, em especial, um hotel administrado pela Rede, que preza pela prática do programa “*Faça com Amor*”.

O aplicativo de mensagens *WhatsApp* também foi apontado como um elemento que afeta as emoções dos gerentes, conforme foi relatado por Thiago e percebido durante o período do *shadowing*, nas conversas informais com Ana e Lucas, por exemplo. O aplicativo é rotineiramente utilizado entre eles para compartilhar assuntos do hotel, e as mensagens trocadas por eles e pelos demais colaboradores antes mesmo de dar início às atividades no hotel, assim como após o expediente, conforme já foi abordado neste estudo, também interferem nas emoções dos gerentes. No entanto, Lara relatou que alguns problemas não são repassados com antecedência e, ao chegar ao hotel, precisa estar preparada para lidar com as diferentes situações que acontecem no setor. Nesse sentido, a gerente destaca a importância do equilíbrio emocional:

Quando eu chego no departamento, porque **às vezes não me passam as coisas pelo WhatsApp, às vezes eles esperam eu chegar**. Por exemplo, essa semana, quando eu cheguei, falaram: “nós estamos com dois eventos e as divisórias não estavam vedando 100% do som”. Então, um evento estava atrapalhando o outro. Então, é assim... você tem que estar preparada, porque um cliente vai procurar você e você precisa dar uma solução naquele momento ali e tá **sempre preparada** para o que vai acontecer durante o dia. E o **equilíbrio emocional conta muito**. (Lara - EG4)

Outro aspecto abordado como moderador nas experiências emocionais vivenciadas pelos gerentes ao chegarem ao hotel está associado ao conhecimento prévio do volume de tarefas a serem realizadas no dia, conforme ficou evidenciado no relato de Ana. Devido a isso, os gerentes relataram a necessidade de programação diária das atividades gerenciais.

Eu tenho meu **Outlook** no meu e-mail e, nos espaços que não tenho nada agendado, eu tento **programar** algumas **tarefas**, geralmente, eu defino isso quando eu estou tomando banho. Tô tomando banho, eu tô pensando o que eu tenho que fazer, as **pendências**, tipo assim... **checklist**: hoje vou dar um rolê nos andares, hoje vou passar na administração para tratar do assunto da

reforma... **Eu planejo meu dia na hora que estou tomando banho, mas é uma rotina que eu planejo que não necessariamente eu sigo ela.** (Thiago - EG1)

Para mim, essa **programação** faz a diferença. **Eu não gosto de chegar e não ter uma programação do que já vou fazer**, para mim é importante ter isso. Então, quando eu chego, eu já tenho um direcionamento do que eu preciso fazer de imediato, então eu já chego pensando nisso. (Carol - EG2)

De manhã, já coloco na minha cabeça: eu vou sair em horário tal porque eu vou fazer tudo dentro desse **script** que eu vou me colocar. **Quase nunca acontece de eu conseguir cumprir o script, porque hotel é na base do imprevisto**, né, cada hora acontece uma coisa diferente que não estava programada. Mas, assim, graças a Deus, eu consigo me ponderar de não extrapolar os meus limites. (Malu - EG3)

Você chega no início do dia e você fala: “você precisa fazer isso e isso e isso”. Aí o telefone toca, é uma visita inesperada, é um contrato que fechou para amanhã, é um evento que o cliente quer fechar e quer a decisão agora, precisa decidir tudo na mesma hora. Então, **você não segue aquele cronograma bonitinho** de: “Ah, hoje eu vou fazer isso, vou finalizar o dia com essas tarefas todas concluídas”. Não é assim que funciona em eventos (risos), é bem diferente. **São eventualidades o tempo todo**, então. Requer uma dedicação bem maior sim. (Lara - EG4)

O meu setor precisa de **planejamento**. Se a gente tem as coisas muito bem organizadas, a gente vai ter um **trabalho mais leve**. Agora, **se eu não tenho nada planejado, é um caos**. A gente cria um caos. Fica todo mundo se batendo, estressado, entende? (Júlia - EG5)

Normalmente eu já tenho uma noção do que eu tenho para fazer no dia seguinte, mas, como eu te falei, eu faço uma **programação**, mas **difícilmente eu sigo aquela programação porque outras coisas vão acontecendo**. Então, o sentimento é sempre de que eu vou ter **muito trabalho** pela frente. E isso às vezes **assusta**. (Ana - EG6)

Apesar da dinamicidade da atividade gerencial nos meios de hospedagem, os gerentes destacam a importância do planejamento para que as experiências emocionais sejam mais positivas. Ter conhecimento prévio das atividades que serão realizadas no hotel tende a gerar sensação de conforto e segurança aos gerentes, propiciando, nesse sentido, um dia de trabalho mais leve, agradável e feliz. Por outro lado, a ocorrência de eventualidades e de situações desconhecidas pode vir a gerar tensão, angústia, aflição e medo diante do novo e da possibilidade de insucesso no desempenho gerencial, e até mesmo irritabilidade, fúria e tristeza, caso a situação saia do controle e venha a resultar em uma frustração.

Malu apontou o excesso de atividades burocráticas no hotel como outro fator que interfere em seu estado emocional. A gerente menciona o excesso de documentos elaborados

e revisados diariamente e a grande quantidade de treinamentos a que os colaboradores são submetidos com frequência.

Quando eu falo que a Rede é **burocrática**, não é só em termos de **papel**, ela tem muito treinamento. Quando você é contratado tem uns 10 treinamentos. Aí todo ano você tem que renovar: exploração sexual, aí tem não sei o quê de diversidade, aí tem LGBT [Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros], aí tem PNE [Pessoas com Necessidades Especiais], são 'n' **treinamentos**. Aí tem treinamento *on-line*, tem treinamento físico. Além disso, o pessoal aqui adora uma reunião. Três vezes na semana tem *briefing*... e são reuniões que não duram só 20 minutos não. Então, não sei se você já viu no *briefing*, eu já fico lá: “gente, olha a hora, gente, vamos acelerar, gente, eu tenho o que fazer”, porque de fato se eu não faço hoje, acumula. Então, eu não gosto de ficar aqui, vamos bater um papo sobre... sei lá, sobre coisas que eu não consigo mudar. Eu gosto de sentar, estou com esse problema, o que a gente pode fazer? Pode agir assim, assim, assado. (Malu - EG3)

Malu apresenta um perfil pragmático e, portanto, diante de situações em que ela não percebe produtividade, surgem emoções de ansiedade, preocupação e irritação. Durante os *briefings*, sua impaciência e/ou irritabilidade era perceptível pela sua linguagem corporal, como as expressões faciais e o balançar da perna, que, conforme destaca Krausea (2010), marcam a ocorrência de emoções.

O ambiente físico de trabalho e a dinâmica das atividades também afetam nas emoções dos gerentes, conforme aponta Elfenbein (2008). Consequentemente, a organização do ambiente como elemento moderador das experiências emocionais no cotidiano organizacional foi apontada por Júlia e Ana. Conforme as gerentes, quando o ambiente está organizado, as atividades fluem de maneira mais leve e tranquila, o que propicia experiências emocionais mais positivas.

Hoje é melhor. É **mais organizado**. Assim, tipo, **as coisas estão fluindo**, porque nesses últimos meses que eu tinha mudado meu horário, quando eu chegava, eu chegava junto com eles, e aí então eu meio que **direcionava tudo que tem que ser feito**. Agora que eu tô conseguindo vir mais tarde, e eu tenho uma pessoa que assumiu essa parte de chegar e direcionar o fazer em si, então, meio que hoje as coisas tão... **quando eu chego já tão andando**, já tão encaminhadas. É **leve**... claro, que tem uma coisa e outra que a gente tem que melhorar. (Júlia - EG5)

Então, sempre minha **sala tá organizada**, com os documentos no **lugar**, como eu deixei ontem, né? Aí é como se eu chegasse mais **leve**, né? Eu sei o que tá em cada lugar, quais são as minhas prioridades e tudo mais. Quando tá corrido, que eu deixo tudo “ah, eu vou me embora!” Ai já vou ciente que amanhã eu vou chegar, vou ter que **organizar tudo**, ver como tá o dia.

Assim como o hotel tá lotado. A ocupação tá 100%, aí eu chego mais apreensiva. **Sexta-feira que eu sei que é só *check-out***, aí eu sei que é o dia que eu chego **mais leve**, que eu sei que eu não vou tá preocupada com apartamento, com entrega. Que eu sei que vai ser mais tranquilo, aí eu peço para a supervisora revisar porque não tem tanto *check-in* e aí, com isso, eu vou conseguir me voltar mais para cá (computador). Normalmente, é só nas sextas-feiras. **Na segunda é sempre bem mais corrido, porque eu já passei dois dias fora**, então quando eu chego já tem um **monte de e-mails** na caixa, entendeu? Aí eu sei que eu já tenho bem mais coisa para ver, eu tenho **reunião** com a manutenção para fazer, eu tenho que procurar fazer reunião aqui com o departamento também ou conversar com o colaborador do frigobar aí, é...cada dia é um dia na verdade. Não tem como definir: todo dia eu chego assim e depois eu fico assado. Depende muito de como tá o dia seguinte. (Ana - EG6)

Ao refletir sobre o espaço onde são realizadas as práticas gerenciais cotidianas, Malu sinaliza a interferência das experiências sensoriais e da percepção estética nas experiências emocionais, ao afirmar que “ver” as pilhas de papéis lhe dá aflição; por outro lado, quando os documentos estão guardados, fora do seu campo de visão, a sensação é de conforto.

Assim, quando eu voltei de férias, tinha umas três **pilhas de papel**. Aquilo ali já me dá uma **aflição**, já fico: “meu Deus, eu vou sair daqui 10 horas da noite, eu vou conferir isso tudo”, mas aí se organiza, ainda que só tenha escondido as coisas assim, dá um **conforto**, né. Eu pelo menos, mesmo que só tenha escondido, você sabe que tem que fazer, mas só de não estar no seu **campo de visão** já está melhor. Mas normalmente quando eu chego aí eu vou organizar a mesa do meu computador, tirar o que é rascunho, tirar aquilo que já está resolvido, arquivar uma coisa ou outra, meu computador já tá ligado, porque já ligaram para mim e eu começo a trabalhar. (Malu - EG3)

Os relatos de Júlia, Ana e Malu ratificam que condições de trabalho (número insuficiente de funcionários para a realização de um trabalho exigido, conflitos, problemas técnicos) e aspectos relacionados ao ambiente (como temperatura, barulho, aromas, cores e símbolos) também costumam iniciar condições emocionais, conforme apresenta Elfenbein (2008).

Lucas, ao avaliar o seu ambiente de trabalho, relatou que “todo o dia é a mesma coisa” e que encontra seus colaboradores sentados, concentrados, com seus fones de ouvido, fazendo suas tarefas diárias, e que, por ser um setor “rotineiro”, não consegue perceber interferência do espaço em suas emoções (Lucas - EG7). O gerente mencionou que os colaboradores do seu setor costumam escutar música enquanto trabalham e isso foi observado no período do *shadowing*. Quando questionado sobre qual a sua percepção sobre isso, o gerente respondeu

que considera importante para que eles possam “dar uma relaxada”, já que o setor é muito burocrático, o que o torna cansativo (Lucas - EG7).

Outro departamento que também costuma realizar essa prática é o setor coordenado por Malu, no qual ela própria coloca música para tocar em seu celular no modo “autofalante”. A gerente não só define a *playlist*, como também canta enquanto realiza suas atividades. Malu detalhou em sua entrevista o papel da música em sua vida e em seu ambiente de trabalho.

Para mim é muito **mais leve** quando eu tenho música. Assim, tudo que eu faço... eu tomo banho ouvindo música, eu me maquio ouvindo música. Eu chego para trabalhar, eu vou para o banheiro, eu dou um *play* para trocar de roupa e me maquiar. Eu acho que é mais **agradável**. Eu gosto. Eu acho que passa o tempo, né? Você vai vendo o dia passando e **não fica só planilha, Excel, papel**. Aí você **canta, brinca com os meninos**, aí daqui a pouco a gente canta uma música nada a ver, **a gente ri**. É mais a **descontração** mesmo para **não ficar aquela coisa pesada de escritório**. Já está sentado na frente de um computador e ainda aquele silêncio. (Malu - EG3)

Ambos os gerentes visualizam o efeito positivo da prática de ouvir música no ambiente de trabalho, pois acreditam que o torna mais leve e descontraído. Assim, por meio de uma percepção sensorial auditiva, foi realizado o julgamento estético do agradável, impactando na experiência emocional. Nos relatos de Thiago e Carol também é possível perceber a utilização do sentido da visão para a percepção de situações que poderão vir a gerar ou alterar as suas emoções na prática gerencial.

Hoje em dia estou **sem sala**, né? Mas eu tenho um **rito**. Qual seria esse rito? Bom...você vai lá, chego no hotel, olho a garagem, verifico o refeitório, subo, vejo como está, olho o vestuário, um ou outro setor, eventualmente, passo na recepção, verifico lá, dou bom dia à galera, finalmente, meu dia de trabalho se inicia assim. Em seguida, **tomo café da manhã e verifico o meu e-mail**. As emoções que pairam sobre esses momentos de verificar o e-mail e tomar café da manhã também **modificam muito meu dia**. Se eu tenho algum problema que meu e-mail já traz, o estresse vai vir com certeza absoluta. (Thiago - EG1)

É... na verdade até para eu chegar, eu **direciono por onde eu vou entrar** diariamente. Eu não fico entrando sempre pelo mesmo lugar. Às vezes, eu entro pela entrada principal, às vezes eu entro pela portaria, para eu ter uma **percepção** de como está a **organização** desses pontos naqueles horários. Então, é... como eu costumo encontrar, né? É... como a gente sempre vai com um **olhar muito crítico**, sempre vai **encontrando algo para ainda ser feito**... Então, em cada um desses lugares, você vai usando da sua visão, do seu olfato, já para solicitar aí algumas ações de quem seja responsável por determinada tarefa... Mas é sempre... já chega com esse **olhar crítico para a necessidade do que precisa ser feito**. A maneira como eu encontro vai fazer diferença. É importante eu ter o meu olhar ali para eu perceber até porque isso vai determinar qual vai ser minha prioridade do dia. Se eu posso seguir

meu cronograma que eu já deixei programado no dia anterior, ou se tem algo pontual ali que precisa ser tratado, assim como isso vai gerar em mim uma situação de estresse ou não. (Carol - EG2)

Thiago informa que não tem sala para trabalhar, e essa realidade foi constatada durante o *shadowing*. O gerente dispõe de uma mesa que fica no *back* da recepção, no entanto, ele realiza suas práticas gerenciais em constante movimento no hotel e costuma utilizar a cafeteria e o restaurante para a realização de práticas como verificação e encaminhamento de mensagem via e-mails, análise e assinatura de relatórios, e reuniões com os demais gerentes. É comum vê-lo circulando com seu *notebook* pelo hotel. Esse mesmo comportamento é realizado por Carol. Logo, ambos estão sempre utilizando suas percepções sensoriais e realizando julgamento estético por onde passam, tendo suas emoções afetadas por diversas situações, ratificando o que é apresentado por Elfenbein (2008).

Por outro lado, os demais gerentes puderam refletir sobre as instalações do espaço físico no qual trabalham: tamanho da sala, mobília, temperatura, iluminação, e o impacto que esses elementos têm nas suas emoções.

Sobre a sala, no começo eu me incomodava mais, porque nosso espaço, literalmente, foi diminuindo muito. Era um espaço muito amplo, eu lembro que às vezes eu vinha com o cachecol, porque o ar condicionado estava muito forte e a gente não conseguia fechar. Então, de repente, a gente foi para outra sala que era metade, depois virou um terço, e eu me incomodo muito com espaço pequeno, porque eu sou meio bagunçada, então eu gosto de ter um lugar para tudo porque senão me perco. Mas hoje já está confortável para mim, assim, não me incomoda o tamanho, o que me incomoda mais é a mesinha do Thiago e da Carol porque ficam muito perto, daí quando eles falam ao telefone, atrapalha a gente, que também está falando. Além disso, não tem privacidade. Privacidade zero. Qualquer assunto mais íntimo vai no *WhatsApp* porque ali todo mundo se escuta, todo mundo se olha assim, não tem como esconder nada. (Malu - EG3)

Olha, no meu caso, sim, mas eu já me acostumei. Porque todas as governanças são em áreas como essa: subsolo, entendeu? Todos os hotéis que eu passei era no subsolo, nenhum era numa área como deveria ser. Não sei porque, mas todo hotel é assim. Quando eu pego e digo “vou ficar aqui dentro o dia inteiro, não me chama para nada porque eu tenho coisas para resolver...”. Eu não sei se tá chovendo, se tá sol. Eu sei pela hora, imagino como é que tá, mas eu dificilmente vejo. Tem dia que eu só vejo o sol quando eu entro e, às vezes, o pôr do sol ou já a lua quando eu saio. Não sei como é que tá. Normalmente chega alguém e diz: “nossa, tava chovendo!” Eu: “tava? (risos) nem sei, né!”. “Como tu não sabe, caiu um dilúvio, né?” E eu não vi nada disso, entendeu? E aí as pessoas se surpreendem, né? Quando me ligam ou perguntam alguma coisa que eu não sei, simples como essa, porque eu não tenho contato, né? (Ana - EG6)

A parte da **iluminação natural** eu acho que até que tem. Eu acho que tem. Aquela parte de vidro atrás ali, eu acho que traz uma iluminação. Tanto é que, às vezes, a gente até apaga as luzes e fica só com a iluminação natural. Isso é tranquilo. Mas de fato a gente **precisa fazer algumas aquisições de armários**. Fazer uma **repaginada** para dar uma **alegrada no ambiente** porque de fato... Para ser bem sincero, eu nunca tinha parado para pensar não. A gente fica ali tão ligado no 220 que você nem consegue parar para pensar no ambiente. De fato... **Paredes brancas, só vidro, papéis... muitos papéis... mais branco!** E o **uso de cores poderia dar uma outra cara**. É uma boa... eu vou deixar registrado... (risos). (Lucas - EG7)

Nos excertos, os gerentes novamente utilizaram percepções sensoriais sentidas em seu ambiente de trabalho para recordar dos sentimentos e emoções que vivenciam nesses espaços. Avaliando o espaço físico do hotel como um todo, Carol apresentou seu julgamento estético relatando as sensações provocadas por esse ambiente.

Nossa, eu não parava para perceber... mas a **quantidade de iluminação artificial, a própria temperatura, é um ambiente muito frio**, e aí eu particularmente gosto de frio, mas **eu não gosto desse ambiente frio**, e aí **não traz aconchego** e, para você que passa 10, 12 horas nesse ambiente, te passa uma **sensação ruim**. (Carol - EG2)

Com base no que foi apresentado, é possível concluir que a prática gerencial é uma prática social constituída de experiências sensoriais e emocionais que recebem a interferência de vários elementos humanos e não humanos. Sob essa concepção, os gerentes percebem por meio dos órgãos do sistema sensorial, julgam por meio de categorias estéticas, e vivenciam emoções que afetam e são afetadas por esses fatores mediadores presentes no cotidiano organizacional, não podendo, nesse sentido, ser compreendidas como estáveis e permanentes.

A gestão hoteleira como prática, por abranger em sua essência o “conhecer na prática” - *knowing-in-practice* (GHERARDI, 2006), *é construída e reproduzida socialmente por meio de ações cotidianas que envolvem as relações entre atores humanos e não humanos, que adquirem sentido em um contexto situado* (BISPO, 2013). Nesse processo de construção de conhecimento sensível e estético, os gerentes têm seus comportamentos emocionais moldados nas interações sociais inerentes à prática gerencial no cotidiano hoteleiro. Em ação, eles gerenciam suas emoções para que estejam em consonância com o que é social ou organizacionalmente aceito e esperado (FENEMAN, 1993).

Nas experiências emocionais vividas no cotidiano do trabalho, os gerentes buscam gerenciar suas emoções por meio da consciência emocional pessoal e social (tais como autoconsciência emocional e empatia), da regulação emocional (autodomínio e gerenciamento de conflitos) e da autonomia emocional (autoestima, automotivação, autoeficácia pessoal,

responsabilidade, atitude positiva e resiliência), orientados para a melhoria do bem-estar da vida pessoal, social e organizacional, conforme é apresentado a seguir.

4.4 Gestão das experiências emocionais na prática gerencial

Nem todas as emoções são compartilhadas no ambiente organizacional, em especial por quem ocupa um cargo de gerente. Se, por um lado, algumas emoções são reconhecidas como necessárias e até encorajadas; por outro, existem as que são percebidas e julgadas como fraquezas (tais como medo, vergonha, culpa, mágoa), sendo essas discriminadas e consideradas impróprias ao ambiente de trabalho (RAFAELI; WORLINE, 2001; FENEMAN, 1993).

Partindo dessa perspectiva, a expressão de emoções recebe forte influência de fatores sociais. O contexto sociocultural da comunidade de prática estabelece os padrões do que é certo e errado fazer e sentir (ou, ao menos, demonstrar) no cotidiano organizacional, quando e como expressar as emoções, como evidenciam Rafaeli e Worline (2001) e Küpers e Weibler (2008). Nesse sentido, os gerentes buscam “camuflar” os sentimentos pessoais para que estejam em consonância com o que é social ou organizacionalmente aceito e esperado, conforme é apontado por Feneman (1993).

Deste modo, a gestão das experiências emocionais também faz parte do cotidiano da prática gerencial hoteleira e pode ser percebida pela manifestação de algumas competências socioemocionais na ação gerencial, que orientam tanto o seu próprio comportamento quanto o das outras pessoas com as quais os gerentes se relacionam no contexto organizacional (BELLI; HARRÉ; ÍÑIGUEZ, 2010; HOCHSCHILD, 2003; GOLEMAN, 2005), tais como sua equipe de colaboradores, clientes e investidores.

Diversas experiências emocionais, envolvendo atividades organizacionais e práticas gerenciais, que requerem a expressão e a regulação ou o gerenciamento de emoções, são vivenciadas pelos gerentes no contexto hoteleiro. As competências socioemocionais pressupõem o conhecimento e a capacidade de lidar com os próprios sentimentos e os de terceiros para usá-los nas experiências emocionais do cotidiano organizacional.

Conforme é apresentado a seguir, por meio da consciência emocional pessoal e social (autoconsciência emocional e empatia), da regulação emocional (autodomínio e gerenciamento de conflitos) e da autonomia emocional (autoestima, automotivação, autoeficácia pessoal, responsabilidade, atitude positiva e resiliência), os gerentes hoteleiros

buscam gerenciar suas emoções orientados para a melhoria do bem-estar da vida pessoal, social e organizacional.

4.4.1 A “bússola” da gestão emocional

A emoção sentida por um gerente pode não ser condizente com a emoção demandada pelo cargo e pela organização. Dessa forma, é comum que o gerente utilize de estratégias de regulação, optando por escolhas e atitudes consideradas favoráveis ao contexto de trabalho (RODRIGUES; GONDIM, 2014; PADILHA; GRANDE, 2011; KÜPERS; WEIBLER, 2008; FINEMAN, 1993). No entanto, a regulação só é possível quando as pessoas conseguem perceber suas próprias emoções e as emoções de terceiros, por meio da consciência emocional (MACÊDO, 2018; PÉREZ-ESCODA, 2016), que foi identificada em algumas experiências no contexto estudado e é apresentada nesta seção.

A metáfora utilizada no título desta seção está associada ao fato de que, assim como a bússola é utilizada como forma de localização e para a orientação geográfica, a consciência emocional possibilita a percepção das emoções e do clima emocional de um contexto, orientando para a ação e o comportamento considerados favoráveis ao contexto organizacional.

A consciência emocional está relacionada à capacidade de uma pessoa para tomar consciência das suas próprias emoções, assim como de captar o clima emocional de um determinado contexto, ao perceber com precisão as emoções e sentimentos dos outros e se envolver empaticamente em suas experiências emocionais (MACÊDO, 2018; PÉREZ-ESCODA, 2016). A presença dessa competência foi constatada no hotel estudado em várias situações.

Durante o *shadowing* foi possível observar Júlia e Lara fazendo observações sobre suas próprias emoções quando ambas se autoperceberam emocionalmente tristes e externalizaram isso em momentos distintos, diante do “fraco movimento” no hotel (NOTAS DE CAMPO, OPG4 e OPG5). Malu também demonstrou ter consciência das suas emoções (NOTAS DE CAMPO - OPG3). A gerente relatou, inclusive, que costuma fazer uso de um aplicativo para acompanhar seus períodos de oscilação hormonal e tensão pré-menstrual (TPM,) tendo em vista que ela reconhece uma interferência do ciclo no seu comportamento emocional e, conseqüentemente, em sua prática gerencial.

Olho meus **hormônios**, controlo pelo **aplicativo hormonal**, para saber em que fase do mês que eu estou, porque, se eu estou **brigando** demais com uma pessoa, se é por causa da **TPM** [Tensão Pré-Menstrual], eu já falo: “desculpa, estou na TPM, daqui a pouco passa, vamos nos resolver. (Malu - EG3)

Ainda que não se possa atribuir a culpa da instabilidade emocional à oscilação hormonal, nem muito menos regular emoções a partir de um aplicativo, Malu demonstra que possui consciência emocional sobre o seu comportamento emocional e percebe que este sofre alterações, em especial nos períodos de TPM, constatadas nas experiências emocionais vivenciadas no contexto da ação gerencial.

Além das situações apresentadas, os gerentes também puderam relatar nas entrevistas as suas percepções sobre as próprias emoções vivenciadas durante a prática gerencial. Carol, por exemplo, deixou claro em sua fala que só consegue gerenciar suas emoções porque desenvolveu autoconhecimento.

Consigo. Não é uma coisa que eu consegui fazer a vida inteira (risos). Mas hoje eu consigo. Então, é por isso que eu falo de não destruir as pontes que eu fiz, porque **eu sei exatamente o que me faz feliz, o que me deixa triste, o que deixa enfurecida ou inconformada**, só que, em muitas das vezes, não me cabe **externalizar** isso. E **eu só não externalizo, se eu me conheço**. Eu sei que aquele não é o momento correto de me posicionar, ou sei que aquela não é a fala mais correta. Eu **tento o tempo inteiro fazer isso**. E **não é fácil**. (Carol - EG2)

O relato da gerente vai ao encontro do que Gardner (1983) defende, ao afirmar que quanto maior a capacidade de uma pessoa se conhecer e entender seus próprios sentimentos, menor será a sua dificuldade em contê-los. Lara, Júlia e Ana também relataram que conseguem perceber seus próprios sentimentos e explicaram como buscam gerenciar as suas emoções.

Sim, na verdade essa questão da... vamos pegar a raiva... é, eu paro o que eu tô fazendo, eu **respiro** e eu **tento voltar para a realidade** porque, no momento que você tá explodindo ali, você não consegue nem pensar direito, né? Então eu tenho feito isso. Respiro. Às vezes **saio, dou uma volta. Tomo uma água**, volto. Mas também como a gente trabalha em um ambiente muito pequeno, né? Então, a gente compartilha muito, se for de cliente, se for de um colega... se for alguma coisa, por exemplo, a governança não subiu para limpar, o *coffee* não subiu, se for alguma coisa assim a gente compartilha muito. Então, a gente acaba **um ajudando o outro a se controlar**, a ficar mais tranquila e a resolver também... (Lara - EG4)

Eu aprendi que os meus colaboradores acabavam tomando as minhas dores, só que a deles não passa. A minha passa. Eu vou resolver, eu vou sentar com a pessoa e vou falar o que eu não gostei. Vai passar, acabou. E uma vez que eu resolvo, para mim tá resolvido. Eu nem lembro. Só que as pessoas não. É por isso que eu não gosto de deixar transparecer. A gente que tá num cargo gerencial, a gente quando vai se abrir ou falar alguma coisa com algum dos nossos funcionários, **a gente tem que saber com quem a gente vai falar**. A gente **tem que saber trabalhar nossas emoções** e a gente **tem que saber fazer com que as pessoas não percebam**. Eu prefiro não falar. Quando acontece alguma coisa de eu ficar com muita raiva por alguma coisa, o que eu faço? **Eu sumo um pouco daqui**. Eu vou ao banheiro, eu vou espairer para quando eu voltar tá tudo certo. Porque não adianta. (Júlia - EG5)

Sim. Normalmente sim. Tem hora que **ajo por impulso**, que é algo que eu quero realmente trabalhar nisso. Tipo, depois eu paro e penso “não devia ter falado, não devia ter feito”. Mas hoje normalmente **eu tento me segurar mais**. Mas tem coisa que quando tu vê já foi, bem reativa mesmo, entendeu? Tu faz e eu já te dou logo de volta. Mas eu **tenho procurado trabalhar mais isso** para não ser tão assim, né? Toma lá, dá cá, né? Eu tenho tentado fazer isso. (Ana - EG6)

Nos relatos de Lara e Júlia, é possível perceber que ambas utilizam a estratégia de se afastar um pouco do ambiente de trabalho quando percebem que estão sentindo emoções que precisam ser reguladas. Lara utilizou as expressões “respiro”, “saio”, “dou uma volta” e “tomo uma água”. Júlia, por sua vez, usou os termos “eu sumo um pouco daqui”, “vou ao banheiro” e “vou espairer”. Esses discursos sinalizam como as gerentes se comportam diante de emoções que julgam como impróprias ao local de trabalho. No entanto, a regulação emocional só é possível devido ao autoconhecimento que elas têm sobre suas emoções.

Identificamos, no discurso das gerentes, o papel da reflexão (SCHÖN, 1982) na consciência emocional, evidenciando a relação entre reflexão e comportamento efetivo. No relato de Ana, a gerente afirma que, quando age por impulso, depois para e pensa “não devia ter falado, não devia ter feito”. Esse processo reflexivo faz com que ela desenvolva autoconhecimento emocional a cada experiência vivida no cotidiano da prática gerencial, indo ao encontro do que Schön (1982) aborda, ao tratar do uso da reflexão em atividades profissionais como um meio de lidar com situações mal estruturadas e/ou imprevisíveis.

Lara também evidencia o papel da reflexão nesse processo de consciência emocional. Ela relatou que se considera uma pessoa muito emotiva, mas que antes era ainda mais expressiva. Foi por meio das experiências vivenciadas na hotelaria que a gerente foi tomando consciência das suas emoções e aprendendo a gerenciá-las.

É porque eu sou uma pessoa muito emocional. Eu trabalhei muito isso. E um departamento que me fez refletir muito e eu aprendi muito, que eu levo para

vida, foi a governança, que é um departamento totalmente diferente dos outros departamentos do hotel. As meninas (camareiras)... é, eu trabalhei acho que foi três anos em Porto Alegre na época. E **eu chorava muito**. E eu chorava com elas... E **as situações que elas traziam me deixavam muito abalada**, hoje eu já sou... não vou falar para você que eu sou uma pessoa fria, mas menos chorona (risos)... antigamente, nossa! (Lara – EG4, 2019)

Em sua fala, Lara revela que costumava chorar no ambiente de trabalho, ao vivenciar “emoções com o trabalho”, que, segundo Miller, Considine e Gardner (2007), referem-se àquelas que emergem nas relações com os colegas de trabalho. Tais emoções, pelo fato de os participantes compartilharem muitas experiências semelhantes e, assim, construir uma identificação, são expressas por meio do suporte emocional.

No entanto, o ato de chorar, associado a fortes emoções de dor e sofrimento, pode ser percebido e julgado como uma fraqueza, sendo, assim, discriminado no local de trabalho. Essa reflexão pode ter levado a gerente a regular suas emoções para alinhá-las às “emoções demandadas pela ocupação do cargo”, relacionadas às expressões emocionais compatíveis com a natureza da profissão ou do cargo que o indivíduo ocupa (MILLER; CONSIDINE; GARDNER, 2007).

Lucas e Malu, por outro lado, revelaram que não conseguem gerenciar suas emoções. Nos relatos dos gerentes são usados termos como “explodo”, “começo a xingar”, “eu não consigo gerenciar”, “não seguro a emoção” e “sou muito impulsiva”, que sinalizam que os seus comportamentos emocionais têm impacto na prática gerencial.

Eu **explodo**. Às vezes quando chega um negócio, quando o pessoal olha assim, eu **começo a xingar**, o pessoal dá uma olhada assim, eu digo: “relaxa, é uma coisa que aconteceu aqui!” (risos). **Eu não consigo gerenciar**. Eu já meto o pé... **as pessoas percebem**. (Lucas - EG7)

Eu sou muito assim, eu falo muito rápido, assim, **não seguro a emoção**, sou **muito impulsiva**. É muito perceptível, eu não sou o tipo de pessoa que esconde emoção, se eu tiver com raiva vai estar na minha cara. Eu não seguro emoção, até a Carol já falou: “toma cuidado”, que falo uma coisa muito rápido na frente da pessoa, mas eu prefiro que seja na frente da pessoa para ela saber a reação que eu estou tendo, né, mas... até com Thiago eu já falei: “Olha, não te dei uma resposta certa, desculpa se eu fui grossa” porque eu sou muito... **quando eu tô estressada, nossa, eu sou muito chata** e eu falo que nem eu me aguento e eu aviso: “gente, hoje eu estou estressada”. (Malu - EG3)

No relato de Malu, fica marcado que Carol já aconselhou a gerente a “tomar cuidado” no que se refere à sua maneira de externalizar suas emoções, o que evidencia a influência de fatores sociais na expressão das emoções no contexto organizacional, determinando o que é

“certo” ou “errado” demonstrar na organização, conforme evidenciam Küpers e Weibler (2008), Rafaeli e Worline (2001) e Feneman (1993).

Quando os gerentes foram questionados sobre como eles avaliam suas próprias emoções no cotidiano organizacional, eles relataram que são muitas experiências emocionais vivenciadas ao longo do dia de trabalho, tanto positivas quanto negativas. Malu, por exemplo, utiliza expressões como “eu passo de tudo aqui”, “tenho picos de alegria”, “tenho picos de decepção”, “tento não absorver energia”, revelando sua consciência emocional e seu esforço em regulá-las.

Nossa, **eu passo de tudo aqui** assim, eu tenho **picos de alegria**, eu tenho **picos de decepção** e, às vezes, eu tento não absorver muita energia de hóspede nem de pares, **mas quando atinge meu colaborador eu fico muito, muito mal**, assim, sabe... Eu sou muito preocupada com eles nesse sentido de eles terem a quem recorrer porque para mim eles são a parte mais fraca de toda história, entre hóspedes, gerentes, investidores e síndico e isso e aquilo, o elo mais fraco é ele. E, como eu dependo deles, meu resultado vem deles, eu tento ao máximo ser presente, cuidar e tratar ali dentro no nosso nicho. (Malu - EG3)

Carol, ao avaliar suas próprias emoções, relatou que não as considera saudáveis, mas que busca aprender com elas. A gerente deu ênfase em seu relato à emoção da vergonha, destacando que, no cotidiano hoteleiro, a exposição constante ao ridículo é frustrante. Carol refere-se principalmente às intervenções do investidor do hotel, conforme já foram apresentadas algumas situações ao longo deste trabalho.

Nossa... (risos) olhe... eu posso dizer que elas **não são saudáveis** e que eu preciso fazer um esforço para mudar o meu olhar sobre elas. Eu preciso **aprender com elas**, porque **não são emoções positivas**. Não são sentimentos bons que você consegue cultivar o tempo inteiro aqui dentro. **Vergonha??? É uma emoção que você passa aqui quase que o tempo inteiro** (risos). **Porque é muita exposição**. E em alguns momentos você chega a ser colocado em uma situação de **ridículo**. E isso é muito **desgastante**, por mais que você queira se manter bem, tem momentos que **a exposição ao ridículo é frustrante**. (Carol - EG2)

Lara e Lucas, no entanto, destacaram que, apesar de todas as “chateações”, “raiva”, “frustrações”, “decepções” (Lara - EG4) e da “desmotivação” (Lucas - EG7), avaliam suas emoções como positivas. Lara enfatiza que todas as experiências emocionais resultam em aprendizagem, dando ênfase mais uma vez ao papel da reflexão (SCHÖN, 1982) nesse processo. Já Lucas associa sua percepção positiva sobre suas emoções ao fato de conviver

com pessoas queridas, com quem criou um “vínculo de amizade” e tem uma “relação de família”.

Eu considero minhas **emoções positivas**. Claro que a gente tem as **chateações**, a **raiva**, a **frustração**, a **decepção** e tal. Mas **eu sou pessoa positiva**. Eu me considero uma pessoa positiva. Eu acho que, por mais que aconteçam as coisas que a gente não está no domínio, eu acho que a gente sempre precisa pensar pelo lado positivo. Tudo é aprendizado. Sabedoria. A questão da raiva... quando você tá ali no calor da emoção e tudo mais, que as coisas não dão certo. Mas depois que você para, depois que você finaliza, depois que você sai, principalmente, quando eu saio... que eu vou de ônibus, né? Eu começo a pensar e você começa a ver que não precisava de tudo aquilo (risos). Então, eu aprendo muito com essas situações. (Lara - EG4)

É... Se for avaliar a emoção que eu mais sinto aqui... É...apesar da desmotivação que eu falei, **ao longo do dia me sinto feliz aqui** por estar com pessoas que eu conheço há bastante tempo, fazendo o **trabalho que eu gosto**. Eu acho que **alegria pelas pessoas que trabalham aqui**. Você vir e encontrar com as pessoas. Querendo ou não são como uma **família**. Já tô aqui há 15 anos, então conheço muita gente que tá aqui desde o início, então você cria um **vínculo de amizade**, uma **relação de família** mesmo. Eu sou uma pessoa bem descontraída. Até o Thiago me cobrou isso: “Cara, seja mais você. Você não é essa pessoa séria que você tá tentando imprimir”. E de fato eu não sou. Mas acho que... eu não sei em que momento eu perdi essa essência, né? Dentro da sala, eu sou uma pessoa, quando eu saio por aquela porta ali, eu sou outra totalmente diferente. Por mais que eu esteja dentro das funções trabalhando, eu **entro para sala parece que liga uma chave**. O pessoal vai lá limpar e eu fico ali na escada esperando, eu já sou outra pessoa. (Lucas - EG7)

No relato de Lucas, é possível observar que ele inconscientemente parece “ligar uma chave” quando entra no hotel para regular seu comportamento emocional e expressar apenas as “emoções demandadas pela ocupação do cargo”, ou seja, as compatíveis com a natureza do cargo que ele ocupa (MILLER; CONSIDINE; GARDNER, 2007). O gerente afirma ser outra pessoa quando não está exercendo suas práticas gerenciais, e isso foi constatado durante o *shadowing*. A escada mencionada em seu relato configura o que Fineman (1993) denomina de “zona emocionalizada”, isto é, um ambiente seguro onde os atores organizacionais possam compartilhar sentimentos reais. Durante o *shadowing* foi possível observar Lucas sorrindo e brincando com os colegas na mencionada escada. Minutos depois, ao entrar em sua sala, ele apresentou outro comportamento emocional. O gerente passou o resto da tarde de trabalho calado, sério e concentrado enquanto desempenhava sua função.

Outro componente da consciência emocional é a compreensão das emoções das outras pessoas, o que também foi observado no campo de pesquisa. Durante o *shadowing* foi

possível observar Carol indo até a sala da Lara porque a percebeu triste. Ao conversarem, Lara falou dos problemas pessoais que estava vivenciando e Carol a concedeu palavras de apoio e um abraço (NOTA DE CAMPO – OPG2). Em outro momento, Júlia, em conversa informal com a pesquisadora, disse “deixa eu ver como a Camila tá hoje, que eu tenho umas coisas para passar para ela, mas se ela tiver estressada...”. Em sua fala, a gerente demonstra que avalia a emoção da *chef* de cozinha antes de passar algumas demandas (NOTA DE CAMPO – OPG5). Ao sombrear Malu, foi possível observar a gerente perguntando para seu colaborador, que no dia a dia apresenta um comportamento mais centrado e tímido: “Comeu açúcar hoje, foi?”, referindo-se ao fato de ele estar mais alegre e descontraído (NOTA DE CAMPO – OPG3).

Os gerentes também relataram nas entrevistas que conseguem perceber as emoções de terceiros: colaboradores, gerentes e até clientes do hotel. Nos relatos de Lucas, Lara, Malu e Júlia, os gerentes utilizaram em suas falas expressões como “algumas pessoas eu consigo perceber”, “eu gosto muito de interagir”, “eu tenho mais intimidade com uns do que com outros”, “eu trabalhava lado a lado”, que sinalizam a presença da consciência emocional no contexto estudado, associada às interações sociais.

Consigo, principalmente da minha equipe. Até **quem é mais fechado**, eu **percebo quando tá mais fechado ainda**, que alguma coisa não tá certa, mas aí eu espero ficar só a gente na sala, ter o nosso momento. Aí eu chamo para conversar, perguntar se posso fazer alguma coisa. Então de **algumas pessoas eu consigo perceber**. Do gerente eu consigo muito.... No *briefing* eu consigo perceber as chefias. (Lucas - EG7)

Sim... **sim, eu percebo** com os meninos, com o gerente, com o cliente. Sim... porque é, eu **gosto muito de conversar**. E eu **gosto muito de interagir**, principalmente com pessoas que não são do meu departamento. Então, **às vezes, a gente fala lá no banheiro**, vai no **refeitório encontra, vai na recepção**... sim, a gente acaba percebendo, e as pessoas com quem eu converso eu sinto que as pessoas gostam de conversar, de se abrir. E tento entender. Por exemplo, quando a gente faz a abertura de um evento, eu gosto de conhecer o cliente e tudo mais. **Tem alguns clientes que a gente conversa por muito tempo. Tem alguns que te cumprimenta, é isso e ok: “Ó, se eu precisar de alguma coisa, eu chamo”.** Então, **a gente tem que saber o momento que você tem abertura para falar e tudo mais.** Tem uma cliente nossa que ela é muuuuito exigente. E ela faz... ela já fez três eventos aqui. No dia que eu cheguei, que eu passei por aqui, que eu encontrei com ela, que eu cumprimentei... ela tava sentadinha aqui no *foyer*, na mesa da secretaria que a gente montou, aí ela estava mexendo no celular, aí eu: “bom dia, Cris. Tudo bem?” Aí ela: “não tá, Lara”. Mas **na hora que eu bati o olho nela eu já sabia que não tava tudo bem não.** (Lara - EG4)

Alguns eu percebo, é que **eu tenho mais intimidade com uns que com outros.** Dos gerentes assim, a Lara, o Lucas quando descobriu que a mulher

estava grávida, acho que ali é **todo mundo é expressivo**. Minha equipe também, apesar de que eu tenho mais proximidade com um ou com outro, né? Mas ainda assim toda vez que eu passo na recepção eu paro para trocar uma ideia, conversar... os meninos,então!... nossa! O João mesmo, que é o que pintou o cabelo de vermelho, eu cheguei e falei: “Você pintou o cabelo, eu poderia estar comentando sobre isso, mas **tá com uma cara estranha, o que houve?**”. Aí ele disse: - “eu briguei com a mulher”, eu já percebi. O Leo também andava assim meio sonolento, perguntei: “o que é que foi, Leonardo?” Aí ele: “estou fazendo reforma em casa”. Aí tem o menino que estava com problema com o pai, só que ele também nem precisa analisar, ele contava para todo mundo até para hóspede (risos). E assim vai, **uns vai dar para perceber mais, outros menos**, né? (Malu - EG3)

Algumas pessoas sim! Por exemplo, eu **trabalhava muito lado a lado** com a Camila. Então, **quando ela entrava, eu já sabia se ela tava bem ou não tava bem**. Por exemplo, tem coisas que eu preciso pedir coisas para o Thiago, mas eu sei que não é o dia, não é o momento. Tem coisas que eu preciso falar para Carol, mas eu sei que ela não tá num momento bom. **E eu consigo perceber isso sem ter que levar mais um problema**. Se for uma coisa que eu preciso de fato do aval de alguém, eu já chego falando: “eu sei que não tá num momento bom” (risos) porque você já quebra o outro lado,né? (Júlia - EG5)

É perceptível no relato dos gerentes que quanto maior o grau de proximidade dentro do ambiente de trabalho, maior a percepção dos sentimentos e emoções de terceiros. Carol ratificou isso ao condicionar a percepção emocional do outro à proximidade e à convivência, o que indica o papel do contexto social nesse processo.

Aqui é enorme, **então, tem pessoas que eu não tenho muito contato**. Então, de repente, ela vai passar e ela pode até dar uma deixa do que tá acontecendo e eu **não vou perceber**. Mas quando eu penso no restaurante, por exemplo, ou na recepção ou nas meninas de eventos, para mim é muito fácil perceber quando alguma coisa não tá boa com eles, com cada um deles, sabe? **Eu consigo perceber**, sem nem falar nada. Pelo próprio bom dia. Ou quando você pergunta: “tá tudo bem?” **Dependendo do tom** que a pessoa usa para responder aquilo, eu penso “tem alguma coisa que tá estranha”, sabe. E aí eu consigo ter essa percepção. Mas **quanto maior a proximidade mais fácil fica de você perceber**. Não é nem proximidade, é vivência, né? (Carol - EG2)

Nota-se que os órgãos dos sentidos (olhos e ouvidos) auxiliam no processo da consciência emocional. No relato da Lara, por exemplo, ela utiliza a expressão “eu bati o olho nela e já sabia que não tava tudo bem”, possivelmente referindo-se às expressões faciais da cliente. De modo semelhante, Malu percebeu as emoções de seu colaborador utilizando apenas a visão, conforme foi sinalizado pelo uso da expressão “tá com uma cara estranha, o que houve?”. A percepção das emoções por meio dos órgãos dos sentidos acontece porque,

conforme Krausea (2010) destaca, os gestos, a linguagem verbal, a linguagem corporal e a entonação dos indivíduos marcam a ocorrência de emoções.

Ana também relata que consegue perceber as emoções das outras pessoas por meio dos sentidos, seja pela percepção sensorial auditiva do tom de voz, seja pela percepção visual até de uma simples mensagem encaminhada por meio de *Whatsapp*.

A gente sempre sabe. **Às vezes, numa mensagem de Whatsapp que seja, quando tu já conhece a pessoa, tá só letra ali, mas tu sabe que ela não tá bem,** pela forma como tá falando, **no próprio áudio,** pelo **tom de voz** que tu sabe que não é assim, então já sabe que não tá... dá para perceber sim, normalmente. Da equipe não tanto ainda, porque eu não tenho muito **contato físico** com o pessoal, assim, de tá muito perto, só com algumas. Mas tem algumas pessoas que, é, apesar de tu não ter muito contato, é visível, né? E tem outras que não, que realmente eu não sei, que é algo que eu tenho que pegar para conseguir pontualmente resolver problemas. Por exemplo, às vezes a pessoa não tá num bom dia e aí tu vai com uma carga muito pesada e aquilo já dá um efeito bem contrário, assim, piora mais ainda as coisas... (Ana - EG6)

Com base nos discursos, é possível obter uma definição dessa competência e caracterizar como as experiências emocionais que a envolvem se manifestam e como auxiliam a prática gerencial. No discurso da Carol é possível observar que a gerente costumava não só perceber as emoções das outras pessoas, como também se envolvia empaticamente, ao ponto de não conseguir ajudá-las.

Consigo. Num certo momento, **eu me doía muito de uma maneira que me abalava muito emocionalmente.** E aí aquilo tava me fazendo mal. E eu pensava: “eu preciso ser empática, eu preciso me colocar no lugar do outro, mas eu não preciso me doar necessariamente como eu me doía”. **Sofrer com aquela intensidade.** Eu não tinha esse senso da **intensidade.** E quando você faz isso, você em muitos momentos **não consegue nem ajudar o outro.** Aí hoje eu já tento entender um pouquinho mais até para poder entender quais são as dificuldades do outro, e aí não é: “ah, mas você é muito boazinha!” Não, não é. É que, se eu parar para pensar na percepção dele, ele vai ter a razão. Ele tem a justificativa de tá fazendo esse negócio zuado desse jeito, mas ele tem a justificativa. E aí tentar de alguma maneira levantar essa outra pessoa, sabe? Independente da situação, se for a situação de dúvida ou de problema ou de incerteza, eu tenho essa facilidade, **mas hoje eu preciso ter esse cuidado para não me envolver muito diretamente com o problema.** (Carol - EG2)

No relato de Carol, constata-se que esse excesso de sensibilidade em perceber e reconhecer sentimentos e emoções nos outros e em se envolver de modo empático interfere na prática gerencial. Logo, a gerente passou a regular suas emoções a partir dessa consciência

social desenvolvida no cotidiano organizacional, por meio das experiências vivenciadas anteriormente.

A maneira como os gerentes encontram suas equipes de colaboradores e percebem as emoções deles também interferem nas suas emoções, bem como na prática gerencial. Carol e Lara relataram que, pela maneira como encontram as equipes, já conseguem ter uma noção do que se passa no hotel, e isso interfere na ação gerencial.

Você já consegue **perceber se as coisas estão alinhadas**, se elas já estão conforme... se já tá na rotina deles ou **se tem algo pontual que aconteceu**, você já consegue perceber ali. Algo que **saiu do controle deles** ou **algum problema**, você já consegue perceber pelo bom dia. É por isso que é importante chegar e já ir passando, pelos setores e, mesmo que seja por um bom dia, você já consegue perceber se tá dentro da normalidade, ou se tem algo pontual que precisa ser tratado em nível gerencial, para dar suporte para eles. (Carol - EG2)

Impacta muito. Se eles estão bem. Se eles estão trabalhando bem, eu me sinto muito feliz. **Se eles estão felizes, eu me sinto feliz**. E se tiver algum problema também que eles me passam, a gente tenta encontrar solução. Uma coisa que eu foco muito no departamento não é a Lara chegar para resolver, a gente **toma as decisões juntos**. Eu, geralmente, passo para eles que todos nós que estamos no departamento tomamos as decisões. Eu gosto de **compartilhar**. (Lara - EG4)

Percebe-se, nos relatos de Carol e Lara, que existe relação entre o clima no ambiente de trabalho e as experiências emocionais vivenciadas nesse contexto, sinalizando o poder das emoções e as suas possíveis contribuições à vida organizacional (FINEMAN, 1993). No relato de Lara, ela utiliza a expressão “se eles estão felizes, eu me sinto feliz”, evidenciando que a felicidade na organização transborda do nível social para o nível individual, podendo isso estar relacionado ao seu estilo de gestão, que é participativo e colaborativo.

Sobre felicidade organizacional, Fisher (2010) destaca que, se as pessoas foram felizes no trabalho, elas tendem a desempenhar as suas atividades com maior comprometimento, qualidade e criatividade, elementos fundamentais para o sucesso de uma organização hoteleira, conforme foi evidenciado na seção anterior sobre as categorias estéticas do hotel.

A capacidade de perceber com precisão as emoções e sentimentos dos outros e se envolver empaticamente em suas experiências emocionais foi evidenciada nos relatos de Carol e Thiago. As falas dos gerentes destacam que o tom de voz dos colaboradores do hotel pode indicar o clima na organização, o que demonstra a relação entre as dimensões sensorial, estética e emocional. Quando Carol diz “você vê que aquelas pessoas estão bem ali”, ela sinaliza que o ritmo de trabalho (categoria estética percebida pela visão e audição) influencia

nas experiências emocionais, e a percepção desses aspectos é relevante para a prática gerencial.

Quando eu chego, por exemplo, que eu passo direto para o administrativo, a galera... o ambiente de trabalho deles é agradável, sabe? Você dá um bom dia e você percebe um **bom dia animado, alegre**. Então, **você vê que aquelas pessoas estão bem ali**. Terão as particularidades sim, mas de um modo geral é um **ambiente leve**. Daí quando eu desço, por exemplo, para governança, a galera já tá num **ritmo de trabalho mais pesado**, então você fala um bom dia e seu bom dia o retorno já é mais rápido e já dão as costas e saem porque daí eles estão em outro ritmo, eles começaram a trabalhar às 7h da manhã, já tem 1 hora de trabalho ali, fazendo apartamentos, limpando as áreas sociais. Então é... **em cada setor você consegue perceber as particularidades naquele momento**. (Carol - EG2)

Eu vou muito ao encontro deles, né? Eu vou em todos os departamentos. Eu acho que, em âmbito geral, **as equipes são mistas, algumas estão mais sérias, outras mais descontraídas**. Umas estão mais **concentradas**, outras estão aparentemente mais **tristes**, por algum problema que estão passando. Até faço questão de perguntar o porquê, né? Na hora em que **vejo a pessoa**, eu sei que tem uma coisa errada com ela. Na hora em que vejo uma pessoa, eu sei que ela não está bem, sabe? Eu consigo **enxergar** isso e, na hora, já eu pergunto “está tudo bem?” Você **percebe pelo tom de voz**. Algumas pessoas também não se abrem para **falar** sobre alguns problemas, porque estão em um ambiente público e elas não vão falar: “Poxa, estou com um problema com minha vó, minha tia, hoje eu descobri que eu tenho um câncer...”. Algumas pessoas não **falam**, então assim é muito *time*, então eu pergunto para a chefia porque eu percebo que as pessoas não quiseram falar ali, mas eu sei que tem alguma coisa errada, para poder auxiliar. (Thiago - EG1)

A partir dos sentidos do outro e também dos seus, os gerentes passam a adotar um determinado comportamento. Thiago, por exemplo, relatou que, ao perceber que um colaborador tem algum problema pessoal, ele busca conversar para tentar ajudar. Tal postura sinaliza que o gerente busca compreender as emoções dos colaboradores, por meio da prática da comunicação receptiva (capacidade para atender aos demais tanto na comunicação verbal como na não verbal, para receber as mensagens com precisão) e da comunicação expressiva (capacidade de iniciar e manter conversas, expressar claramente os pensamentos e sentimentos, tanto verbal como não verbalmente e demonstrar aos outros que eles foram bem compreendidos), componentes da competência socioemocional que, além de demonstrarem respeito pelos colaboradores, auxiliam na prevenção e solução de conflitos sociais e problemas interpessoais no contexto organizacional (MACÊDO, 2018).

Ao invés de negligenciar e subjugar as emoções dentro das organizações, o que por muito tempo foi feito, a gestão das emoções vem sendo cada vez mais incentivada e propagada no contexto do trabalho, para que as emoções individuais estejam alinhadas ao que

é social ou organizacionalmente aceito e esperado (FENEMAN, 1993), sendo inclusive utilizada como ferramenta de gestão. A fim de criar e manter um funcionamento organizacional eficaz, eficiente e produtivo, os gerentes buscam utilizar a competência socioemocional da regulação para gerenciar emoções julgadas como incompatíveis com o contexto de trabalho (KÜPERS; WEIBLER, 2008), conforme é apresentado na próxima seção.

4.4.2 A “calibração” das emoções

A expressão das emoções no contexto organizacional recebe forte influência de fatores sociais, que estabelecem os padrões do que é certo ou errado fazer e sentir (ou, ao menos, demonstrar) em determinadas circunstâncias, e do quando e como expressá-las. Nesse sentido, a regulação emocional é outra competência socioemocional, associada à capacidade para utilizar as emoções de forma adequada e gerar emoções positivas, desenvolvendo boas estratégias de “enfrentamento”.

O título desta subseção tem como objetivo sinalizar que tão importante quanto saber como a pessoa está se sentindo e como deve agir no contexto de trabalho (metáfora da bússola apresentada anteriormente) é saber “dar o calibre” apropriado às emoções, para alinhar o comportamento emocional com o que é social ou organizacionalmente aceito e esperado.

Em linhas gerais, um processo de calibração é feito com base em valores de referência estabelecidos como padrão. No caso da gestão das emoções, a calibragem do comportamento emocional no contexto de trabalho é estabelecida pelos grupos sociais que determinam as regras de sentimento (HOCHSCHILD, 2003; FISHER; CHON 1989) e de exibição emocional (YEOMANS, 2007). Nesse sentido, o comportamento emocional é funcional, normativo (AVERILL, 1980; WEBER, 2004) e institucionalizado, mediante forças culturais e políticas do contexto social (CRAPANZANO 1992, p. 12).

Na organização estudada foi possível observar que os gerentes costumam perceber suas próprias emoções e as dos demais atores organizacionais e tendem a regular suas emoções no cotidiano da prática gerencial hoteleira em situações desafiadoras, durante uma tomada de decisão e no exercício da liderança.

Quando Thiago, Carol e Júlia relataram como se sentem e agem diante de situações adversas e desafiadoras, eles utilizaram termos como “não deixar transparecer”, “eu evito demonstrar”, “manter o controle e agir com naturalidade”, “passar tranquilidade”, “equilibrar

as emoções” e “mascarar muito”, sinalizando que, para eles, é importante regular e gerenciar as emoções nessas circunstâncias para criar e manter um funcionamento organizacional eficaz, eficiente e produtivo.

Eu penso “**ninguém vai estragar meu dia**”. Eu penso isso. Mas eu sei que algum elemento vai acabar trazendo alguma interferência, mas eu vou muito naquela de **não deixar transparecer**, mas **por dentro estou bem chateado**, por dentro... mas eu **evito demonstrar**, especialmente se tem outras pessoas na frente, porque a minha reação como gerente é percebida pelos colaboradores de uma forma muito delicada, especialmente a operação. (Thiago - EG1)

No momento em que elas acontecem, eu tento manter o **controle** e **agir com naturalidade**. Até com as próprias chefias, é engraçado porque não adianta todo mundo se exaltar com a situação que tá acontecendo. E aí nesse momento eu consigo ter a racionalidade suficiente para conseguir resolver ou para passar pela situação. O **abalo emocional** e o **sentimento negativo** vêm depois, sabe? Ou mesmo durante, mas ali, entre aquelas pausas em que você tá gastando energia para resolver, e aí em um comentário você solta o teu sentimento. Mas na hora de ser **racional** para conseguir resolver, eu ainda consigo. Mas **quando passa é desgastante** (risos). (Carol - EG2)

Olha... a questão é que **eu sou uma pessoa que tenho domínio sobre as emoções**. E eu, como eu te falei, eu aprendi isso. Porque eu era louca. A louca. Mas uma pessoa me fez mudar muito. Uma pessoa, você acredita? Eu aprendi muito isso com uma pessoa que eu trabalhei. E ele dizia: “Jú, calma! Você tem que ficar mais tranquila, porque agindo assim você vai deixar tua equipe toda agoniada”. Aí ele falava bem assim para mim: “as pessoas já vão ficar loucas e você vai chegar com o problema, **você tem que passar para eles tranquilidade**. Porque se você não passa tranquilidade para tua equipe, eles vão ficar tudo se batendo. Então você tem que ser o ponto de equilíbrio. Aprenda isso. Aprenda a **equilibrar suas emoções**.” Então, acho que é muito difícil as pessoas perceberem as minhas emoções porque eu **mascarar muito**. (Júlia - EG5)

Os gerentes relataram que se esforçam para não deixar transparecer suas emoções, mas que esse comportamento foi adotado com o passar do tempo e conforme foram adquirindo experiência, possivelmente para melhor se ajustarem às demandas do cotidiano organizacional, conforme descrevem Rodrigues e Gondim (2014).

Carol destaca que esse esforço pela “neutralidade emocional” (SHULER; SYPHER, 2000) ou pela “manipulação das emoções”, conforme aborda Hodder (2016), é “desgastante”, e resulta em “abalo emocional” e “sentimentos negativos”, corroborando Yeomans (2007) e Shuler e Sypher (2000).

Embora Thiago tenha relatado que está sempre gerenciando suas emoções para não prejudicar sua imagem dentro do hotel, o gerente também ressaltou que esse processo é muito desgastante.

Eu tento evitar ao máximo, para justamente não prejudicar a imagem que as pessoas constroem. Agora, sem dúvidas, **o desgaste emocional é altíssimo**. O desgaste emocional disso, para você controlar as emoções, de você ter que **se policiar a todo momento**, sim! (EG1)

No entanto, na concepção dos gerentes, uma série de tarefas organizacionais e gerenciais requerem a regulação ou o gerenciamento de determinados sentimentos em várias circunstâncias. Durante o processo de tomada de decisão, por exemplo, Júlia relatou que considera necessário neutralizar as emoções, sendo fundamental manter a tranquilidade, inclusive para não comprometer o processo de comunicação.

Eu acho que primeiro de tudo eu tento ficar **serena**. Acho que você estando tranquila, você consegue passar de uma forma... porque é assim, não é tudo que a gente fala que as pessoas entendem. Então, se você chegar já com suas emoções abaladas, você não consegue passar com clareza e aí ninguém vai entender nada. Então, quando eu tenho que tomar qualquer decisão eu tento ficar o mais tranquila possível. **Meio que você fica neutra nas emoções. Eu acho que é importante você também estar sem emoção**. (EG5)

De acordo com Thiago, há momentos em que é necessário que as suas emoções sejam percebidas, e nesses momentos, ele as permite. O gerente citou como exemplo situações em que fica irritado com sua equipe e considera importante expressar suas emoções, para que seus colaboradores percebam sua insatisfação com determinada prática.

Se eu estou em uma reunião que tem pessoas que eu to no mesmo nível, e eu to estourado eu vou falar tipo... igual, eu tive reunião com a cozinha, igual eu tive reunião com as chefias: “mas que merda é essa?”, “Putá que pariu! Que porra é essa? Eu não vou aceitar esse tipo de coisa”, entendeu? **Eu já tive momentos de estourar. Mas assim é o estourar no sentido de eles saberem que eu tô puto**. Eles sabem qual é meu nível. Entende? **Eu mostro qual é o meu nível de tolerância**. Quando eu cheguei, ultrapassei esse nível, eles sabem que eu to puto com isso... então, eu faço isso de propósito também. Mas eu estouro porque passou do limite também. Passou do nível, eu vou cobrar e vou falar de um jeito diferente para as pessoas entenderem. E eu vou dizer: “puta que pariu, que merda é essa?” **Vou sim, quando precisar falar... eu não tenho nenhum problema com isso**. Mas eu não falo para ofender. **Eu falo para eles perceberem que eu tô bravo**. (Thiago – EG1)

Note-se que Thiago afirma que possibilita que suas emoções sejam percebidas nas situações que ele considera pertinentes e necessárias pelo seu tom de voz e até mesmo pelo vocabulário utilizado. Na percepção do gerente, demonstrar as suas emoções, como raiva ou tristeza, diante de uma prática que ele reprova faz parte do seu papel enquanto gerente. Isso vai ao encontro do que Miller, Considine e Gardner (2007) classificam como “emoções demandadas pela ocupação do cargo”, que estão relacionadas às expressões emocionais compatíveis com a natureza da profissão ou do cargo que o indivíduo ocupa.

Por outro lado, Malu, Lara e Lucas relataram que geralmente não conseguem fazer a regulação das suas emoções e que as pessoas costumam perceber como elas estão se sentindo. Nos relatos, os gerentes utilizaram expressões como “meu corpo fala”, “meus olhos”, “minha cara” e “tom de voz” para descrever os aspectos reveladores de uma experiência emocional.

Tudo, **meu corpo fala**. O meu corpo fala demais, **meus olhos, nossa! Eu viro o olho, eu fecho, eu faço assim**. No *briefing* tem gente que fica me olhando para ver minhas reações quando falam uma coisa absurda. E eu falo muito, se a questão me incomodou, eu retruco, sabe. Não com todo mundo. Se o investidor, por exemplo, me incomodou, vida que segue porque não vai mudar, entendeu? Mas já com Thiago, por exemplo, que existe ainda uma negociação e tal, eu ainda tento **mostrar meu ponto de vista**. (Malu - EG3)

Sim, já ouvi vários: “Lá, tá tudo bem com você? Você tá com a **cara estranha**”. Percebem com certeza. (Lara - EG4)

Percebem! Conseguem perceber pelo **tom de voz**, pela **minha cara**. (Lucas - EG7)

Conforme seus relatos, Malu, Lara e Lucas parecem ir de encontro ao que é frequentemente exigido no contexto organizacional no que se refere ao comportamento emocional. De todo modo, até os gerentes que relataram que se utilizam da regulação emocional no cotidiano da prática gerencial confessaram que não há como manter a “dissonância emocional” (HOCHSCHILD, 2003, p. 57) a todo momento.

Carol, por exemplo, afirmou que há momentos em que ela transparece o modo como realmente está se sentindo, por mais que tenha a consciência de que vai de encontro às convenções emocionais ou às “regras do sentimento”, conforme aborda Hochschild (2003 p. 57).

Então... a gente não é de ferro, né? Tem os momentos que você não consegue... esses mais delicados, assim, que você não consegue administrar sabe? Eu ainda gostaria de chegar nesse ponto. Eu acho que é... existe uma possibilidade de você ainda ter um pouco mais de... de **equilíbrio**

emocional. Mas em algum momento você vai deixar exposto. (Carol - EG2)

Ao utilizar a expressão “a gente não é de ferro”, em seu relato, Carol enfatiza que nem sempre o gerente está em condições emocionais para atender as demandas da organização e do cargo, o que sinaliza a dissonância emocional entre o que é esperado, o que é exibido e o que ele, de fato, sente. Algumas situações do cotidiano da prática gerencial hoteleira relatadas por Thiago, Malu e Ana reforçam essa constatação, sobretudo nas expressões “soltei os cachorros”, “ele me tirou do sério”, “eu gritei: não sou sua empregada”, “não estava disposta”, “mandei um áudio para ela descascando” e “descontei toda raiva nela”.

Thiago descreveu uma experiência emocional vivenciada no hotel em que ele “soltou os cachorros”. Ao utilizar essa expressão popular, que tem como significado perder a paciência, descontrolar-se, manifestar-se, o gerente sinaliza que não houve dissonância emocional na situação relatada, ou seja, ele demonstrou como realmente estava se sentindo.

Hoje de manhã eu **soltei os cachorros** em cima do nosso investidor. Hoje **ele me tirou do sério**. Ele veio com assunto de desligamento de gerente e não sei o que... Eu falei: “primeiro, o senhor não tem nem titularidade para fazer um negócio desses. O senhor por acaso é meu empregador?” Primeira coisa que eu falei para ele: “o senhor é meu empregador?” “Não, o senhor não é contratado pelo condomínio. Eu presto a conta lá com a sede”. **Aí ele ficou puto da vida**, óbvio. E começou a atacar, começou a atacar... **Aí eu falei: o senhor está sendo um mal-educado, me desculpe.** Não vou conversar desse jeito com o senhor aqui. E essa reunião não vai ser produtiva se a gente continuar desse jeito. Em vários momentos, eu já tive situações com ele que eu disse: “ó, se o senhor não **mudar o tom de voz** que o senhor está tendo nessa reunião, eu vou sair dessa reunião agora, nesse exato momento. Eu fecho meu computador, fecho meus documentos aqui e eu vou embora e o senhor faz a reunião sozinho. Eu **não sou obrigado a isso**. Se o senhor quer resolver tudo sozinho é isso. Um abraço”. **Mas aí é a emoção de mostrar também a dureza em algumas situações de dizer: “escuta, aqui não tem pau mandado aqui não. Aqui tem gente que se posiciona”.** Eu vou ser bonzinho até onde eu achar que devo ser bonzinho. (Thiago - EG1)

O gerente utiliza termos como “ele me tirou do sério”, “eu não sou obrigado a isso” e “aqui não tem pau mandado”, que demonstram sua insatisfação com a atitude do investidor do hotel e seu nível de estresse e irritação naquele momento. Malu também relatou uma situação envolvendo a mesma pessoa, que, conforme vem sendo apresentado ao longo do trabalho, trata-se de um investidor que gera bastante influência no contexto organizacional estudado.

Sim, no dia que eu confrontei com nosso investidor, **foi ele gritando lá do restaurante e eu gritando da recepção...** Foi assim, ele gritou: “Malu, vem

aqui”, eu gritei: “**não sou sua empregada**”. Velho, sei lá o que passou na minha cabeça, mas foi bom... nunca mais ele veio atrás de mim, porque ele quer alguém que fique ali: “ai que bonito, ai que ideia boa, ai como o senhor é inteligente”, entendeu? E eu **não estava disposta**, estava **cheia de coisa para fazer**, ainda tinha que ajudar na recepção, aí já tinha ido nele umas três vezes... (EG3)

Quando Malu diz que respondeu o investidor gritando de onde estava, afirmando não ser sua empregada, e que “não estava disposta”, ela sinaliza que não houve regulação em sua emoção, ou seja, ela apresentou um comportamento emocional que representa um enfrentamento ao que é imposto pelas convenções emocionais (HOCHSCHILD, 2003) e pelas “regras de exibição” (KIDD, 2004).

Ana também relatou uma situação em que agiu pela emoção. Ao narrar o fato, que foi vivenciado junto à gerente Malu, Ana utiliza a expressão “descascando” que, em seu sentido conotativo, significa dizer coisas ruins sobre ou para a outra pessoa e repreender com veemência, sinalizando que demonstrou pelo seu tom de voz e vocabulário a emoção que estava sentindo no momento.

Bem recente agora, eu não lembro se foi no início da semana ou se foi no final da semana passada, que eu cobrei em relação a um colaborador da equipe da Malu, que disse que não ia usar o uniforme e tudo mais, e eu falei para ela que era para ela falar para ele que ele tinha que usar o uniforme, porque senão eu queria que ela aplicasse uma advertência nele porque não era opcional o uniforme. E **eu tava bem irritada** naquele dia, aí já tava **muita coisa acontecendo**, né? E ele tinha pedido, se não me engano, para ajustar bem apertada a calça, e eu disse “não é para ser assim, isso é roupa social, ninguém tem que tá com roupa apertadinha, eu não autorizo ajustar e ele vai usar o uniforme do hotel, não vai trazer o dele pessoal para usar porque a gente dá a roupa aqui para o funcionário”. E eu peguei, **depois que eu recebi essa informação eu mandei um áudio para ela descascando** já, de um jeito que, depois quando ela me respondeu não gostando da forma como eu falei, **aí eu parei e pensei**: tipo, eu **descontei toda a raiva nela**. Aí ela passou para Carol, que veio bater na minha sala, falou comigo, disse que era para eu me policiar, meu jeito de falar que ela tava bem chateada lá em cima, falando para todo mundo a situação que tava acontecendo e tal. Aí eu peguei: tá bom, para mim nem precisava tudo isso. Ela poderia ter chegado e ter resolvido isso só comigo e ter dito: “Ó, Ana, não gostei do teu **tom de voz**, não vou advertir meu funcionário e nam nam nam”, mas tratar diretamente comigo, de igual para igual, de chefia para chefia. Mas já que ela te procurou, vou procurar por ela. Eu pedi desculpas e tudo pela forma como eu falei, ela aceitou. (Ana - EG6)

Ana reconhece que já estava irritada por outros motivos e que “descontou toda a raiva” acumulada em Malu, que, por sua vez, também emitiu uma reação emocional. O caso relatado ilustra o que foi apresentado por Elfenbein (2008) ao afirmar que muitos fatores, como

condições de trabalho, aspectos econômicos e preocupações pessoais, podem iniciar condições emocionais, sendo os eventos relacionados a interações com colegas, superiores e clientes os que têm maior potencial de gerar impactos nos sentimentos dos envolvidos.

Lucas relatou que costumava agir no calor da emoções até quando respondia mensagens dos colegas de trabalho no celular ou e-mail. O gerente relembra uma situação em que agiu por impulso e demonstrou suas emoções, mas que depois refletiu e se arrependeu da ação precipitada, e que agora consegue regular as emoções nesses canais de comunicação.

Às vezes, por mensagem ou e-mail, já respondo de forma ríspida. Uma vez o Thiago me passou um e-mail, não vou me recordar mais direito como é que foi, mas eu já fui respondendo, tipo... **li, fiquei puto da vida e já fui respondendo,** depois que eu enviei eu pensei: “putz! Deveria ter relido, deveria ter saído da sala...” **Hoje eu consigo me controlar mais. Ontem mesmo eu quase ia respondendo um e-mail, aí falei: “epa! Você é outro Lucas.** Não responda agora!” (risos). Aí eu deixei, eu falei “eu não vou responder agora”. Inclusive hoje ele entrou lá na sala me cobrando a resposta do e-mail (risos). (Lucas - EG7)

A situação relatada por Lucas evidencia o papel da reflexão na regulação das emoções, já que o gerente descreve, analisa e avalia os vestígios existentes em sua memória de uma experiência vivenciada anteriormente e utiliza o conhecimento obtido ao se deparar com uma experiência semelhante. Esse movimento é denominado por Schön (2000) de reflexão sobre a reflexão na ação.

Durante o *shadowing*, foi possível identificar a presença de “zonas emocionalizadas”, ou seja, “espaços” onde os gerentes se sentem seguros para compartilhar suas reais emoções (FINEMAN, 1993). Esses espaços são constituídos por ambientes em que não há a presença do cliente/hóspede, como o vestuário e o refeitório de uso exclusivo dos colaboradores, e por locais mais reservados no próprio restaurante do hotel, onde os gerentes costumam se reunir.

Carol relatou uma situação em que conseguiu regular suas emoções ao longo de uma reunião, mas que, ao terminá-la, em um momento a sós com Thiago, ela pôde expressar o que estava sentindo, chegando inclusive a chorar.

Quando eu tava com dois meses aqui. Não, eu acho que eu ainda não tinha nem completado dois meses... Teve uma reunião de conselho, e aí nosso investidor colocou em xeque a minha contratação: “Olha, eu gosto muito do seu trabalho, por isso, isso e isso, mas eu tô pedindo nesse momento tua demissão”. Aí tipo, todo mundo foi pego de surpresa. Nesse momento, qual era meu equilíbrio emocional para isso? **Enquanto tava acontecendo a reunião, parecia que não era comigo que tava tratando. Eu continuei com a mesma cara, continuei sentada, não rebati,** ele continuou falando.

Conduziram a reunião. **Quando saímos da reunião eu desabei. Eu me acabei. E eu não conseguia controlar meu choro com o Thiago, sabe? (risos).** Por mais que tenha o momento em que a gente se segura, mas tem momento que não consegue. Por mais que você cria “**casca**” para poder ter uma figura externa ali muito centrada, muito firme, **tem momentos que você não consegue** e aí, por exemplo, com o Thiago, que eu tenho mais **abertura**, eu acabo **extravasando todos os meus sentimentos**. Por sentir a abertura. Porque, se eu também não sentisse, eu também segurava, sabe? De repente... no dia lá eu extravasei: chorei, chorei inconformada daquilo que tava acontecendo, porque naquele momento eu não consegui ser racional, enquanto estava eu e o Thiago eu **deixei muito claro como eu estava me sentindo e, naquele momento, eu não tinha equilíbrio emocional nenhum** (risos). (Carol - EG2)

A gerente usa o termo “casca”, que pode ser compreendido em seu relato como uma camada protetora que foi sendo criada por meio de todas as experiências já vivenciadas, dando-lhe resistência para superar os novos desafios a serem enfrentados e impedindo que suas emoções sejam percebidas. No entanto, apesar dessa “casca”, a gerente relata que há situações em que o desgaste emocional é muito alto e em que é preciso desabafar e deixar transparecer suas reais emoções. Na fala de Carol, Thiago aparece desempenhando o papel denominado por Shuler e Sypher (2000) de “mordomo emocional”, ao oportunizar sua expressão emocional.

Thiago também relatou que se sente confortável para compartilhar suas emoções e demonstrar como está se sentindo para os seus colegas que exercem cargo de gestão no hotel. Durante o *shadowing* foi possível observá-lo deixar transparecer suas emoções em fóruns mais reservados com Carol e até mesmo nos *briefings* realizados apenas com os gerentes.

Eu me abro muito mais com a chefia do que com os colaboradores, eles sabem muito mais o que me acontece, o que me deixa mais chateado, mais estressado. Eles têm um pouco mais referência disso. (Thiago - EG1)

De todo modo, as emoções vivenciadas ao longo do dia de trabalho são levadas para casa após o expediente e são expressas junto aos familiares, o que configura o transbordamento emocional (EVANS, 1996), que se trata de uma consequência negativa de um sentimento emocional negativo que transborda da vida profissional para a vida particular, ou do nível individual para o social, diminuindo, consequentemente, a qualidade de vida.

Conforme pode ser observado nos relatos de Thiago e Júlia, por meio das expressões “a sua família que sofre com isso”, “o que eu não falo aqui, eu falo lá”, “você quer compartilhar” e “você quer botar para fora”, os gerentes sinalizam que as experiências emocionais do trabalho os acompanham em sua vida pessoal.

A sua família que sofre com isso, né? Porque eu acho que é todo estresse, **aquilo que eu normalmente não falo aqui, eu falo lá.** O peso da palavra que eventualmente... que eu não traria para uma reunião com os colaboradores ou com os investidores, eu levo para lá. Eu acho que estou **diminuindo isso.** Eu estou conseguindo soltar dentro dos ambientes que tem que se soltar, para que eu chegue leve em casa. Mas, ao mesmo tempo, o estresse continua, ele não se dissocia. Como eu te falei, de novo, a **responsabilidade** e o **compromisso de entrega** e esse **senso de responsabilidade** é muito grande. (Thiago - EG1)

Vão... a filha vivencia, o marido também... Vivencia porque querendo ou não você fica mais de 8h... a gente fica 12, 13 horas. Quando chega em casa, você chega com **raiva** ou você chega **frustrada** porque teve alguma coisa que não foi boa. E **você quer compartilhar, quer botar para fora.** Não sou muito de chorar. Eu não costumo chorar, para te falar bem a verdade. Mas eu tenho muita raiva. Então assim...**tudo que acontece aqui no trabalho, chego em casa, meu marido sabe de tudo.** Porque a pessoa com quem eu mais posso me abrir. É a pessoa que mais me entende. É a pessoa que mais consegue me dar conselho. É o meu parceiro em tudo. Então, é um ser onde eu posso falar e ele ainda fala: “amor, não vai por esse lado!” Então quando eu chego em casa... Quando eu to meio perturbada e os sentimentos vão comigo para casa, **quando eu vou contar eu vivencio tudo de novo em casa porque eu vou contar e o sentimento volta.** Mas a maioria das vezes, os meus sentimentos ainda são, e eu espero que continue, de realização. De dever cumprido. De amanhã é mais um dia e eu vou terminar isso e isso. É um sentimento bem de confiança. (Júlia - EG5)

Os gerentes conseguem perceber o transbordamento emocional, por mais que exista o esforço em expressar suas emoções dentro do ambiente em que elas foram causadas. Na fala da Júlia, um trecho merece destaque: “quando eu vou contar eu vivencio tudo de novo em casa porque eu vou contar e o sentimento volta”. Tal relato está associado ao processo denominado de “esquiva experiencial” (HAYES et al., 1996) que, apesar de ser funcional momentaneamente para se livrar de muitas situações aversivas públicas, não é eficaz em inibir sentimentos dolorosos.

Diante de uma experiência emocional aversiva vivenciada publicamente, a pessoa canaliza forças a partir de um padrão de ações deliberadas, a fim de remover ou evitar o estado de sofrimento, raiva ou angústia. No contexto organizacional, a esquiva emocional é comumente utilizada como estratégia de autoproteção para evitar que emoções julgadas como impróprias ao local de trabalho (RAFAELI; WORLINE, 2001) sejam percebidas. No entanto, tais comportamentos restringem o repertório comportamental e, além de não cumprirem as expectativas de redução das emoções consideradas negativas, em longo prazo, têm o efeito de aumentar o sofrimento que a pessoa quer remover.

Por outro lado, Júlia vê em seu esposo uma base de apoio para externalizar suas reais emoções. Carol relatou um discurso semelhante em relação ao seu marido. Conforme a gerente, devido ao fato de o seu esposo ter acompanhado toda sua trajetória profissional na hotelaria, ela se sente confortável em compartilhar suas experiências emocionais com ele. O termo “meu cantinho” demonstra que, para a gerente, esse espaço é sua principal “zona emocionalizada”, e o uso da expressão “onde eu posso ser a Carol” sinaliza a dissonância emocional entre o que é verdadeiramente sentido e o que é expresso no contexto organizacional.

O meu esposo me conhece desde quando eu era estagiária. Então, ele pegou todo esse meu processo da Carol crescendo, da Carol desenvolvendo, da Carol amadurecendo. Quando eu falo de crescer, é nesse sentido de amadurecer. Então, **como ele me conheceu já na hotelaria, para ele é fácil lidar com isso**. Ele sabe quando eu to nervosa, ele sabe que quando eu to nervosa eu preciso conversar, ele sabe que eu gosto de contar as coisas que acontecem. Mas porque a nossa convivência fez com o que ele entendesse isso. Quando eu chego na minha casa, que meu esposo pergunta como foi meu dia, e aí eu começo a falar, se eu tiver que chorar o que eu não chorei durante o dia eu choro, porque eu to ali no meu cantinho. Onde eu posso me expor. Onde eu posso ser a Carol e falar o que eu to sentindo. Normalmente em casa é assim. Se for levar, por exemplo, para casa dos meus pais as emoções que eu tenho aqui dentro, minha mãe vai falar assim: “Você não volta para Brasília”. (risos) Sabe? Meu esposo, não! Ele escuta e fala: “vai passar! Você lembra dessa situação que você viveu”. E ele vai dando os conselhos dele. Ele é a pessoa mais zen que eu já conheci na face da terra (risos). E aí **isso facilita muito nosso relacionamento**, sabe? (Carol - EG2)

Os relatos de Júlia e Carol corroboram os achados de Silva e Rosseto (2010) que, ao estudarem a prática gerencial, constataram o papel central das relações em família na vida dos gerentes. Os significados atribuídos à família denotaram uma visão socioafetiva, embasada pelo diálogo, apoio e convivência fundamentais no exercício da prática gerencial.

Diferentemente de Carol e Júlia, Malu e Lara relataram que não costumam levar as emoções do trabalho para casa. As gerentes compreendem que “o que é do hotel, tem que ficar no hotel”. Malu destacou os efeitos negativos do transbordamento emocional, ao relatar que, no início da sua carreira profissional na hotelaria, já até adoeceu devido às experiências emocionais vivenciadas na organização.

Eu venho para o hotel sabendo que **o que é do hotel vai ficar no hotel**, eu não carrego comigo. Eu **tento não carregar**, né, as emoções do hotel, porque **eu já fiquei muito doente de não dormir pensando em problema**, de não dormir pensando no que eu tinha que entregar, de chorar porque um hóspede me tratou mal, me humilhou. Hoje em dia... brigou comigo, eu

resolvo, peço desculpas, faço o que eu tenho que fazer, acabou a conversa, acabou o assunto, morreu, vamos para o próximo problema. (Malu - EG3)

Aprendi muito. Aprendi muito, muito, muito na vida. Antigamente sim. Antigamente, quando eu morava na outra cidade, sim. Era **bem delicado**, era **bem complicado**. Hoje é assim: se ele me perguntar como foi meu dia, ok, eu falo. Se ele não me perguntar, segue. ‘Oi, tudo bem?’ A gente já começa a conversar alguma outra coisa, a gente já vai fazer alguma outra coisa e nem toca no dia, que às vezes foi aquele dia péssimo, que não foi legal, que você teve reclamação de cliente, que você discutiu com quem não deveria ter discutido. Então assim...**são várias chateações que antigamente eu levava, mas hoje eu já consigo separar**. (Lara - EG4)

Ana também enfatizou que se esforça para não levar as emoções do trabalho para casa e que, com tantos anos de experiência na hotelaria, aprendeu a separar o que é profissional e o que é pessoal.

Eu sempre costumo falar que, depois da minha segunda filha, eu passei a fazer mais isso. Que antes do jeito que eu saía daqui, se eu saía com uma carga pesada, eu chegava em casa eu descontava em todo mundo tudo que eu passei o dia inteiro. E isso a minha filha mais velha fala muito disso. Até hoje ela fala, quando eu chego em casa ela pergunta: “tá tudo bem?” “Tá”. Só que pela resposta ela sabe, né? Se sim ou se não. Aí ela fala: “Para! Se teu problema tá no teu trabalho deixa lá, quando tá em casa para de viver assim”, entendeu? “Passou ali pela aquela porta deixa os problemas lá, todos os estresses que tu passou lá e não traz para casa”. Então isso... na terceira vez agora (3ª filha) que eu tô tentando fazer mais isso. **Tem dia que não dá mesmo, mas no geral eu acho que eu já dei uma melhorada**. De tentar lá me desligar daqui e não levar as coisas ruins daqui pra lá. Mas também quando tem as boas obviamente, né? Consegue chegar lá... quando o dia foi bom, chego mais leve, mais tranquila. Mas eu tenho procurado... agora tá uma **fase mais difícil**, mas normalmente eu procuro deixar aqui, pra chegar em casa, eu... tomo um banho, vou curtir com minhas filhas, ver TV e me desligar 100% daqui. (Ana - EG6)

A maneira como as gerentes Malu, Lara e Ana relatam que vivenciam a relação trabalho e família corrobora o que é apresentado por Silva (2005) ao abordar a vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. Conforme o autor apresenta, a sensação de bem-estar no trabalho proporciona uma sensação de bem-estar na família e o inverso também acontece, o que evidencia a relação entre regulação emocional e relacionamento interpessoal, na qual a família pode vir a ser um suporte emocional.

As experiências emocionais têm interferência na prática gerencial, no que se refere às relações interpessoais, à solução de problemas e ao processo de tomada de decisões e atuam na mobilização de competências gerenciais no cotidiano hoteleiro.

Lucas, por outro lado, afirma que é inevitável o transbordamento emocional, pois, por mais que ele tente se desligar das experiências emocionais vivenciadas no hotel, elas ressurgem no ambiente domiciliar por meio das demandas feitas fora do expediente.

Não é que eu levo, é que aqui entregam assim... Eu tenho um gerente que eu acho que todas as demandas do dia ele deixa para passar depois das 18h. Então às vezes você tá em casa, final de semana, com a família, e você tem uma mensagem, 10h, 9h da noite. Aí acaba que **você é presenteado com as demandas desnecessárias, num horário não oportuno.** Essa semana só para exemplificar... Acho que foi a semana passada... Foi semana passada, numa sexta-feira, era 11h30 da noite, a pessoa tava me ligando. 11h30 da noite! Tudo bem, eu não estava dormindo, mas poxa, eu acho uma **falta de respeito.** Você 11h30 da noite tá ligando para pessoa para perguntar coisas que... “Ahh..o hotel tá pegando fogo?” Eu até brinquei. “Você tá me ligando o hotel só pode tá pegando fogo, só pode! Chama o bombeiro!” (Lucas - EG7)

O gerente julga essa prática como desrespeitosa e invasiva, pois interfere na sua qualidade de vida. Esse tipo de situação sinaliza a presença de comportamentos que impedem a competência de bem-estar da vida pessoal e social (MACÊDO, 2018; PÉREZ-ESCODA, 2016), fundamental para o equilíbrio emocional dentro e fora do contexto de trabalho. No entanto, apesar de a situação causar emoções negativas como irritação e raiva, o gerente utiliza o cômico para demonstrar sua insatisfação em ter sido incomodado em seu momento de descanso, como pode ser observado no seguinte trecho: “O hotel tá pegando fogo? [...] só pode! Chama o bombeiro!”

Nos relatos de Ana e Thiago é possível perceber que esse transbordamento emocional é uma via de mão dupla. Da mesma forma que as emoções são levadas do trabalho para casa, elas também são trazidas de casa para o hotel.

Tem dia que você vem trabalhar triste, e aí tem que levar... Tem dia que você vem trabalhar feliz. Muitas vezes, por questões pessoais, de casa... **esses sentimentos sempre vêm.**(Ana - EG6)

Recentemente eu estava com uma pessoa próxima com um problema de saúde. Eu estava um pouco preocupado, estava me achando um pouco **desnorteado** para tomar algumas decisões. Isso gera alguma influência no dia a dia. (Thiago - EG1)

Nos relatos dos gerentes é possível perceber o transbordamento emocional inverso, ou seja, um sentimento emocional negativo da vida pessoal transbordando para a vida profissional e interferindo diretamente no cotidiano da prática gerencial. A fala dos gerentes

corroborar o que Marchese et al. (2002) definem como “bidirecionalidade dos conflitos”, ou seja, o trabalho gerando conflito na família e a família gerando conflito no trabalho.

Conforme foi observado no estudo, os gerentes estão constantemente se esforçando para expressar emoções “apropriadas” ao contexto de trabalho e, para enfrentar os desafios e conflitos que geram emoções negativas, fazem uso de estratégias de autorregulação emocional. Além da consciência e da regulação emocional, outra competência socioemocional observada no contexto organizacional estudado foi a autonomia emocional, conforme é apresentado a seguir.

4.4.3 O efeito elástico

No cotidiano organizacional, os gerentes passam por diversas situações que exigem uma extrema dedicação psicológica e física para executar as práticas gerenciais e depois precisam retornar ao seu estado emocional, como se nada houve acontecido, como se fossem um elástico. A metáfora utilizada nesta seção tem como objetivo evidenciar que, em meio ao “estica e puxa” do contexto organizacional, os gerentes buscam gerenciar suas emoções sem perder essa “elasticidade”.

Essa capacidade de adaptação e equilíbrio emocional para lidar com as diversas situações conflituosas e desgastantes inerentes à prática gerencial estão relacionadas à autonomia emocional, que envolve um conjunto de características relacionadas à autogestão emocional, compreendendo elementos como autoestima, automotivação, autoeficácia pessoal, responsabilidade, atitude positiva e resiliência (MACÊDO, 2018; PÉREZ-ESCODA, 2016).

Durante o *shadowing* foi possível observar essas características nos gerentes sombreados em várias situações, em especial no que se refere à resiliência, constatada, principalmente, nas experiências emocionais vivenciadas junto a um dos investidores do hotel e mencionada no relato de Thiago durante a entrevista.

A gente precisa praticar a paciência. Diria que, assim, especialmente **nesse hotel, aqui a paciência tem que ser ainda maior, o nível de resiliência** tem que ser ainda maior, porque o pilar que o investidor tem hoje... aqui é muito maior que qualquer outro hotel. (Thiago - EG1)

O cotidiano hoteleiro é marcado por situações adversas, como as que já foram apresentadas ao longo deste estudo. Conforme Carol, é justamente essa característica que torna as organizações hoteleiras tão diferentes das demais: “A hotelaria é um ramo totalmente

diferente de qualquer outro tipo de negócio. É... existe uma **rotina cheia de particularidades**. Embora seja uma rotina, é uma rotina com situações trágicas e cômicas todos os dias (risos)” (Carol - EG2). E é por vivenciar essa diversidade de experiências que os gerentes mobilizam em ação, durante o exercício da prática gerencial, a autonomia emocional.

A autoestima é inerente à autonomia emocional e implica ter uma imagem positiva de si mesmo, estar satisfeito e manter boas relações consigo mesmo (PÉREZ-ESCODA, 2016). Esse componente foi evidenciado nas entrevistas quando os gerentes foram levados a refletir sobre como se sentem atuando em um cargo de gestão em hotel.

Nos relatos, constata-se que, mesmo diante de todos os desafios inerentes à prática gerencial de um meio de hospedagem, eles se percebem felizes por estarem ocupando um cargo de nível gerencial, desempenhando as funções que realizam no hotel. Expressões como “tenho prazer de ser gerente de um hotel”, “estou fazendo o que eu gosto de fazer”, “eu gosto muito da empresa”, “comecei a me apaixonar” presentes nos relatos de Carol, Malu e Júlia sinalizam a autoestima das gerentes.

Mesmo diante desse cenário turbulento que a gente acaba entendendo, eu **tenho prazer de ser gerente de um hotel**, é uma área que eu escolhi... assim, foi acontecendo para chegar nesse momento, mas é algo que me faz **feliz**. Eu estou trabalhando, estou administrando um dinheiro que não é meu, eu preciso cuidar dos colaboradores e cuidar da vida, muitas vezes, particular de cada um deles. É... e aí nesse sentido **eu sinto prazer de fazer isso**, embora isso me **sugue muita energia em muitos momentos**, mas eu tenho prazer de fazer isso, eu tenho prazer em atender meus clientes, que eu acho que é o mais importante para quem tá dentro de um hotel. Eu acabo me divertindo, nessas situações. Então assim...**eu estou fazendo o que eu gosto de fazer, algo que eu me identifico, mesmo passando por essa situação de sufoco** que as **tragédias** do hotel acabam fazendo com que a gente passe. (Carol - EG2)

Não é fácil, mas ainda assim **eu gosto muito da empresa que eu trabalho** porque é preocupada com o colaborador nesse sentido de reter o talento, de incentivar o crescimento, de ele ter qualidade de vida, e tudo mais. (Malu - EG3)

É **muito bom**. Primeiramente, eu tenho 12 anos de experiência neste departamento. Quando eu comecei... é, eu entrei na faculdade fazendo um estágio no hotel, primeiro semestre da faculdade eu consegui um estágio. Coisa que não se consegue normalmente. E quando eu comecei a fazer o estágio, eu cá já no setor que eu trabalho até hoje. Foi assim, de cara. Na primeira semana, eu falei: “**Que loucura**, senhor! Que é que isso!? Onde eu fui me amarrar...” E depois eu falei assim: “não! Mas **eu não sou de desistir das coisas**” e eu falei assim: “eu **vou aprender** esse negócio. **Eu vou ficar boa nisso**”. E aí foi quando eu comecei a de fato me **apaixonar**. (Júlia - EG5)

Júlia utiliza expressões como “eu não sou de desistir das coisas”, “eu vou aprender”, “eu vou ficar boa nisso”, que evidenciam sua resiliência diante dos desafios inerentes ao seu cargo e ao setor no qual exerce suas atividades. No entanto, a “loucura” relatada pela gerente não é exclusividade do seu departamento, mas se estende por todo o hotel. Thiago e Ana, por exemplo, destacam os desafios relacionados à gestão de um hotel e o impacto disso nas suas emoções, sinalizando a presença da autoeficácia emocional (MACÊDO, 2018; PÉREZ-ESCODA, 2016), no cotidiano da prática gerencial.

Ser gerente geral de hotel é saber e querer gerenciar e gostar de pessoas. Esse é o primeiro ponto, se você não tiver isso está no caminho errado, né? Porque tudo é vinculado a relações interpessoais, relações humanas, gestão de conflitos, gestão de pessoas né... que de algum jeito ou de outro requer muita liderança, e justamente muitas vezes a gente se pega... bem...eu me pego pensando o quão líder a gente está sendo efetivamente naquele dia e isso interfere no emocional. O bom trabalho de gestor é basicamente **equilibrar um tripé: cliente satisfeito, investidores satisfeitos, colaboradores satisfeitos**, basicamente através das áreas de influência de pessoas, liderança, gestão de conflitos, gestão e execução de problema, o que **demandam muita paciência e resiliência**. (Thiago – EG1)

Bem... como eu te disse: é uma **função que eu gosto**, que eu **aprendi muita coisa**. Muita coisa mesmo, seja **administrativo** ou **vivência** mesmo com pessoas com equipe, tudo mais... é um departamento que, muitas vezes, as pessoas quando perguntam, né: tu vai num lugar, “qual que é a tua profissão?” Eu respondo, né? Aí perguntam: “mas o que é você que faz?” E aí eu tento obviamente minimamente dizer o básico, mas mesmo assim dificilmente entendem. Eu vejo como um **cargo de muita responsabilidade**, onde tem **muita importância dentro de um hotel**. Porque ele mexe com todos os departamentos. Tu tá de certa forma interligado com todos, né? Eu acho que é um **cargo delicado**, que é **importante, mas é delicado**, por envolver muitas pessoas, e é um departamento assim dos primordiais para fazer funcionar o hotel. (Ana - EG6)

Entende-se por autoeficácia emocional a percepção de ser capaz e eficaz nas relações sociais e pessoais graças à capacidade de sentir e modular o estado emocional como se deseja (MACÊDO, 2018). Essa autoeficácia é evidenciada nas falas de Lara, quando a gerente diz “Você precisa se organizar senão isso vai te abalar emocionalmente”, e no trecho do relato de Lucas “a gente sempre precisa melhorar em alguns pontos [...] tô buscando repensar mais algumas coisas”.

É... um **cargo intenso**, é um **cargo difícil**. Não é fácil. Atualmente eu tenho uma equipe super pequena, então com relação a isso é super tranquilo. Como eu pontuei, é uma equipe super tranquila de trabalhar, mas **não é um cargo fácil**. O detalhe da **responsabilidade**, né? A responsabilidade que você tem de tocar um departamento, de cumprir com suas obrigações, de **bater meta**,

de manter a **equipe motivada**. São vários pontos que você precisa administrar, que não são fáceis. E principalmente com a satisfação do cliente que é o nosso foco principal hoje. Então são várias... vários detalhes! O que é mais desafiador é **administrar o tempo**. O tempo todo. Passa muito rápido. Você precisa se **organizar** senão isso vai te abalar emocionalmente. (Lara - EG4)

Eu me sinto... acredito que estou preparado para estar no cargo, claro que faltam algumas... a gente **sempre precisa melhorar** em alguns pontos, acho que eu to trabalhando nisso, **principalmente no ponto emocional**, no sentido de **não ser muito impulsivo** nas respostas. Tô buscando repensar mais algumas coisas, antes de responder de supetão. Acho que é isso... Ser gerente é justamente você acordar no meio da noite e talvez ter estourado um cano que alagou o hotel ou alguém que morreu, que se matou lá, né... Então... Você nunca sabe o que vai acontecer quando te ligam do hotel, sempre é um caso ou uma história diferente. (Lucas - EG7)

Além da autoestima, da resiliência e da autoeficácia, outros dois componentes da autonomia emocional foram evidenciados no estudo: a automotivação, que se refere à capacidade de se tornar automotivado e emocionalmente envolvido em várias atividades pessoais, sociais, profissionais, de tempo livre etc.; e a atitude positiva, que está associada à capacidade de decidir e adotar uma atitude positiva perante a vida e implica em um sentimento otimista e poderoso ao enfrentar desafios diários (MACÊDO, 2018; PÉREZ-ESCODA, 2016).

A automotivação e a atitude positiva foram evidenciadas nos relatos dos gerentes quando estes avaliaram sua atual motivação em realizar a prática gerencial no hotel. Expressões como “sempre sou motivado”, “Eu gosto muito do que eu faço”, “minha maior motivação hoje é querer estar aqui”, “minha motivação é porque eu estou aqui porque eu quis estar aqui”, presentes nos relatos de Thiago, Lara, Júlia e Ana, sinalizam automotivação dos gerentes.

Eu **sempre sou motivado porque sempre tem um desafio novo**, tem sempre uma meta diferente, tem algum indicador novo, tem... Eu quero ser o melhor... Quando você quer ser o melhor você vai fazer as coisas diferentes. Eu quero que o meu nome, que o nome das minhas chefias apareçam porque, no final de tudo, é o nome do conjunto que tem que aparecer. Eles têm que estar em evidência, porque, no final, se a gente tiver uma boa performance, um bom desempenho financeiro, se a gente tiver um colaborador sido promovido para um outro hotel, se a gente tiver levando o nosso hotel para frente, a gente está mostrando que a gente é um lugar de oportunidade e sucesso. Eu, não só como profissional de hotelaria, mas como pessoa, **sempre busco a formação, o desenvolvimento de pessoas, repassar meu conhecimento e fazer com que as pessoas aprendam comigo**, para que de alguma forma... o que eu desenvolvi como profissional

na área acadêmica eu aplique aqui. Eu nunca vou deixar de ser professor... Aqui no dia a dia eu estou dando aula para as pessoas, só que de outra forma, em uma outra classe, outro tipo de graduação. Então, **o que me motiva é que a geração de hoteleiro da Rede continue crescendo**. Se eu não estiver na Rede que eu continue crescendo e que eu possa formar outras pessoas, é isso que eu penso, é isso que me motiva finalmente. (Thiago - EG1)

De 1 a ...? (risos). Muito, pouco...? **Eu me sinto motivada e eu me sinto satisfeita. Eu gosto. Eu gosto muito do que eu faço. Eu gosto de trabalhar aqui**. E o que determina essa motivação é ver minha equipe motivada, cliente satisfeito, metas batidas (risos). (Lara - EG4)

Eu acho que a minha maior motivação hoje é querer estar aqui. A primeira coisa é o meu querer, a **minha vontade de mostrar o meu trabalho**. Acho que, a partir do momento que eu mostro que eu sou capaz, eu consigo estar satisfeita. Quando eu vejo que meu trabalho tá sendo realizado e uma coisa... aí eu acho que é o ponto. **E a quantidade de desafios que a gente tem** é um fator. A maior satisfação que eu tenho é saber que a gente tem ainda desafios pela frente. Porque o que acontece... Então eu acho que o que mais me motiva é o desejo de conseguir fazer com que todos os desafios, que são gigantescos, eu consiga chegar neles e atingir da melhor forma possível. (Júlia - EG5)

Bom.... **a minha motivação é porque eu estou aqui porque eu quis estar aqui**. Eu quis tudo isso... às vezes quando eu caio um pouco e penso “vou chutar o balde”, né? Mas aí eu fico pensando que **se eu to vivendo isso, foi porque eu pedi...** em algum momento lá atrás eu falava que queria tudo isso, né? E o universo conspira, né? Então toma... (risos). Agora aguenta. Achou que ia ser fácil? Então toma aí... E o desafio, para mim, **o que me move realmente é o desafio**. Eu não gosto de tá estagnada, de já saber tudo. Eu quero mais, eu quero o desafio, ver se eu realmente sei, porque se eu não sei eu quero aprender... então, essa é a fase que eu tô passando agora. (Ana - EG6)

Os trechos “Eu nunca vou deixar de ser professor”, “a maior satisfação que eu tenho é saber que a gente tem ainda desafios pela frente” e “o que me move realmente é o desafio”, presentes nas falas Thiago, Lara, Júlia e Ana, sinalizam o otimismo dos gerentes para lidar com os desafios do cotidiano hoteleiro.

Por outro lado, Carol, Malu e Lucas relataram que não estão tão motivados quanto gostariam. Carol e Lucas associaram essa avaliação ao clima organizacional do hotel. Malu, no entanto, afirmou que, apesar de gostar muito do seu ambiente de trabalho, está “muito aberta” para sair da organização hoteleira “para experimentar coisas novas”.

Mesmo sabendo dos riscos e das dificuldades todos os dias eu chego com a intenção de fazer o que for melhor eu fazer. Até porque eu sei que tenho um gerente que entende o trabalho. **O meu nível de insatisfação na realização não está relacionado ao gerente ou à hotelaria. Então eu tenho motivação ainda para conseguir entregar. Pra conseguir vir, para poder trabalhar**. Por mais que em alguns momentos eu chegasse pensando que

aquele seria meu último dia, por uma decisão minha ou de terceiros, mas eu chegava motivada. E aí, terminando esses três meses, eu acho que eu conseguir ver as coisas de maneira mais leve, e ter um pouquinho mais de satisfação, mas eu ainda não estou no meu melhor momento de satisfação. (Carol - EG2)

Olha, eu gosto muito do que eu faço. Gosto de trabalhar na hotelaria. É... mas hoje acho que **meu nível de motivação para trabalhar nesse hotel em específico, não é na função, mas nesse hotel em específico**, se a gente for colocar em percentual, deve tá em 30, 40 por cento. Sei que a motivação é algo que vem muito de si, algo interno, mas existem os fatores externos também. Então, eu acho que o fator externo, esse prédio em si, esse **clima organizacional que se formou**, acho que é muito desmotivador, e minha motivação hoje, para ser bem sincero, é obrigações que eu tenho particulares com conta, responsabilidades que eu vou ter agora sendo pai, então seria essa minha motivação hoje para vir trabalhar todos os dias. (Lucas - EG7)

Minha motivação já foi maior, eu acho. Hoje em dia eu estou numa fase da minha vida muito, muito tranquila, sabe, eu **estou muito aberta para sair daqui, para experimentar coisas novas**. Eu até já conversei com Thiago de procurar outras coisas, de fazer coisas novas porque **eu gosto muito daqui, eu gosto muito da equipe, eu gosto da Rede, só que eu quero experimentar coisas novas**, assim, e a minha motivação é muito por isso assim, sabe, de fazer um bom trabalho, de deixar um legado, eu gosto muito de ver minha equipe evoluindo, de ver pessoas mudando, sabe, crescendo e eu poder contribuir para isso, então minha motivação é essa. (Malu - EG3)

Carol relatou os fatores que interferem na sua motivação, evidenciando o posicionamento do investidor no cotidiano do hotel. A gerente enfatizou que se sente ansiosa e preocupada e afirmou que as experiências emocionais no hotel são muito intensas e desgastantes.

As emoções aqui dentro são muito intensas. E aí elas impactam nisso, sabe? Poxa, tá valendo a pena? Meu desgaste tá valendo a pena? A maneira como eu me sinto ansiosa, ou preocupada, ou as incertezas aqui dentro estão valendo a pena? Aí isso gera insatisfação, mas não muda minha motivação de vida, sabe? Mas as emoções aqui são muito, muito intensas. **Que estão associadas à maneira como o investidor se posiciona**. Porque a rotina hoteleira ela será a mesma. Os problemas na hotelaria serão os mesmos. São coisas que a gente tem preparo para isso. Os próprios problemas relacionados aos clientes, a gente tem estrutura para isso. Com o tempo você acaba resolvendo isso de mãos atadas e sem ter muitas dificuldades, mas você conseguir manter seu nível de inteligência emocional, conseguir manter tua produtividade, manter teu equilíbrio, não perder tua razão em alguns momentos por conta das emoções, por conta das atitudes de uma pessoa de peso aqui dentro é muito desgastante. E, querendo ou não, eu preciso ter a consciência que eu estou administrando um dinheiro que é dele e que, querendo ou não, independente da maneira como ele se posiciona, ele tem as razões dele. E aí a grande questão é: a maneira como isso é colocado na mesa. Não o que é colocado. E isso é **muito desgastante** (risos). (EG2)

Júlia também mencionou a interferência do investidor no seu estado motivacional. A gerente explica que a prática gerencial no hotel fica comprometida diante das suas intervenções, tendo em vista que a sua presença limita a ação gerencial.

Ele acha que a gente tá aqui sem trabalhar, ele não vê resultado... para ele, nunca tem resultado, assim é fato. Para ele, eu não faço nada, Carol não faz nada, Lucas não faz nada, o próprio Thiago não faz nada... para ele, a gente fica aqui só conversando o dia inteiro, sem comprometimento com nada. Mas ele tá totalmente equivocado, né? O pessoal que trabalha aqui tá aqui primeiramente porque gosta muito de tá aqui. E aí eu acho que um dos maiores desafios que todo mundo tem aqui é mesmo convivência com ele. Então, assim, **tudo que a gente faz a gente poderia fazer muito mais, mas a gente não consegue fazer por conta do convívio e das loucuras dele.** Ele tem umas ideias loucas, mas eu acho que é **isso a parte de motivação que eu tenho aqui...** (Júlia - EG5)

Para Lucas, um fator determinante em sua baixa motivação é a atual falta de perspectiva de crescimento dentro do hotel. Em seu relato, ele diz que, como não tem pretensão de se tornar gerente geral, já alcançou o cargo mais alto na carreira e, sendo assim, não há perspectiva.

Acho que chega um momento que você começa a repensar tudo, que você acha que isso aqui **já deu o que tinha que dar.** Por exemplo, **eu não quero ser gerente geral de hotel, já cheguei num cargo de gerente de setor,** então nesse hotel aqui o que eu seria agora? Mais nada. Vou continuar sendo... continuar o que eu tô fazendo. Essa falta de perspectiva também me desmotiva. (Lucas - EG7)

A presença de autonomia emocional constatada nos relatos, em várias experiências emocionais descritas neste trabalho, está associada ao esforço dos gerentes para a realização da neutralidade emocional, que, segundo Shuler e Sypher (2000), significa transmitir “autoridade desapaixonada”, ou seja, afastar as emoções pessoais no contexto profissional, manipulando-as ou idealizando-as. No entanto, manter esse padrão de neutralidade o tempo todo parece excessivo e prejudicial, pois faz surgir sentimentos de tensão, tornando as pessoas alienadas, a menos que sejam capazes de efetivamente mudar o que sentem ou o que fingem (HODDER, 2016; YEOMANS, 2007). Nesse sentido, conforme recomenda Kidd (2004), é importante que seja desenvolvido na organização um olhar crítico sobre os requisitos de trabalho emocional para não restringir demasiadamente a elasticidade emocional dos atores organizacionais.

Conforme destacam Fisher e Chon (1989), o gerenciamento de emoções tem muita relevância para as organizações e, ao assumir um cargo gerencial em uma organização

hoteleira, os indivíduos parecem disponibilizar suas emoções como elemento integrante do seu trabalho (HOCHSCHILD, 1983). Assim como foi constatado por Yeomans (2007), esses indivíduos veem-se obrigados a desenvolver e mobilizar habilidades específicas no gerenciamento da emoção, com base no que e como devem se sentir, ou seja, nas regras de exibição emocional.

Na gestão hoteleira como prática, por envolver constantes interações entre humanos e não humanos no cotidiano organizacional, bem como experiências sensoriais e estéticas, que afetam as emoções dos atores sociais, torna-se ainda mais evidente a necessidade de uma contínua gestão emocional, realizada por meio da mobilização de competências socioemocionais como a consciência, a regulação e a autonomia emocional, conforme foi constatado nas experiências emocionais apresentadas e analisadas neste estudo.

4.5 A gestão hoteleira como prática

A gestão hoteleira é uma prática social, o que a caracteriza, por essência, como um processo educativo, conforme afirma John Dewey (1979). Associada à noção de “conhecimento prático” (*knowing-in-practice*), perspectiva abordada por Orlikowski (2002), a prática resulta de um processo de aprendizagem social que retrata o modo de “fazer” de uma “comunidade” de um determinado contexto (BISPO, 2013b; WENGER, 1999; LAVE; WENGER, 1991). Em outras palavras, a prática resulta do processo de construção e reprodução social, que ganha um sentido dentro de um contexto situado, na medida em que ela é repetida e reconhecida socialmente.

No contexto hoteleiro, conforme foi apresentado, a prática gerencial é resultante de um processo de aprendizagem mediado pelo desenvolvimento de conhecimento sensível, que envolve experiências sensoriais (associadas ao uso dos cinco sentidos), estéticas (relacionadas ao julgamento de categorias estéticas) e emocionais (vivenciadas pelos gerentes no cotidiano organizacional) nas interações entre elementos humanos e não humanos (GHERARDI, 2006).

A prática da gestão hoteleira envolve planejamento, organização, controle, coordenação e liderança, atividades que são basicamente realizadas por meio de *briefings*, reuniões gerais, uso do aplicativo de mensagens *WhatsApp*, vistorias, relatórios e e-mails, que envolvem experiências sensoriais, estéticas e emocionais.

O planejamento e a coordenação (entre gerente geral e os gerentes dos setores) no cotidiano organizacional são realizados, principalmente, nos momentos de *briefing*, reuniões

entre as chefias que acontecem três vezes na semana, cujos pontos de pauta envolvem o conhecimento sensível, gerado por meio do que foi percebido sensorialmente e julgado esteticamente pelos gerentes.

A organização e o controle são realizados, em especial, com o conhecimento (tácito, prático e estético) obtido nas vistorias, também denominado pelos gerentes como rondas. Nessa prática, os gerentes vão verificando, com base em seus órgãos dos sentidos e no seu juízo estético, o que está em conformidade e o que precisa de melhorias e ajustes.

A liderança e a coordenação das equipes são exercidas constantemente no cotidiano hoteleiro, tanto no contato presencial quanto nas orientações concedidas por meio do aplicativo de mensagens *WhatsApp*. As reuniões gerais e as “mesas abertas” (reuniões realizadas em cada departamento do hotel) também são utilizadas para a prática da liderança.

Em todas as situações observadas, ao realizar uma prática gerencial, os gerentes faziam uso de, ao menos, um dos seus sentidos, ou seja, vivenciavam uma experiência sensorial (visual, auditiva, olfativa, degustativa e/ou tangível) e utilizavam uma ou mais categorias estéticas em sua ação, vinculados a uma experiência emocional, como alegria, raiva, tristeza e medo. Essas constatações nos permitem Analisar como as percepções sensoriais, o julgamento estético e as experiências emocionais atuam na compreensão da gestão hoteleira como prática, quarto objetivo específico estabelecido neste trabalho.

Na Figura 24 é possível visualizar a gestão hoteleira como prática em ação e também como ela sofre influência de fatores contextuais, associados ao humano e ao não humano, assim como às experiências sensoriais e emocionais dos gestores do hotel, evidenciando os vínculos entre esses aspectos inerentes à gestão como prática no cotidiano hoteleiro.

Antes de apresentar detalhadamente cada um dos termos que integram a gestão hoteleira como prática, quero destacar que a utilização dos verbos no gerúndio “sentindo”, “percebendo”, “julgando”, “conhecendo” e “agindo”, tem como objetivo central transmitir a noção de movimento, já que a gestão como prática é ativa e dinâmica. O uso dos círculos tracejados revela que o processo é cíclico, ou seja, repete-se regularmente, ainda que as experiências no cotidiano organizacional estejam sempre se renovando.

Os termos presentes no eixo horizontal da Figura 24 sinalizam que o processo tem uma abordagem individual, evidenciando que a prática resulta de um processo reflexivo na ação e sobre a ação e é expressa por meio da ação individual de cada gerente. Por outro lado, os termos que aparecem no eixo vertical apresentam a perspectiva social da gestão hoteleira,

indicando que a prática gerencial é construída e reproduzida socialmente no cotidiano organizacional.

Figura 24 – A gestão hoteleira como Prática



Fonte: Elaboração própria (2019).

Ainda que neste trabalho tenha sido estabelecido o objetivo de compreender a prática gerencial, sendo esta a unidade de análise deste estudo e não o gerente, esses sujeitos assumem um papel central, pois a prática acontece por meio da ação e interação do gerente com os demais atores sociais da organização (colaboradores, clientes, fornecedores, investidores), e com os elementos não humanos inerentes ao contexto organizacional. Todos esses elementos impactam na gestão hoteleira como prática.

As experiências sensoriais e emocionais estão no centro da Figura 24 porque, na gestão como prática, a ação gerencial está intimamente associada ao “o que” e ao “como” os gerentes sentem e percebem, sensorial e emocionalmente, no cotidiano organizacional. O Quadro 14 apresenta resumidamente o conteúdo e o processo da gestão hoteleira como prática.

Ao observar a figura e os elementos que a constitui, é possível perceber a complexidade da prática gerencial no contexto da hotelaria. Isso está associado principalmente à imprevisibilidade, variabilidade, intangibilidade, e inseparabilidade inerentes às organizações prestadoras de serviço.

Quadro 14 - O que e como os gerentes percebem, julgam e sentem no cotidiano da prática gerencial

O que o gerente julga?	Como o gerente julga?
Apresentação dos produtos comercializados na cafeteria e no restaurante; limpeza; organização; sons, ruídos e barulhos; cheiros e odores; fila na recepção; padrão de atendimento; cordialidade; clima organizacional; apresentação dos colaboradores (uniforme, maquiagem, barba); relatórios; notas fiscais; e-mails; entre outros elementos humanos e não humanos presentes na organização hoteleira, passíveis de crítica e reprovação pelas pessoas, em especial pelos seus clientes.	Por meio dos cinco sentidos (enxergando, cheirando, escutando, tocando e degustando) e das categorias estéticas: harmonioso, deplorável, inviolável, inóspito, inusitado, divertido, fascinante, movimento, incoerente, agradável e exorbitante.
O que o gerente sente?	Como o gerente sente?
Alegria, tristeza, raiva, medo, prazer, vergonha, desprezo, angústia, preocupação, frustração, culpa, entre outras emoções demandadas pelas organizações; demandadas pela ocupação do cargo; emoções <i>com</i> o trabalho; <i>no</i> trabalho e <i>relacionadas</i> ao trabalho vivenciadas no cotidiano da prática gerencial.	Por meio das experiências sensoriais vivenciadas nas interações com humanos e não humanos, por meio da consciência, regulação e autonomia emocional.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Feitas essas observações preliminares, vamos agora entender minuciosamente como a gestão hoteleira acontece na prática do cotidiano organizacional, integrando os principais construtos abordados nesta tese.

4.5.1 Percebo e julgo, logo gerencio!

Parafraseando a conhecida citação do filósofo francês René Descartes “Penso, logo existo”, destaco a primeira constatação deste trabalho de tese: **na perspectiva da gestão hoteleira como prática, a ação gerencial está intimamente associada à percepção sensorial e ao juízo estético dos gerentes.** No cotidiano organizacional, os gerentes percebem (por meio da visão, da audição, do olfato, do paladar e do tato) e, por meio do julgamento estético dessas percepções, planejam, organizam, controlam, supervisionam, coordenam e lideram, ou seja, realizam a prática gerencial (STRATI, 2007a). Nesse sentido, entende-se que, sem percepção sensorial e sem julgamento estético, não há prática gerencial em um hotel.

O verbo “**sentir**”, que aparece na Figura 26, admite vários sentidos na língua portuguesa. No entanto, neste estudo, foi utilizado com o significado de perceber pelos sentidos, ter como sensação, perceber o que se passa, ser sensível, ser impressionado,

experimentalizar ou vivenciar algo. Por isso, utilizou-se o termo associado ao verbo “**perceber**”, que denota o sentido de conhecer, entender e compreender por meio de algum dos sentidos, evitando, assim, que o verbo sentir seja associado equivocadamente à noção de sentimento.

As diversas situações do cotidiano organizacional hoteleiro apresentadas neste estudo sinalizam que a gestão hoteleira como prática é desenvolvida a partir das experiências sensoriais dos atores organizacionais, em suas interações com elementos humanos e não humanos. Nesse sentido, pôde-se concluir que, sob a perspectiva da gestão hoteleira como prática, a ação gerencial acontece mediante o uso constante dos órgãos dos sentidos: olhos, nariz, ouvido, boca e pele, utilizados pelos gerentes como um “instrumento de avaliação” do que é bom ou ruim, belo ou feio, agradável ou desagradável, por exemplo. Essa avaliação é, na verdade, a realização do juízo estético sobre o que é experimentado, ao realizar contato com o mundo por meio do corpo (SOARES; BISPO, 2017, 2014; BISPO, 2014; LOPES; SOUZA; IPIRANGA, 2014; BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014; STRATI, 1992, 2007a, 2014).

O verbo **julgar** foi utilizado na Figura 26, com o sentido de examinar, sentenciar, formar juízo acerca de algo, formar conceito sobre algo. No entanto, é importante compreender que esse julgamento não é particular ou pessoal. Apesar de a percepção sensorial envolver o contato físico individual e as sensações serem sentidas de modo particular, ou seja, serem vivenciadas por uma pessoa, a **construção** e a **reprodução** do juízo estético sofrem influência do contexto social.

Em outros termos, o julgamento estético é realizado a partir de “critérios” estabelecidos por um processo sociocultural, englobando aspectos situados e tácitos do contexto organizacional, como linguagem, artefatos materiais e culturais, e as interações sociais, determinantes na ação gerencial hoteleira (FLACH; ANTONELLO, 2011; SOARES; BISPO, 2017), pois as ações e decisões organizacionais resultam do que é desenvolvido e reproduzido no contexto social pelos órgãos dos sentidos e pelo juízo estético.

Conforme foi evidenciado pelos resultados desta pesquisa, no cotidiano hoteleiro, os gerentes estão sempre julgando o que pode ou não ser perceptível sensorial e esteticamente no hotel, considerando aspectos que podem vir a interferir na percepção de qualidade dos produtos e serviços ofertados na organização e, conseqüentemente, no nível de satisfação dos seus clientes.

Ao refletir sobre essas constatações referentes ao papel das experiências sensoriais e do uso do juízo estético dos gerentes no cotidiano organizacional hoteleiro, a pesquisadora

recordou do clássico conto de fadas “Chapeuzinho Vermelho”. A analogia é apresentada na seção a seguir.

4.5.2 Seria o gerente hoteleiro um “lobo mau” bem-intencionado?

A comparação entre o gerente hoteleiro e o Lobo Mau da história de Chapeuzinho Vermelho é apresentada nesta seção como metáfora, para evidenciar a segunda constatação deste trabalho de tese: **os gerentes utilizam seus órgãos dos sentidos (olhos, ouvidos, nariz, paladar e tato) no cotidiano hoteleiro com o objetivo de maximizar a qualidade dos produtos e serviços ofertados no hotel.**

Na história infantil de Chapeuzinho Vermelho, o Lobo Mau se disfarça da avó da garotinha para pegá-la e comê-la, mas Chapeuzinho estranha sua aparência e, desconfiada, pergunta: “Vovozinha, por que esses olhos tão grandes?”, “e esse nariz, por que tão grande?”, “e essas orelhas?”, “e essas mãos?” e “mas e vovó, e essa boca, por que tão grande?”. O Lobo Mau segue respondendo: “é para te olhar melhor, minha netinha”, “é para te cheirar melhor”, “é para te ouvir melhor”, “é para te acariciar melhor”, até que na última pergunta da garotinha, o Lobo, impaciente, diz: “quer mesmo saber? É para te comer!”.

De modo semelhante ao Lobo Mau do conto, os gerentes hoteleiros têm seus órgãos dos sentidos bastante aguçados durante a realização da prática gerencial, a fim de enxergar, cheirar, escutar, tocar e degustar melhor. No entanto, enquanto o Lobo tem como finalidade comer a garotinha da história, os gerentes utilizam seus sentidos com o objetivo de maximizar a qualidade dos produtos e serviços ofertados no hotel, a fim de propiciar satisfação a seus clientes e hóspedes por meio de uma experiência positiva, hospitaleira, encantadora.

Ao acompanhar os gerentes durante a pesquisa, constatou-se que, após a percepção sensorial, havia sempre uma interpretação que induzia a uma ação dentro do cotidiano organizacional, conforme descrevem Gherardi (2013) e Lopes, Souza e Ipiranga (2014). Nesse sentido, foi possível ratificar que o corpo possibilita ao gerente conhecer e aprender por meio da sensibilidade (SURDE; FREIRE; MELO, 2016; MERLEAU-PONTY, 1999), ou seja, desenvolver conhecimento sensível, que é definido como aquele que é percebido, julgado, produzido e reproduzido por meio dos sentidos (GHERARDI; NICOLINI; STRATI, 2007; STRATI, 2007a; 2007b; GHERARDI, 2001).

Na gestão hoteleira como prática, o conhecimento sensível se revela na definição de que não se pode utilizar frutas na torta que vai ser comercializada na cafeteria porque elas

tendem a oxidar e ficam com um aspecto feio, o que pode vir a inibir o desejo pelo consumo do produto; na utilização de itens de diferentes tonalidades de cores no *coffee break* que é servido em um evento, pois isso o torna mais atrativo para o consumo; na necessidade de sinalização na portaria do hotel para facilitar o fluxo de automóveis que chegam e saem constantemente; na ação de tirar água da piscina para fazer a higienização dos banheiros, quando o hotel ficou sem água de maneira inesperada; na proibição da entrada de uma camareira sozinha em uma UH cujo hóspede apresentava um perfil suspeito. Enfim, poder-se-ia aqui retomar as inúmeras situações apresentadas neste trabalho que retratam a presença do conhecimento sensível no cotidiano organizacional hoteleiro, percebidas pelos órgãos dos sentidos e julgadas pelas diferentes categorias estéticas descritas e analisadas nesta pesquisa.

Os gerentes do hotel estão sempre percebendo por meio das suas faculdades sensoriais, ao olhar, ouvir, cheirar, tocar e degustar, julgando esteticamente, influenciados pelo contexto social, e desenvolvendo conhecimento na prática do cotidiano organizacional. Essa constatação corrobora o que Mintzberg (2010, p. 230) afirma: “a gestão é aprendida no trabalho, aperfeiçoada por uma ampla variedade de experiências e desafios”.

Ainda que a prática gerencial tenha uma dimensão de conhecimento técnico-profissional e explícito, desenvolvido por meio de uma aprendizagem formal, neste estudo foi constatado que a gestão hoteleira acontece principalmente por meio da aplicação do conhecimento adquirido por meio das experiências vivenciadas no contexto social, envolvendo sensações, percepções, sentimentos e emoções. Tais conhecimentos não constam nos livros, nem são transmitidos na academia por meio da aprendizagem formal, indo ao encontro do que é destacado por Silva (2009).

A aprendizagem informal e incidental faz parte do dia a dia do gerente de organizações dos diversos segmentos de serviços, pois a ocorrência de situações imprevistas exige dos gerentes criatividade e competência em ação. Na pesquisa foi possível constatar, por exemplo, Lara “aprendendo a lição”, quando ela percebeu visualmente que as chaves do departamento de eventos não estavam na gaveta onde são regularmente guardadas, o que a fez sentir a emoção do medo, por ter que ir embora do hotel, deixando as salas de eventos, com equipamentos de alto valor, abertas. A aprendizagem informal foi refletida na ação gerencial de providenciar cópias das chaves do setor.

De modo semelhante, podemos aqui recordar a irritação de Malu causada pela percepção visual e auditiva das mensagens escritas e gravadas em áudio transmitidas via aplicativo no celular ou pelos e-mails encaminhados pelo gerente geral, com demandas ao

final do expediente. A gerente aprendeu informalmente que não é possível mudar o padrão de comportamento do seu superior, mas que lhe cabia gerenciar seu próprio comportamento emocional. Assim, Malu adotou como prática a avaliação das demandas, passando a só estender seu horário de expediente quando se tratava de fato de uma urgência. Caso contrário, deixava a tarefa como prioridade a ser realizada no dia seguinte. As situações nos permitem compreender como o gerente aprende a prática da gestão hoteleira por meio dos seus sentidos e em ação.

Podemos, nesse sentido, afirmar que os gerentes hoteleiros não estão prontos quando assumem cargos gerenciais porque o que faz deles gerentes é o cotidiano gerencial (GHERARDI et al., 1998; RABELO, 2008; SILVA, 2009; SOARES NETO; SILVA, 2012). Isso está associado ao fato de que o conhecimento sensível é construído e reproduzido socialmente no cotidiano organizacional, e a percepção estética-sensorial associada à noção do “gosto” (GHERARDI, 2014) dos atores organizacionais vai sendo apurada e se tornando sofisticada no cotidiano das relações sociais e nas interações com os elementos não humanos (STRATI, 2007a). Deste modo, podemos concluir que a gestão hoteleira como prática é resultado de um processo de aprendizagem social situado, conforme é discutido na próxima subseção.

4.5.3 “O pulo do gato”: As percepções sensoriais e estéticas se transformam em conhecimento na prática

O “pulo do gato” é uma expressão popular brasileira cujo sentido conotativo no contexto de trabalho está associado a um segredo ou manobra profissional, com o qual o indivíduo se diferencia, ganhando destaque sobre outras pessoas ao executar determinado trabalho ou tarefa ou, ainda, a uma ação realizada para solucionar determinada situação ou resolver um problema. Optou-se pela utilização dessa expressão no título desta seção para abordar o processo de construção de conhecimento em ação, ponto central da gestão hoteleira como prática, essencial para o sucesso no cotidiano gerencial.

Em outras palavras, a gestão hoteleira como prática pode ser compreendida como um processo de aprendizagem social, na qual a prática se caracteriza pela integração entre o fazer (*doing*) e o conhecer (*knowing*), conforme é destacado por Bispo (2013a). Isso nos leva à terceira constatação deste estudo: **a prática gerencial hoteleira é aprendida no cotidiano do trabalho por meio do desenvolvimento de conhecimento sensível em ação.**

A apropriação que o corpo faz pela utilização dos sentidos e do juízo estético desenvolvido no contexto social (SOARES; BISPO, 2017, 2014; BISPO, 2014; LOPES; SOUZA; IPIRANGA, 2014; BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014; LEAL, 2003; STRATI, 1992, 2007a, 2014) se manifesta na prática gerencial por meio da construção de conhecimento em ação, o conhecer na prática (*knowing-in-practice*). Conforme Gherardi (2014a) destaca, é na própria ação gerencial que o conhecimento sobre ela é desenvolvido.

Na perspectiva da prática, a aprendizagem social é compreendida como um processo situado, em que o "aprender" acontece por meio do que Lave e Wenger (1991) denominam de "participação periférica legitimada", processo em que um novato, ao entrar em uma "comunidade de prática", desloca-se da periferia para o seu centro, à medida que vai aprendendo, por meio da socialização, o "currículo situado" (GHERARDI, 2006, 2012; BISPO, 2013a), tornando-o um praticante (LAVE; WENGER, 1991).

O currículo situado compreende o conteúdo tácito e simbólico de uma comunidade de prática, que, no contexto desta pesquisa, trata-se do grupo de gerentes estudados. Em todas as situações apresentadas e analisadas neste estudo, foi possível perceber a presença desse conhecimento prático, que demonstra como a gestão hoteleira é realizada no cotidiano organizacional (GHERARDI, 2006, 2012; BISPO, 2013a).

A gestão do comportamento organizacional, o ambiente de trabalho, os artefatos organizacionais, bem como os produtos e serviços ofertados na organização, que caracterizam os elementos do currículo situado da prática gerencial hoteleira, são percebidos sensorialmente e julgados esteticamente por meio de um processo de construção e reprodução social.

No contexto estudado, o uso de faculdades sensório-perceptivas do ver, do ouvir, do cheirar, do degustar e do sentir, somado ao juízo estético, permitem o desenvolvimento desse currículo situado (GHERARDI, 2006, 2012; BISPO, 2013a), o que inclui o conhecimento tácito e estético, denominado de conhecimento sensível (STRATI, 2007b).

O principal conhecimento utilizado na gestão hoteleira como prática é o sensível, que é obtido na ação de acordo com a interpretação das experiências vivenciadas no hotel, enquanto que o que é aprendido por meio da educação formal, no ambiente acadêmico-científico, atua como em caráter auxiliar.

Conforme foi apresentado neste trabalho, o juízo estético é expresso por meio de categorias que representam interpretações e conotações de uma pessoa a respeito do seu trabalho e da sua vida na organização (STRATI, 2010; 2007a,; 2000). Por meio do juízo

estético são feitas as definições do que é aprovado ou reprovado no contexto hoteleiro, ou seja, do que pode ou não ser percebido sensorial e esteticamente pelos clientes, hóspedes e investidores do hotel.

Neste estudo, foram identificadas no cotidiano organizacional hoteleiro, pela imersão da pesquisadora na vida organizacional e pela sua participação no dia a dia da organização investigada na condição de sombra dos gerentes, bem como pelos próprios atores organizacionais em seus relatos concedidos nas entrevistas, onze expressões estéticas, que adjetivam como o contexto organizacional hoteleiro é percebido e julgado, apresentadas no Quadro 15.

Quadro 15 - Percepções estéticas no cotidiano hoteleiro

Percepções em relação à vida cotidiana na organização hoteleira	
Harmonioso	Representa conformidade com o padrão estabelecido, a fim de que a qualidade seja percebida e sentida nos elementos humanos e não humanos que constituem o hotel.
Deplorável	Está relacionado aos aspectos passíveis de crítica e reprovação nos elementos humanos e não humanos que constituem o hotel, diante das desconformidades com o padrão de qualidade estabelecido.
Inviolável	Envolve os aspectos relacionados à hospitalidade que devem ser cumpridos e respeitados no cotidiano organizacional de um hotel.
Inóspito	Representa as situações do dia a dia organizacional que vão de encontro à essência da hospitalidade, que precisam ser enfrentadas e solucionadas por meio de ações gerenciais criativas.
Inusitado	Relaciona-se à descrição de aspectos e situações que causam estranhamento por envolver uma ação informal e irregular (vívida, colorida e bizarra) em um hotel.
Divertido	Está associado às situações irônicas, engraçadas e sarcásticas da vida organizacional de um hotel.
Fascinante	Está relacionado ao entusiasmo com que os gerentes descrevem o seu trabalho ou o hotel em que atuam, representado, principalmente, pelo encantamento do hóspede.
Movimento	Representa o ritmo predominantemente acelerado das atividades organizacionais no hotel.
Incoerente	Aborda os aspectos referentes à qualidade de vida dentro da organização que, embora evidenciem a amabilidade, a sedução e a atratividade do comportamento organizacional, do ambiente de trabalho e dos artefatos organizacionais, apresentam inconsistência no cotidiano organizacional.
Agradável	Envolve os aspectos da organização que geram satisfação ou são prazerosos para os atores organizacionais.
Exorbitante	Representa aspectos e situações que geram desconforto, sinalizando uma ameaça ao que é agradável e atrativo no comportamento organizacional, no ambiente de trabalho, nos artefatos organizacionais.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Cada uma dessas expressões corresponde à expressão de um tipo de percepção estética das atividades desenvolvidas no hotel em estudo, permitindo uma melhor compreensão da prática gerencial no cotidiano da vida organizacional.

A questão central é que as diversas manifestações estéticas, julgadas como positivas ou negativas, geram conhecimento sensível, o qual tem um papel determinante na prática gerencial. Conforme foi constatado nesta pesquisa, por meio dos sentidos e do juízo estético, é possível perceber o harmonioso, o deplorável, o inviolável, o inóspito, o inusitado, o divertido, o fascinante, o movimento, o incoerente, o agradável e o exorbitante dentro de uma organização hoteleira. E, com base nessas percepções e nos julgamentos delas, os gerentes buscam, por meio de ações operacionais e ou estratégicas, acentuar, minimizar ou impedir que clientes, hóspedes e investidores tenham percepções estéticas inadequadas sobre os elementos humanos e não humanos que constituem o hotel, envolvendo aspectos do currículo situado: o comportamento organizacional, o ambiente de trabalho, os artefatos organizacionais, bem como os produtos e serviços ofertados na organização.

Com base em tudo o que foi apresentado até aqui, chegou-se à conclusão de que a gestão hoteleira é uma prática que não pode ser aprendida, em sua completude, por meio da aprendizagem formal, corroborando o que Mintzberg (2010, p. 230) defende, ao afirmar que os gerentes “não podem ser criados em sala de aula”. A justificativa é objetiva e clara: a gestão hoteleira como prática resulta de um processo de aprendizagem social situado, na qual há uma conexão dissociável entre o fazer (*doing*) e o conhecer (*knowing*), conforme evidenciam Gherardi (2014a) e Bispo (2013a).

Ao observar a prática gerencial hoteleira acontecendo em tempo real, pôde-se constatar que há dias que a governanta precisa entrar nas UHs para fazer limpeza nos quartos, para entregá-los aos hóspedes que aguardam para fazer *check-in*; assim como a subgerente, às vezes, precisa executar o papel de mensageira, colocar etiquetas nas bagagens dos hóspedes, carregá-las e guardá-las, enquanto as UHs são liberadas para sua acomodação. É possível que a *chef* de cozinha costure a dólmã de um dos seus colaboradores, para que ele execute sua função com segurança, assim como não é improvável que um gerente financeiro ajude na decoração de uma festa junina a ser realizada para os clientes ou, ainda, que o gerente geral passe pelos departamentos do hotel verificando a data de validade dos produtos. Isso não é dito nem ensinado na graduação ou pós-graduação na área, nem consta nos livros de Hotelaria, mas é o que é de fato vivenciado no cotidiano da prática gerencial hoteleira, conforme pôde-se constatar na observação do dia a dia de um gerente de hotel.

É fácil encontrar estudos que abordam a gestão de imprevistos como uma constante no trabalho do gerente hoteleiro, o que demanda decisões rápidas e criativas (SILVA et al., 2015), como também foi constatado neste estudo por meio da apresentação de diversas situações inusitadas vivenciadas no contexto hoteleiro. No entanto, nenhum livro da área de Hotelaria aborda a demanda pelo conhecimento sensível e a relevância do processo de construção do conhecimento prático, inerentes à gestão hoteleira. Tudo isso é aprendido na ação.

Essa constatação sinaliza a necessidade de repensarmos os processos de ensino e aprendizagem formal da gestão hoteleira. Para se tornar efetiva, a aprendizagem precisa ocorrer em ação, de forma experiencial, por meio de estratégias de ensino que permitam a vivência de situações práticas, que sejam capazes de desenvolver os sentidos do agir gerencial, um conhecimento situado, sensível e estético, que só se aprende “fazendo”.

Conforme pode ser observado na Figura 26, os gerentes percebem sensorialmente, julgam esteticamente e desenvolvem na prática o conhecimento necessário para ação gerencial. No entanto, isso não acontece de forma instantânea e automática. Para a construção do conhecimento na prática - *knowing-in-practice*, o gerente precisa ser um praticante reflexivo, como denomina Schön (1982), ou seja, um profissional que busca continuamente se engajar no diálogo crítico sobre a atividade profissional que planeja e realiza, individualmente e com os demais (MCGILL; BROCKBANK, 2004).

Destaca-se, desta forma, que o termo ‘**reflexão**’ que aparece no modelo da Gestão Hoteleira como Prática não deve ser associado à noção propagada pelo senso comum. A palavra ‘reflexão’ é usada na linguagem cotidiana com o sentido de pensamento, mas, neste estudo, foi utilizada como o sentido atribuído por Donald Schön (1982), que trata da prática reflexiva em uma dimensão mais profunda: a reflexão que gera aprendizado.

Schön (1982) aborda o uso da reflexão em atividades profissionais como um meio de lidar com situações mal estruturadas e/ou imprevisíveis, destacando a relação entre reflexão e comportamento efetivo. Nesse sentido, a prática reflexiva exige vincular o conhecimento existente a uma análise da relação entre a experiência atual e a ação futura (MCALPINE; WESTON, 2002). Por meio da prática reflexiva em ação é possível melhorar a qualidade do trabalho e promover aprendizado e desenvolvimento (MCGILL; BROCKBANK, 2004).

Conforme Schön (1982), ademais, por meio da reflexão em ação, o conhecimento desenvolvido na ação (denominado pelo autor como ‘saber na ação’) proveniente da prática profissional leva a um conhecimento em uso. O autor explica que a reflexão em ação acontece

quando se está no meio da ação e algo sai do comum ou esperado. Logo, gera-se um resultado imediato na ação, pois leva a novas experiências e a reflexões que afetam a prática (naquela situação e nas futuras).

Desta forma, admitindo esse sentido, a reflexão assume um papel fundamental na gestão hoteleira como prática, pois o cotidiano hoteleiro é caracterizado por situações inusitadas constituídas por conflitos, imprevistos e incertezas (CARVALHO; SILVA; ZAGO, 2011), o que exige do gerente muito além do que é ensinado para que esses profissionais possam realizar suas atividades, o que Schön (1982) denomina de conhecimento proposicional. O cotidiano organizacional demanda constante aperfeiçoamento da arte profissional, ou seja, tudo que é aprendido na prática, considerando as realidades da vida e da prática profissional (SCHÖN, 1982). Corroborando Mintzberg (2010), podemos afirmar que a gestão hoteleira como prática está enraizada na experiência e depende da arte para a sua compreensão e visão.

No entanto, a gestão hoteleira só é aprendida no contexto organizacional devido à **expressão** do conhecimento prático (tácito e estético), que retrata o currículo situado, permitindo a compreensão de como a comunidade de prática funciona, por meio do que muitas vezes não é dito, mas é percebido sensorialmente.

O termo ‘expressão’ está associado ao sentido de exprimir ou manifestar algo por meio de palavras, frases, sentimentos e atitudes. A sua utilização na Figura 26 revela que a expressão do que foi percebido sensorialmente e julgado esteticamente, produzindo conhecimento prático, será percebido/sentido no contexto social, fazendo com que a prática seja repetida muitas vezes e reconhecida socialmente.

A título de exemplo, podemos recordar da definição de beleza atribuída por Júlia no que se refere à apresentação dos pratos e à harmonização das cores dos alimentos para indução ao consumo. Ao perceber que o *coffee break* só dispunha de itens em tons “pastéis”, e que até as frutas apresentavam a mesma tonalidade de cor, a gerente voltou com as bandejas até a cozinha e expressou para sua equipe que aquela maneira de servir os alimentos não era atrativa. Logo, o conhecimento sensível foi percebido por meio da visão e audição pela sua equipe, que aprendeu em ação como deveria montar os próximos *coffee breaks* a serem servidos no hotel.

A percepção e o julgamento estético da gerente resultaram em uma ação, que influenciou a percepção e julgamento estético dos demais atores organizacionais. Isso

evidencia que o conhecimento prático (sensível e estético) que constitui o currículo situado deste grupo é construído no contexto social.

Somado a tudo que já até aqui abordado, não podemos negligenciar o papel da emoção, não só nos processos reflexivos – já que nestes ela é central para consciência, regulação e autonomia emocional, como também no cotidiano da prática gerencial como um todo, conforme é abordado na seção a seguir.

4.5.4 A gestão hoteleira “à flor da pele”

A expressão “à flor da pele” em seu sentido figurado revela a profunda sensibilidade e vulnerabilidade de uma pessoa na percepção de algo ou na vivência de uma determinada situação. Por esta razão, é comumente utilizada em situações em que as emoções superam a razão, indo ao encontro do que foi constatado em algumas situações observadas nesta pesquisa.

No cotidiano organizacional, os atores organizacionais vivenciam a todo momento experiências sensoriais e estéticas que afetam o seu comportamento emocional. Nesse sentido, chegamos a mais uma constatação central para a compreensão da gestão hoteleira como prática: **as experiências emocionais fazem parte do cotidiano organizacional e tanto impulsionam quanto inibem a ação gerencial.**

Conforme já foi apresentado neste trabalho, as emoções são processos sociocognitivos presentes no cotidiano organizacional (FRIEDLAND, 2018) que influenciam no saber fazer (habilidade), no saber agir (competências) e no saber ser (atitudes) do gerente. Nesse sentido, a emoção exerce um papel central nas práticas gerenciais (ARAR, 2017; KIDD, 2004; SHULER; SYPHER, 2000).

Com as constatações deste estudo, torna-se possível ratificar que as emoções exercem impacto sobre o desempenho do trabalho do gerente (SILVA, 2009), no que se refere à tomada de decisão (ALMEIDA; SOBRAL, 2005; GUNTHER, 2009; TEIXEIRA et al., 2014), à criatividade (ENGELMAN; GOLÇALVES, 2016), ao trabalho em equipe (FERREIRA, 2017), às negociações, (BARRY, 1999; ALMEIDA; SOBRAL, 2005), à liderança nas organizações (GOLEMAN, 2005; 2015; ALEGRE; LEVITT, 2014) e ao processo de aprendizagem (ANTONACOPOULOU; GABRIEL, 2001). Além disso, pôde-se concluir que todas as emoções possuem sua relevância no contexto organizacional, e, ao contrário, do que é propagado pelo senso comum, elas não são opostas, mas sim complementares.

Todas as situações relatadas neste trabalho abordaram experiências sensoriais que resultaram em experiências emocionais, ambas interferindo na prática gerencial, por meio da interação com elementos humanos e/ou não humanos, evidenciando a presença das experiências emocionais no cotidiano organizacional. A alegria de Lara, por exemplo, diante da constatação que seu departamento estava próximo de atingir a meta estabelecida pela organização, resultou de uma experiência sensorial auditiva experimentada quando sua assistente repassou a informação com entusiasmo e pela experiência sensorial visual vivida quando a gerente se aproximou da tela do computador para ver os números que sinalizam esse resultado. Lara utilizou esse estado emocional para motivar a equipe, ao expressar com alegria que o que faltava para bater a meta era algo fácil de se atingir, julgando esteticamente a experiência como positiva e harmoniosa.

Nesse simples exemplo, consegue-se visualizar experiências sensoriais e emocionais acontecendo de forma concomitante na prática gerencial, assim como o juízo estético compartilhado pela comunidade de prática (LAVE; WENGER, 1991) — atores organizacionais do setor liderado por Lara — de que aqueles números representariam algo positivo e que, por isso, a conquista foi comemorada. Além disso, consegue-se enxergar a emoção da alegria como um processo sociocognitivo, quando se considera não apenas o processo reflexivo, mas também as interações sociais entre elementos humanos e não humanos envolvidos na situação.

Os sinais emocionais podem ser observados, por exemplo, na voz, na face, nas mãos, nas mais diversas reações no corpo e na mente, como recuperação de memórias e expectativas, alteração da forma como se interpreta o que acontece ao redor de si e do mundo. Por outro lado, como já foi destacado neste estudo, nem todas as emoções são bem vistas dentro do contexto organizacional, logo, o que é percebido, julgado e sentido emocionalmente pode destoar do que é externalizado no momento da ação gerencial (PIRES, 2010; SEBRANT, 2008; YEOMANS; 2007; HOCHSCHILD, 2003; RAFAELI; WORLINE; 2001).

Isso acontece porque, apesar de não existir a opção de interromper imediatamente uma emoção, quando se toma consciência delas, torna-se capaz de gerenciá-las e de interromper as reações e modificar o comportamento. Assim, a gestão como prática também envolve aspectos associados à consciência, regulação e autonomia emocional, como resultado do juízo estético dos atores organizacionais sobre o que pode ou não ser expresso no cotidiano organizacional (RODRIGUES; GONDIM, 2014; KÜPERS; WEIBLER, 2008).

A título de exemplo, recorde-se a irritação sentida por Malu quando esta recebe demandas no momento em que está encerrando seu expediente. Não se deixar de perceber que a experiência emocional da gerente é iniciada a partir da percepção sensorial visual (e-mail ou mensagem de texto no celular) ou auditiva (quando a demanda é passada oralmente, face a face ou via mensagem de áudio pelo celular). Ao acontecer esse tipo de situação, Malu vivencia sentimentos relacionados à fúria, à raiva, porque ela julga esteticamente a experiência de forma negativa (categoria estética do exorbitante). No entanto, a gerente tem conhecimento prático de que responder ao seu superior com “não vou fazer, porque já deu o horário de eu ir embora” não é uma boa opção. Então, como foi relatado por ela e observado no campo estudado, Malu avalia o grau de urgência da demanda e decide como proceder: é realmente imprescindível realizar essa atividade agora ou pode ficar para amanhã? Neste exemplo, há uma aplicação ilustrativa do processo da gestão hoteleira como prática apresentado na Figura 26.

Somos conscientes que a prática gerencial hoteleira é complexa e dinâmica, e que a situação relatada se trata apenas de um exemplo pontual que ilustra o processo. No entanto, todas as situações apresentadas neste trabalho evidenciam a estrutura de significados desenvolvida a partir dos achados no contexto estudado e possibilitam a compreensão de como a gestão hoteleira como prática acontece no cotidiano organizacional.

É comum os estudantes em formação na área almejem ocupar um cargo gerencial em um meio de hospedagem, pois, além do *status* e dos benefícios do cargo, o conjunto de atribuições propagado em livros parece bem atrativo. O que ninguém conta é que o gerente não dispõe de carga horária fixa (não no sentido positivo de poder fazer seu próprio horário, e sim porque não há hora para sair do hotel, podendo, inclusive, ter que voltar a ele após o expediente!); que é provável que ele não desfrute da companhia de amigos e familiares em datas comemorativas junto aos seus (em uma conversa informal, Julia e Carol revelaram que nunca passaram a noite do Dia dos Namorados junto aos seus companheiros, por exemplo); que, ainda que o hotel disponha de um restaurante, é possível que ele venha a almoçar às 17h da tarde em um *fast-food*, mas só quando o dia está muito corrido (como pôde-se ver, esse é o ritmo predominante em um hotel!); e que, em alguns casos, até pode ser necessário que ele durma no hotel (mas não será em uma suíte presidencial, muito provavelmente será naquela UH bloqueada por motivos de manutenção).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as reflexões centrais deste estudo, as principais contribuições e implicações desta pesquisa, bem como, as limitações encontradas no percurso de elaboração desta tese.

5.1 Momento “flashback”

O termo flashback é utilizado quando queremos transmitir a ideia de que estamos retomando algo, ou seja, quando um fato acontecido no passado é lembrado no momento atual. Neste trabalho, o termo foi utilizado nesta primeira seção para sinalizar que aqui vamos apresentar, resumida e pontualmente, o que já foi dito nas páginas anteriores, como forma de retomar os objetivos pré-estabelecidos da pesquisa e as constatações centrais deste estudo.

Este trabalho teve como objetivo geral compreender a gestão hoteleira como prática à luz da estética e da abordagem construcionista social das emoções. Fundamentando-se na fenomenologia da prática (VAN MANEN, 2014), foi elaborado um Protocolo de Percepção das Práticas Gerenciais – PPPG, que possibilitou a investigação do cotidiano da gestão hoteleira em um hotel administrado por uma rede hoteleira internacional, localizado em Brasília-DF.

Por meio da realização do *shadowing* e das entrevistas com os gerentes do hotel foi possível atingir os objetivos previamente estabelecidos neste estudo. Dentre as principais constatações da pesquisa estão: a) na perspectiva da gestão hoteleira como prática, a ação gerencial está intimamente associada à percepção sensorial e ao juízo estético dos gerentes; b) os gerentes utilizam seus órgãos dos sentidos e categorias estéticas no cotidiano hoteleiro com o objetivo de maximizar a qualidade dos produtos e serviços ofertados no hotel; c) a prática gerencial hoteleira é aprendida no cotidiano do trabalho por meio do desenvolvimento de conhecimento sensível em ação; e d) as experiências emocionais fazem parte do cotidiano da prática gerencial, podendo tanto impulsionar quanto inibir a ação gerencial.

Nas situações observadas durante a pesquisa e analisadas neste trabalho foi possível constatar que, ao realizar uma prática gerencial, os gerentes fazem uso dos seus sentidos, ou seja, vivenciam uma experiência sensorial (visual, auditiva, olfativa, degustativa e/ou por meio do tato), e utilizam uma ou mais categorias estéticas, identificadas nesta pesquisa, em

sua ação, tudo isso somado a vivência de uma experiência emocional, que envolve emoções como a alegria, a raiva, a tristeza, e o medo.

Os achados evidenciam os vínculos entre percepções sensoriais, juízo estético, conhecimento prático (sensível e estético) e experiências emocionais, aspectos que, apesar de desempenharem um papel de grande impacto na gestão hoteleira como prática, são geralmente negligenciados nas pesquisas, na literatura acadêmica e no processo de formação de gerentes.

As constatações deste estudo têm implicações não só para o exercício da prática gerencial, como também para a formação acadêmica de gestores hoteleiros, tendo em vista que ao incorporar o conhecimento prático, sensível e estético, e as experiências emocionais à gestão hoteleira, ampliou-se a compreensão do “ser gerente” de um hotel, bem como a noção da complexidade e da dinamicidade da prática gerencial.

A análise estética e socioconstrutivista da prática gerencial hoteleira no cotidiano organizacional demonstrou que, ainda que exista uma dimensão de conhecimento técnico-profissional e explícito, desenvolvido por meio de uma aprendizagem formal, a gestão hoteleira acontece, principalmente, por meio da aplicação do conhecimento adquirido por meio da aprendizagem informal e incidental, nas diversas experiências vivenciadas no contexto social, envolvendo sensações, percepções, sentimentos e emoções, corroborando com o que Silva (2009) aborda ao tratar do processo de aprendizagem gerencial.

O conhecimento sensível utilizado no dia a dia do gerente hoteleiro é construído e reproduzido socialmente no cotidiano organizacional, e a percepção estética-sensorial associada à noção do “gosto” (GHERARDI, 2014) dos atores organizacionais vai se apurando e sofisticando no cotidiano das relações sociais e nas interações com os elementos não humanos (STRATI, 2007a).

A utilização da abordagem da estética organizacional possibilitou a compreensão do desenvolvimento do conhecimento sensível (GHERARDI; NICOLINI; STRATI, 2007; STRATI, 2007a; 2007b; GHERARDI, 2001) no cotidiano da prática gerencial, ao evidenciar que o gerente conhece e aprende em ação, por meio da interação do corpo humano (órgãos dos sentidos: olho, ouvido, nariz, língua e pele) com o meio externo e do juízo estético (SURDE; FREIRE; MELO, 2016; MERLEAU-PONTY, 1999).

A abordagem socioconstrucionista da emoção foi determinante para a compreensão das experiências emocionais inerentes à prática gerencial em ação, pois permitiu uma investigação além da perspectiva cognitiva, levando-se em consideração a interferência de fatores sociais e culturais (SANTIN; KELLY, 2017; PIRES, 2010; SILVA, 2009; SEBRANT,

2008; YEOMANS, 2007; HOCHSCHILD, 2003; GABRIEL; GRIFFITHS, 2002) nas emoções exibidas pelos gerentes no contexto organizacional. Sob essa perspectiva, foi possível observar os processos sociais durante toda a experiência emocional (antes, durante e depois), permitindo a constatação de que a emoção não apenas medeia a formação e a reprodução das organizações, mas também é organizacional, conforme aborda Friedland (2018).

Considerando que a escrita tem muita importância em um estudo fenomenológico, na medida em que a partir dela se procura descrever a experiência vivida, a apresentação, análise e discussão dos resultados foram realizadas com base nas recomendações de Van Manen (2014) sobre o “texto fenomenológico”, nas orientações de Strati (2007a) sobre a técnica do “texto aberto” e nas considerações de Cloutier (2015) sobre o processo de escrita do texto.

A utilização de metáforas, comparações e analogias foi determinante neste processo, pois conforme destaca Koschut et al (2017) esse recurso possibilita a codificação do que foi expresso ou observado, contribuindo para compreensão do fenômeno estudado. Assim, buscou-se por meio da leveza e do divertimento propiciar o entendimento do que, muitas vezes, é difícil expressar textualmente.

Na próxima seção são apresentadas as principais contribuições teóricas-acadêmicas e práticas-sociais desta tese.

5.2 De tijolinho em tijolinho...

Utilizando a metáfora de construção de uma casa, destacamos que um trabalho de tese além de ser original e inovador, precisa trazer contribuições sejam essas teóricas-acadêmicas e/ou práticas-sociais, isso é, colocar “tijolinhos” no que já vem sendo estudado e produzido, e/ou ter uma utilidade/aplicação prática. Diante do que foi apresentado neste estudo, entendemos que essa pesquisa é relevante por resultar em contribuições de ambas as naturezas.

As contribuições teóricas-acadêmicas estão associadas à apresentação de uma nova perspectiva para analisar e compreender a prática gerencial em meios de hospedagem, destacando elementos (sensoriais, estéticos e emocionais) que tendem a ser negligenciados nos estudos das organizações hoteleiras. Não podemos deixar de enfatizar a contribuição metodológica, já que o Protocolo de Percepção das Práticas Gerenciais – PPPG, elaborado neste estudo, e o “kit de ferramentas” utilizados nessa pesquisa, podem vir a ser utilizados por

outros pesquisadores, que buscam analisar a gestão como prática em diferentes contextos, sejam essas organizações hoteleiras ou não.

Além disso, a abordagem das práticas, a luz teórica da estética organizacional e das emoções sob uma perspectiva construcionista, possibilitou um olhar crítico sobre a forma como a prática gerencial é abordada nos cursos de hotelaria, sinalizando assim as contribuições práticas e sociais deste estudo, o qual possui implicações não apenas na forma do gestor hoteleiro atuar, mas também na maneira de ensinar a ser gestor.

Com base nas constatações deste estudo, os gerentes hoteleiros poderão refletir sobre a prática gerencial e compreender melhor o cotidiano organizacional, percebendo a relevância dos aspectos estéticos, sensíveis e tácitos presentes no dia a dia de um hotel para a gestão hoteleira. A abordagem dos fatores sociais e contextuais abordados neste estudo pode permitir levá-los a repensar o modo de fazer gestão, podendo vir a ter um impacto não só em sua vida profissional, mas também pessoal.

Quanto às contribuições para o processo de formação dos futuros gerentes hoteleiros, esse estudo chama a atenção para o fato de que a gestão hoteleira é uma prática, logo, só pode ser ensinada e aprendida no contexto de educação formal se houver um alinhamento entre o que é demandado no contexto de trabalho e o que é construído socialmente em sala de aula, na relação entre docentes e discentes. Nesse sentido, a gestão hoteleira como prática requer um processo de aprendizagem em ação, exigindo dos docentes a utilização de recursos e estratégias de ensino inovadores (BRANDÃO; TEMOTEO, 2015), tais como: casos para ensino, aprendizagem baseada em problemas (PBL – Problem Based Learning), visitas técnicas, atividades práticas *in loco*, simulações e jogos empresariais, práticas que vão além do desenvolvimento de competências técnicas, preparando-os para as reais demandas do contexto de trabalho das organizações hoteleiras.

Não posso deixar de enfatizar a contribuição pessoal deste trabalho de tese para mim, enquanto pesquisadora e docente da área de Hotelaria. A realização desta pesquisa foi significativa e transformadora, por me fazer repensar o meu modo de pesquisar e ensinar a gestão hoteleira. Ao vivenciar junto aos gerentes do hotel, experiências sensoriais, estéticas e emocionais, pude compreender em ação a complexidade e a dinamicidade da gestão hoteleira no cotidiano da prática, o que fez enxergar diversos elementos que eram desconsiderados nas minhas pesquisas e nas minhas aulas. A pesquisa me fez aprender o conteúdo situado, o conhecimento prático, sensível e estético, que daqui para frente serão transmitidos em sala de

aula, estreitando a relação entre teoria e prática, alinhando a formação de hoteleiros às competências que o contexto real de trabalho demanda.

5.3 Implicações da tese

Enquanto docente e pesquisadora da área de hotelaria, vejo-me no compromisso de fomentar reflexões sobre a atuação do gestor hoteleiro e, principalmente, a maneira de ensinar e aprender a ser gestor. Nesse sentido, são apresentadas nesta seção implicações teóricas, implicações para a formação do gestor hoteleiro, e, por fim, implicações para a prática gerencial em hotéis.

5.3.1 Implicações teóricas e sugestão de estudos futuros

As constatações deste estudo possibilitam uma agenda de pesquisa para a compreensão em profundidade da gestão hoteleira como prática, tais como: a) a realização de outros estudos utilizando o protocolo elaborado nesta tese, em meios de hospedagem de diferentes portes e estruturas organizacionais, assim como, localizados em outras regiões, nos quais possam vir a ser identificados outros elementos contextuais socioculturais, que têm influência na prática gerencial; b) pesquisas com hóspedes e clientes buscando a análise da percepção sensorial e estética das categorias identificadas e analisadas neste estudo, que, inclusive, podem ser realizadas por meio dos comentários e avaliações realizados em ferramentas virtuais (tais como Booking.com, TripAdvisor); c) estudos correlacionando a percepção sensorial e estética de hóspedes e clientes com o nível de satisfação e as experiências emocionais que estes vivenciam em meios de hospedagem; e d) pesquisas envolvendo o desenvolvimento de conhecimento sensível por meio de estratégias de ensino e aprendizagem inovadoras em cursos técnicos e superiores de turismo e hotelaria.

Essas são algumas sugestões de pesquisas que podem contribuir para aprofundarmos a compreensão da gestão hoteleira como prática. No entanto, apesar de ter sido dado um enfoque nas organizações hoteleiras, as constatações deste estudo podem ser utilizadas para fundamentar pesquisas futuras que buscam analisar a gestão como prática em diferentes contextos, sejam esses meios de hospedagem ou não, propagando e fortalecendo os caminhos metodológicos e epistemológicos dos EBP no campo dos estudos organizacionais.

5.3.2 Implicações para a formação de gerentes hoteleiros

Este trabalho de tese é um convite para repensarmos o atual formato dos cursos técnicos e superiores em hotelaria, de modo a contemplarmos aspectos inerentes à realidade do contexto de trabalho e desenvolver um processo de aprendizagem alinhado ao que é demandado no cotidiano organizacional hoteleiro. Por meio de um processo de ensino e aprendizagem em ação, torna-se possível preparar os futuros gerentes hoteleiros para as diversas situações inusitadas e conflituosas que demandam sensibilidade estética e equilíbrio emocional.

A realização de visitas técnicas com objetivos direcionados à percepção de elementos estéticos por meio dos órgãos dos sentidos; atividades práticas como a de “sombra por um dia” para que os discentes possam acompanhar um gerente no cotidiano organizacional; a utilização da estratégia de *Problem Based Learning* – PBL (Aprendizagem Baseada em Problema), com a presença de um gerente de hotel apresentando os desafios vivenciados na organização para que os discentes reflitam e sugiram soluções para os problemas reais; e a utilização de casos para ensino que levem os alunos a refletirem sobre situações como as que foram apresentadas neste estudo, são algumas das possibilidades para aproximar a teoria da prática e otimizar a formação dos futuros gerentes hoteleiros.

As diversas situações apresentadas neste trabalho também poderão ser transformadas em casos para ensino, para que os alunos discutam em sala de aula, fatos reais que fazem parte do cotidiano da gestão hoteleira. Assim como, o conhecimento produzido neste trabalho será propagado no meio acadêmico-científico, para que os docentes, responsáveis majoritários pela formação dos futuros gerentes hoteleiros, atentem-se a abordagem dos aspectos subjetivos (situado, sensível, estético e tácito) inerentes ao cotidiano das organizações hoteleiras.

5.3.3 Implicações para a prática gerencial

Neste estudo, foram apresentadas diversas situações, vivenciadas pelos gerentes hoteleiros no cotidiano organizacional, que evidenciam que a prática gerencial é resultante de um processo de aprendizagem mediado pelo desenvolvimento de conhecimento sensível, envolvendo experiências sensoriais (associada ao uso dos cinco sentidos), estéticas (relacionadas ao julgamento de categorias estéticas) e emocionais (vivenciadas pelos gerentes

no cotidiano organizacional) nas interações com elementos humanos e não humanos (GHERARDI, 2006, 2012; BISPO, 2013a).

O que e como o gerente percebe, sente, julga esteticamente e conhece na prática afeta a sua prática gerencial no que se refere à clima organizacional, gestão de conflitos, gestão de pessoas, gestão estratégica, gestão operacional, liderança e motivação. Com base no que foi apresentado e analisado, não só os gerentes participantes da pesquisa, mas também gerentes de outros meios de hospedagem poderão vir a tomar consciência da presença de aspectos estéticos, sensíveis e tácitos inerentes ao dia a dia de um hotel, estar refletindo sobre a prática gerencial que vêm realizando e transformando o seu modo de fazer gestão, o que pode afetar não só a sua vida profissional, mas também pessoal.

Na próxima seção são apresentados os desafios vivenciados no processo de elaboração deste trabalho de tese, envolvendo aspectos relacionados à vivência de experiências emocionais no contexto estudado, à dificuldade para a realização das entrevistas com os sujeitos da pesquisa, ao desafio de realizar uma tese desta natureza e à distância física entre o orientador e a pesquisadora.

5.4 As minhas, as tuas, as nossas emoções...

Como era de se esperar, na elaboração desta tese também foram vivenciados vários desafios, e um deles, sem dúvidas, foi buscar equilíbrio para as minhas emoções enquanto eu estava a estudar as emoções de terceiros (gerentes do hotel). Conforme Visser (2017) destaca, em qualquer projeto de pesquisa, sejam essas quantitativas como qualitativas, em que pesquisadores encontram com outras pessoas, é de grande importância reconhecer o trabalho emocional (HOCHSCHILD, 1979) e refletir sobre o impacto que a pesquisa tem sobre o pesquisador, para entender a natureza intersubjetiva do estudo.

Ao sombreado os gerentes no cotidiano organizacional, eu precisei em diversas situações gerenciar minhas emoções, pois, ainda que na condição de observadora, eu também estava vivenciando experiências sensoriais, estéticas e emocionais no hotel. Presenciar os acontecimentos diários na organização hoteleira e perceber as emoções dos sujeitos da pesquisa impactava nas minhas emoções.

O “simples” fato de eu estar elaborando uma tese já me posicionava em uma condição de “vulnerabilidade emocional”, devido ao mix de emoções que são sentidas ao longo desse processo: alegria, a cada achado da tese e ao vê-la progredindo; frustração quando surgiam os

bloqueios no processo criativo; medo, especialmente, no que se refere à possibilidade de não conseguir atender aos prazos estabelecidos para a defesa do trabalho; raiva, quando o planejado não se concretizava na prática; somado a muitas outras emoções que não estavam relacionadas diretamente à pesquisa, mas que tinham impacto neste processo de elaboração do trabalho.

Provavelmente, vivenciar todas essas emoções não é exclusividade minha. Certamente, todos os pesquisadores, em nível de mestrado e doutorado devem vivenciar emoções semelhantes, no entanto, acredito que estudar o cotidiano de uma organização hoteleira, caracterizado por um contexto de situações inusitadas e conflituosas, incluindo a análise de aspectos emocionais, tornou o processo ainda mais desafiador. O retorno para casa, após as observações no hotel, geralmente, era bastante reflexivo, ao ponto de me fazer chegar na minha residência esgotada emocionalmente.

Nas 152 (cento e cinquenta e duas) horas, durante os 23 (vinte e três dias) nos quais eu realizei o *shadowing* com os gerentes, eu precisei em várias situações me esforçar para neutralizar minhas emoções, para que não viesse a interferir no modo de agir dos atores organizacionais e não comprometer a pesquisa. Logo, desenvolver uma atitude fenomenológica, conforme recomenda Van Manen (2014) ao descrever as “etapas” de epoché, a redução e o vocativo para a realização de uma observação menos “contaminada” por pré-julgamentos é um processo bastante desafiador.

Para a observação, análise e reflexão do fenômeno em sua essência, é preciso concentração e contemplação (HALLING, 2012), e uma capacidade crítica de se “envolver” na prática para analisar o conhecimento adquirido (GIBBS, 2013), mas com o cuidado para não interferir no fenômeno observado.

Vê-los enfurecidos, tristes, frustrados, o que inclui presenciá-los chorando em alguns momentos, afetava as minhas experiências emocionais, no entanto, a regulação emocional nessas situações era importante para me manter imparcial no campo estudado. Nesse sentido, ter o acompanhamento de uma psicóloga cognitivista-comportamental foi determinante para atingir a qualidade da pesquisa sem desestabilizar o meu comportamento emocional.

As outras principais dificuldades enfrentadas ao longo do trabalho estão relacionadas à dificuldade para a realização da segunda parte da pesquisa, que consistiu na realização das entrevistas, e ao desafio de realizar uma tese desta natureza, em termos de abordagem e profundidade.

No que se refere à realização das entrevistas, o desafio consistiu no fato dos gerentes de hotéis vivenciarem uma rotina muito intensa e acelerada, e parar para conceder entrevistas que exigem um tempo maior, devido ao caráter reflexivo das questões, não seria uma tarefa fácil. Como não se almejava neste estudo coletar informações rasas, em respostas curtas e objetivas, sem reflexividade, utilizou-se como estratégia operacional a realização de “entrevista pausada”, o que possibilitou a profundidade dos relatos dos gerentes, sem prejudicar a dinâmica da atividade gerencial no hotel.

Um estudo fenomenológico sobre uma prática exige bastante dedicação do pesquisador e realizar uma pesquisa desta natureza sem dedicação exclusiva para imersão no campo de estudo é praticamente impossível. Logo, os primeiros meses, nos quais eu estava exercendo minhas atividades profissionais somada à elaboração da tese, foram bastante sofridos. No entanto, no momento da coleta de dados, eu pude me dedicar totalmente para o processo imersão no campo e para a análise do material empírico deste trabalho, o que possibilitou vivenciar a pesquisa em profundidade.

Por fim, o fato do meu orientador estar em João Pessoa-PB e eu residindo em Brasília-DF também dificultou, a princípio, o processo de elaboração da tese. No entanto, o uso das tecnologias da informação auxiliou bastante nas orientações. O contato e as trocas de informações aconteceram por meio de e-mails, ligações telefônicas, chamadas via *skype*, e troca de mensagens via *WhatsApp*.

Entendo que abordar os fatores mediadores do processo de elaboração da tese e apresentar as soluções encontradas para superar os desafios que se fizeram presente, podem vir a auxiliar pesquisadores que estão vivenciando ou venham a vivenciar dificuldades semelhantes nas realizações de suas pesquisas. Feito isso, na próxima seção são apresentadas as principais contribuições deste estudo, enfatizando sua relevância para academia, para as organizações hoteleiras e para sociedade.

5.5 Sem mais delongas...

O estudo da prática gerencial hoteleira no cotidiano organizacional realizado neste trabalho, assim como as demais pesquisas fenomenológicas da prática (VAN MANEN, 2007, p. 13) não têm fins teóricos prescritivos da prática, mas sim busca possibilitar “a criação de relações formativas entre o ser e o agir”. Logo, as constatações advindas da observação processual da prática gerencial, como ela é executada (produzida, reproduzida, transformada)

e repetida no cotidiano organizacional hoteleiro, permitiu-nos a compreensão do “ser gerente” e do “fazer gestão” de um hotel. A realização de outras pesquisas, em outros contextos, poderá contribuir para aprofundarmos a compreensão da gestão hoteleira como prática.

Não quero que os resultados desta pesquisa causem experiências sensoriais, estéticas e emocionais negativas nos leitores, nem mesmo fazer com que os quem têm interesse pela gestão hoteleira desistam da empreitada. Muito pelo contrário, parto da noção de que “o combinado nunca sai caro” e se você vai para esse contexto de trabalho ciente de que pouco do que é propagado nos livros e na academia condiz com a realidade da prática gerencial hoteleira, certamente o processo será menos doloroso.

Como bacharel em hotelaria posso afirmar que nenhuma disciplina, da grade curricular do curso superior pelo qual me formei, contempla o conhecimento sensível, utilizado pelo gerente no cotidiano da prática gerencial. Também acredito fortemente que ele não vem sendo abordado nos demais cursos técnicos e superiores da área, existentes dentro e fora do nosso país. No entanto, ainda estamos em tempo de reparar esta problemática inerente ao distanciamento entre o que é ensinado, aprendido e reproduzido na academia (teoria) e o que é demandado e vivenciado no contexto do trabalho gerencial hoteleiro (prática).

Estudos envolvendo a prática operacional e gerencial no cotidiano organizacional hoteleiro, assim como, um processo de ensino e aprendizagem em ação, que contemple aspectos inerentes ao cotidiano organizacional hoteleiro, alinhado à realidade desse contexto de trabalho, irão contribuir para uma melhor formação e performance de gerentes hoteleiros, que estarão melhor preparados para as diversas situações inusitadas e conflituosas que demandam sensibilidade estética e equilíbrio emocional inerentes a esse contexto profissional.

REFERÊNCIAS

- ALEGRE, A.; LEVITT, K.. The Relation Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: What Do We Really Know?. **International Leadership Journal**, v. 6, n. 2, 2014.
- ALMEIDA, F. J. R.; SOBRAL, F. J. B. A.. Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 9-30, 2005.
- ANTONACOPOULOU, E. P.; GABRIEL, Y.. Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. **Journal of Organizational Change Management**, v. 14, n. 5, p. 435-451, 2001.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Bookman Editora, 2009.
- ARANGUREN, M.. Reconstructing the social constructionist view of emotions: from language to culture, including nonhuman culture. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 47, n. 2, p. 244-260, 2017.
- ARAR, K.. Emotional expression at different managerial career stages: Female principals in Arab schools in Israel. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 45, n. 6, p. 929-943, 2017.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Theory in practice**: increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- ARISTÓTELES. **Poética**. São Paulo: Abril, 1975. cap. I a XII, p. 241-252. (Os Pensadores). 1975.
- ARMON-JONES, C.. The social functions of emotion. In R. Harré (Eds.), **The social construction of emotions** (pp. 57-82). Oxford: Basil Blackwell. 1986.
- ARMON-JONES, C.. The thesis of constructionism. **The social construction of emotions**, p. 32-56, 1986.
- ARNHEIM, R.. **Visual thinking**. Los Angeles: University of California Press. 1997.
- ASHFORTH, B. E.; HUMPHREY, R. H.. Emotion in the workplace: A reappraisal. **Human relations**, v. 48, n. 2, p. 97-125, 1995.
- AVERILL, J. R.. A constructivist view of emotion. In: PLUTCHIK, R. & KELLERMAN, H. (eds.) **Emotion: theory, research and experience**. New York: Academic Press, 1:305-339. 1980.
- AVERILL, J. R.. **Anger and aggression**. New York: Springer Verlag. 1982.
- BAERVELDT, C.; VOESTERMANS, P.. Culture, emotion and the normative structure of reality. **Theory & Psychology**, v. 15, n. 4, p. 449-473, 2005.
- BARRETT, L. F.. Variety is the spice of life: A psychological construction approach to understanding variability in emotion. **Cognition and Emotion**, v. 23, n. 7, p. 1284-1306, 2009.
- BARRY, B. The tactical use of emotion in negotiation. In: BIES, R.; LEWICKI, R.; SHEPPARD, B. (Eds.) **Research on Negotiation in Organizations**. Greenwich: JAI Press, v. 7, p. 93-121, 1999.
- BASSO, K.; PAULI, J.; BRESSAN, V. P.. Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 12, n. 3, p. 688-705, 2014.

- BELLI, S.; HARRE, R.; ÍÑIGUEZ, L. What is Love? Discourse about Emotions in Social Sciences. **Human affairs**, 2010, núm. 3, p. 249-270. 2010
- BERKOWITZ, L. A. A.. In T. Dalgleish & M. J. Power. **Handbook of cognition and emotion**. London: John Wiley & Sons. 2000.
- BERTOLIN, R. V.; CAPPELLE, M. C. A.; DE BRITO, M. J.. Corporeidade e estética na aprendizagem organizacional: insights emergentes. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 15, n. 2, 2014.
- BILLETT, S.. Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments. **Journal of workplace learning**, v. 16, n. 6, p. 312-324, 2004.
- BISPO, M. de S. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **REV. ADM. Mackenzie**, v.14, n.6, p. 132-161. 2013a.
- BISPO, M. de S. Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v.2, n.1, p.13-33. 2013b.
- BISPO, M. de S. Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. **Brazilian Administration Review-BAR**, v. 12, n. 3, p. 309-323. 2015.
- BISPO, M. de S.; GODOY, A. S. . The learning process of the use of technologies as practice: an ethnomethodological approach in travel agencies. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 6, p. 34-54, 2012.
- BISPO, M. de S.; GODOY, A. S.. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 684-704, 2012.
- BISPO, M. de S.; SOARES, L. C.; CAVALCANTE, E. D. C. Panorama dos estudos sobre “prática” no Brasil: uma análise da produção. **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, v. 38, 2014.
- BISPO, M. de S.; GODOY, A. S.. Etnometodologia: uma proposta para pesquisa em estudos organizacionais. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 12, n. 2, p. 108-135, 2014.
- BLUMER, H.. **Symbolic interactionism: Perspective and method**. Univ of California Press, 1986.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F.. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. **Cadernos Ebape. BR**, v. 9, p. 469-487, 2011.
- BOIGER, M.; MESQUITA, B.. The construction of emotion in interactions, relationships, and cultures. **Emotion Review**, v. 4, n. 3, p. 221-229, 2012.
- BOTELHO, L. de L. R. et al. **Aprendizagem gerencial na mudança em uma organização intensiva em conhecimento**. 2012.
- BOURDIEU, P.. **Outline of a Theory of Practice**. Cambridge university press, 1977.
- BOURDIEU, P.. **The logic of practice**. Stanford university press, 1990.
- BRANDÃO, J. M. F. Princípios andragógicos e fatores mediadores da aprendizagem na educação a distância em administração pública. **Dissertação de Mestrado**. UFPB. 2014.
- BRANDÃO, J. M. F.; TEMOTEO, J. A. G. Como eu aprendo? Um estudo sobre os estilos de aprendizagem de discentes do curso de bacharelado em hotelaria da UFPB. **AnaisXII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo--ANPTUR**, São Paulo, 2015.
- BRANT, L.; DIAS, E. Trabalho e sofrimento em gestores de uma empresa pública em reestruturação. **Cad. Saúde Pública**, v.20, n.4, p.942-9, 2004.

- BRUNER, J.; HASTE, H.. **Making sense**: The child's construction of reality. New York: Methuen, 1987
- CAMARGO, Luiz O. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.
- CARVALHO, M. M et al. Gestão da qualidade. **Teoria e casos**, v. 2, 2012.
- CARVALHO, N. L. N.; SILVA, A. B.; ZAGO, C. C. Fatores de influência no desenvolvimento de competências gerenciais em hotéis e pousadas. **Turismo-Visão e Ação**, 13(2), 201-219. 2011.
- CASTELLI, G.. Administração hoteleira. Caxias do Sul: eDuCS. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2003
- CATANZARO, S. J.; MEARNES, J.. **Mood-related expectancy, emotional experience, and coping behavior**. 1999.
- CLARK, K. E.; CLARK, M. B. **Choosing to lead**. 2 ed. North Carolina: Greensboro; Center for creative Leadership. 1996.
- CLOUTIER, C.. How I write: An inquiry into the writing practices of academics. **Journal of Management Inquiry**, v. 25, n. 1, p. 69-84, 2016.
- COLAIZZI, P. F. **Psychological research as the phenomenologist views it**. 1978.
- COMENIUS., J. A. **Didática Magna**. Aparelho crítico: Marta Fattori. Tradução de Ivone, 2002.
- CORNELIUS, R. R. Theoretical approaches to emotion. In: **ISCA Tutorial and Research Workshop (ITRW) on Speech and Emotion**. 2000.
- CRAPANZANO, V.. **Hermes' dilemma and Hamlet's desire: On the epistemology of interpretation**. Harvard University Press, 1992.
- CUSTÓDIO, J. C. D. et al. O trabalho, os papéis e as competências do gerente: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg. **Anais do X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, RJ, Brasil**, 2013.
- CZARNIAWSKA, B. Organizing: how to study it and how to write about it. Qualitative Research in Organizations and Management: **An International Journal**, v. 3 n. 1, p. 4-20, 2008.
- DAMKE, E. J.; WALTER, S. A.; SILVA, E. D. A administração é uma ciência? Reflexões epistemológicas acerca de sua cientificidade. **Revista de Ciências da Administração**. v. 12, n. 28, p. 127-146, set/dez, 2010.
- DAVEL, E. P. B.; MELO, M. C. de O. L.. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. FGV Editora, 2005
- DEWEY, J. **Arte como experiência**. São Paulo: Martins Fontes, p.109-142.2010.
- DEWEY, J. **Experiência e educação**. 3.ed. Tradução de Anísio Teixeira. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.
- DEWEY, J. **Como pensamos**: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo, uma reexposição. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1979.
- DIEKELMANN, N.; ALLEN, D.; TANNER, C. The NLN criteria for appraisal of baccalaureate programs: A critical hermeneutic analysis (NLN Publication No. 15-2253). **New York, NY: National League for Nursing**, 1989.
- DIENER, P. The Picturesque as an Aesthetic Category in the Art of Travelers: Notes on J. M. **Rugendas's Work**. *Historia* (Santiago), v. 3, 2007.
- DOUBLET, J.; DE ROCHEBRUNE, R.. **Le métier de dirigeant**. FNEGE, 1996.

- DREYFUS, H.. Being-in-the-World: a commentary on Heidegger's Being and Time. Cambridge MA: MIT Press. 1991.
- DUARTE, S. R.; DUARTE, L. C. R. P. O Humor no Ambiente de Trabalho: uma proposta epistemológica. Rio de Janeiro: EnAnpad, 2007.
- DUARTE, S. R.; DUARTE, L. C. R. de P.. O Humor nas Organizações Hoteleiras: um estudo de casos múltiplos. **Revista Hospitalidade**, v. 6, n. 1, p. 89-104, 2009.
- DURKHEIM, E.. A divisão do trabalho social. v. 1. Lisboa: **Presença**, 1984.
- EKMAN, P.. **Darwin and facial expression: A century of research in review**, v. 169222, p. 1, 1973.
- EKMAN, P.. **Emotions revealed: Recognizing faces and feelings to improve communication and emotion al life**. Macmillan, 2007.
- EKMAN, P.; FRIESEN, W. V. Hand movements. **Journal of communication**, v. 22, n. 4, p. 353-374, 1972.
- ELIAS, M. J. et al. **Promoting social and emotional learning: Guidelines for educators**. Ascd, 1997.
- ELFENBEIN, H. A.. Nonverbal dialects and accents in facial expressions of emotion. **Emotion Review**, v. 5, n. 1, p. 90-96, 2013.
- ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: Easterby smith M.; BURGOYNE J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática**. Atlas. 2001.
- ENGELMAN, R. M.; GONÇALVES, M. A.. Emoções, Criatividade e Inovação: reflexões sobre esta relação. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 2, p. 37-49, 2016.
- ERRASTI-IBARRONDO, B. et al. Van Manen's phenomenology of practice: How can it contribute to nursing?. **Nursing inquiry**, v. 26, n. 1, p. e12259, 2018.
- EVANS, P.. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 14-23, jul./set. 1996.
- FARIA, J. H. de; MARANHÃO, C. M. S. de A.; MENEGHETTI, F. K. **Reflexões epistemológicas para a pesquisa em administração: contribuições de Theodor W. Adorno**. 2013
- FERREIRA, H. M. G.. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. **Cadernos UniFOA**, v. 5, n. 13, p. 67-75, 2017.
- FIALHO, F. A. P. **Psicologia das atividades mentais: introdução às ciências da cognição**. Florianópolis: Insular. 2011.
- FINEMAN, S. **Emotion in Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1993.
- FISHER, C. D. Happiness at work. **International Journal of Management Reviews**, Vol. 12, pp. 384-412. 2010.
- FISHER, G. A.; CHON, K. K.. Durkheim and the social construction of emotions. **Social Psychology Quarterly**, p. 1-9, 1989.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. 1, p. 155-175, 2011.
- FONTES, M. A. S. A Expressão de Emoções: propostas teóricas e questionamentos. **Intercâmbio. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem**. ISSN 2237-759X, v. 36, 2017.
- FOUCAULT, M.. **The archaeology of knowledge**. New York: Harper and Row. 1976.

- FOX, N. J. Emotions, affects and the production of social life. **The British Journal of Sociology**, v. 66, n. 2, p. 301-318, 2015.
- FRIEDLAND, R.. Moving institutional logics forward: Emotion and meaningful material practice. **Organization Studies**, v. 39, n. 4, p. 515-542, 2018.
- FRIEDLAND, R.. Moving institutional logics forward: Emotion and meaningful material practice. **Organization Studies**, v. 39, n. 4, p. 515-542, 2018.
- FRIJDA, N. H. **The emotions**. Cambridge: Cambridge University Press. 1986.
- GABRIEL, Y.. The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity. **Organization studies**, v. 16, n. 3, p. 477-501, 1995.
- GABRIEL, Y.; GRIFFITHS, D. S. Emotion, learning and organizing. **The learning organization**, v. 9, n. 5, p. 214-221, 2002.
- GAGLIARDI, P.. Exploring the aesthetic side of organizational life. **Studying Organization: Theory&Method**, p. 169-184, 1999.
- GALLAGHER, S.; ZAHAVI, D.. **The Phenomenological Mind**: an introduction to philosophy of mind and cognitive science. London/New York: Routledge, 2008.
- GARDNER, H.. "Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences." New York: Basic Books, 1983.
- GARFINKEL, H.. Studies in ethnomethodology. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall Gold, Raymond L.(1958): Roles in sociological field observations. **Social Forces**, v. 36, n. 3, p. 217, 1967.
- GEIGER, D.. Revisiting the concept of practice: Toward an argumentative understanding of practicing. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 129-144, 2009.
- GENDRON, M.; FELDMAN BARRETT, L.. Reconstructing the past: A century of ideas about emotion in psychology. **Emotion review**, v. 1, n. 4, p. 316-339, 2009.
- GHERARDI, S. Conhecimento situado e ação situada: o que os estudos baseados em prática prometem. In: Gherardi, S.; Strati, A. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2014.
- GHERARDI, S. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**, v. 54, n. 1, p. 131-139, 2001.
- GHERARDI, S. **Organizational knowledge**: the texture of workplace learning. Oxford: Blackwell Publishing. 2006.
- GHERARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations: An introduction. **Organization**, v.7, n.2, p. 211–223. 2000
- GHERARDI, S. **How to conduct a practice-based study**: problems and methods. Cheltenham: Edward Elgar, 2012. pp. 155 - 177.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. (1998). Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; STRATI, A. The passion for knowing. **Organization**, v. 14, n. 3, p. 315-329, 2007.
- GIDDENS, A. **The Constitution of Society**. Cambridge: Polity Press, 1984
- GIL, A. C.; SILVA, S. P. M.. O método fenomenológico na pesquisa sobre empreendedorismo no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 99-113, 2015.

- GILL, R.; BARBOUR, J.; DEAN, M. Shadowing in/as work: ten recommendations for shadowing field work practice. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, v. 9. n. 1, p. 69-89, 2014.
- GIORGI, A.. **The phenomenological psychology of learning and the verbal learning tradition**. In: GIORGI, A. Phenomenology and pshycological research. Pittsburg: Duquesne University, 1985.
- GOLEMAN, D. Trabalhar com Inteligência Emocional (3ª edição). **Temas e debates: Lisboa**, 2005
- GOLEMAN, D.. **Inteligencia emocional**, Barcelona: Kairós. 1996.
- GOLEMAN, D.. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Tradução: Ivo Korytowski. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GONDIM, C. B. Competências Gerenciais Relevantes e em Desenvolvimento no Setor Hoteleiro de João Pessoa – PB. 203 p. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2008.
- GONDIM, S. M. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Regulação emocional no trabalho: um estudo de caso após desastre aéreo. **Psicologia, Ciência e Profissão**, 29(3), 512-533. 2009.
- GUDOLLE, L. S.; ANTONELLO, C. S.; FLACH, L.. Aprendizagem situada, participação e legitimidade nas práticas de trabalho. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 14-39, 2012.
- GUNTHER, R. E. O Segredo das Boas Decisões. Coleção: Desafios. 2009.
- HALES, C. P. What do managers do? A critical review of the evidence. **Journal of Management studies**, v. 23, n. 1, p. 88-115, 1986.
- HARRÉ, R. et al. (Ed.). **The social construction of emotions**. Oxford: Blackwell, 1986.
- HAYES et al. Experimental Avoidance and Behavioral Disorders: A functional Dimensional Approach to Diagnosis and Treatment. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. Vol. 64 No. 6, p. 1152-1168. 1996.
- HEMMINGTON, N.; GIBBONS, A. “Pas d”hospitalité’: Derrida and the study of hospitality in higher education. *Hospitality & Society*, 7(2), 115–131. 2017.
- HILL, L. A. Desenvolvendo as estrelas do desempenho. In: Hersselbein, F.; Cohen, P. M. **De líder para líder**. São Paulo: Futura; p. 295-306. 1999.
- HOCHSCHILD, A. R. “Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure”, *American Journal of Sociology*, Vol. 85, No. 3, Pp. 551–575. 1979.
- HOCHSCHILD, A. R. “Global Woman: Nannies, Maids and Sex Workers in the New Economy”, New York: Metropolitan Books. 2003.
- HOCHSCHILD, A. R. **The managed heart: Commercialization of human feeling**. Berkeley: University of California Press. 1983.
- HODDER, R.. Emotion, Organization, and Society. **Society**, v. 53, n. 4, p. 425-434, 2016.
- HÖPFL, H.; LINSTEAD, S. (Ed.). **The aesthetics of organization**. Sage Publications Limited, 2000.
- IZARD, C. E.; ACKERMAN, B. P. Motivational, organizational and regulatory functions of discrete emotions. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones. **Handbook of emotions**. London: The Guilford Press (2000).
- JACK, R. E.; GARROD, O. G. B.; SCHYNS, P,G. **Dynamic facial expressions of emotion transmit an evolving hierarchy of signals over time**. *Current Biology*. 24(2):187-192. 2014.

- JARVIS, P.. Learning from everyday life. In: **The Routledge international handbook of lifelong learning**. Routledge, 2009. p. 49-60.
- JEUNON, E. E.; MENICUCCI, C. M. B de F.. O turnover na hotelaria econômica: um estudo nos hotéis IBHIS de Belo Horizonte e Betim. **En SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO**, v. 5, 2008.
- JORGE, A. M. G. **Introdução à percepção: entre os sentidos e o conhecimento**. São Paulo: Paulus. 2011.
- KANT, I. **Crítica da Faculdade do Juízo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.
- KIDD, J. M. Emotion in career contexts: Challenges for theory and research. **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, n. 3, p. 441-454, 2004.
- KOLB, D. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. EnglewoodCliffs: Prentice Hall. (1984).
- KOSCHUT, S. et al. Discourse and emotions in international relations. **International Studies Review**, v. 19, n. 3, p. 481-508, 2017.
- KOTLER, J. P. The general managers. 1982.
- KRAUSE, I.. Calling the context: towards a systemic and cross-cultural approach to emotions. **Journal of Family Therapy**, v. 32, n. 4, p. 379-397, 2010.
- KRING, A. M.; GORDON, A. H.. Sex differences in emotion: expression, experience, and physiology. **Journal of personality and social psychology**, v. 74, n. 3, p. 686, 1998.
- KÜPERS, W.; WEIBLER, J.. Emotions in organisation: an integral perspective. **International Journal of Work Organisation and Emotion**, v. 2, n. 3, p. 256-287, 2008.
- LATOUR, B.. Drawing things together. InM. Lynch &S. Woolgar (Eds.), Representation in scientific practice (pp. 19-68). 1990.
- LATOUR, B.. Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- LATOUR, B.. On recalling ANT. **The Sociological Review**, v. 47, n. 1_suppl, p. 15-25, 1999.
- LAVE, J. et al. **Situated learning: Legitimate peripheral participation**. Cambridge university press, 1991.
- LAW, J.. **Organizing modernity**. Oxford: Blackwell, 1994.
- LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.. 1.6 institutions and institutional work. **The Sage handbook of organization studies**, 2006.
- LAZARUS, R. S. **Emotion and adaptation**. Oxford, UK: Oxford University Press. 1991.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed. 2003.
- LEAL, R. A. **O estético nas organizações: uma contribuição da filosofia para análise organizacional**. 2003. 360 f. Tese (doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.
- LEAL, R. A.. Estética como Elemento para Compreensão da Criatividade nas Organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 42, p. 67-82, 2007.
- LEDOUX, J. **The emotional brain**. New York: Simon & Shuster. 1996.
- LEJDERMAN, B. et al. Choro: um complexo fenômeno humano. **Revista Brasileira de Psicoterapia**, v. 16, n. 3, p. 44-53, 2014.

- LEMOS, L.; ALCADIPANI, R. Por uma Epistemologia das Práticas Organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. *Organizações & Sociedade*, v. 22, p. 79-98, jan./mar., 2015.
- LINDQUIST, K. A.; S., A. B.; GENDRON, M.. Does language do more than communicate emotion?. **Current Directions in Psychological Science**, v. 24, n. 2, p. 99-108, 2015.
- LOPES, L. L. S.; DE SOUZA, E. M.; IPIRANGA, A. S. R.. Desvelando as categorias estéticas na organização de um pequeno restaurante. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, 2014
- LÖVHEIM, H. A new three-dimensional model for emotions and monoamine neurotransmitters. *Medical Hypotheses*. 78(2):341-8. 2012.
- LUTZ, C. A. Unnatural emotions: Everyday sentiments on a Micronesian atoll and their challenge to western theory. Chicago: University of Chicago Press. 1988.
- LYOTARD, J.. The Differend: Phrases in Dispute. 1983. **Trans. Georges Van Den Abbeele. Minneapolis: University of Minnesota Press**, 1988.
- LYOTARD, Jean-François. **The postmodern condition: A report on knowledge**. U of Minnesota Press, 1984.
- MACCORMACK, J. K.; LINDQUIST, K. A. Bodily contributions to emotion: Schachter's legacy for a psychological constructionist view on emotion. **Emotion Review**, v. 9, n. 1, p. 36-45, 2017.
- MACÊDO, J. W. de L.. **Competências socioemocionais no serviço público: Um estudo com gerentes de atendimento do INSS**. 2018. Dissertação de Mestrado. 172f.
- MACK, K. Breaching or disturbing the peace? Organizational aesthetic encounters for informed and enlivened management learning experiences. **Management Learning**, 46(2), 156-174. 2015.
- MAIO, T. L.. **A FELICIDADE NO TRABALHO: O impacto na gestão das organizações**. 2016. Tese de Doutorado.
- MARANDOLA JR, E.. Identidade e Autenticidade dos Lugares: O pensamento de Heidegger em place and placelessness, de Edward Relph. **Geografia**, v. 41, n. 1, 2016.
- MARCHESE, M. C., BASSHAN, G.; RYAN J.. Work-family conflict: a virtue ethics analysis. **Journal of Business Ethics**, n. 40, p. 145-154, 2002.
- MARCUS, G.. Kluge: a construção desordenada da mente humana. **Trad. Roberta Gregoli. Campinas: Editora da Unicamp**, 2010.
- MARTÍNEZ, M. de L. A. A.; TANOIRA, F. G. B.. Competencias socioemocionales en las prácticas profesionales. Un estudio en la industria hotelera. **Educación y ciencia (ISSN 2448-525X)**, v. 5, n. 45, 2016.
- MCALPINE, L.; WESTON, C.. Reflection: Issues related to improving professors' teaching and students' learning. In: **Teacher thinking, beliefs and knowledge in higher education**. Springer, Dordrecht, 2002. p. 59-78.
- MCCALL, M. W.; LOMBARDO, M. M. M.; MORRISON, A. **The lessons of experience: How successful executives develop on-the-job**, 86. 1988.
- MCCARTHY, E. D.. **The social construction of emotions: New directions from culture theory**. 1994.
- MCGILL, I.; BROCKBANK, A. **The handbook of action learning**. 2004.
- MERLEAU-PONTY M. **Phenomenology of perception**. New York (NY): Routledge Classics; 2010.

- MERLEAU-PONTY, M. **Fenomenologia da percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MERRIAM, S. B.; CAFARELLA, R. **Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide** Jossey Bass Publishers, Inc. **Reprinted: (1998) "Toward Comprehensive Theories of Adult Learning"** Needham Heights, MA: Simon and Schuster, 1991.
- MERRIAM, S. B.; CAFFARELLA, R. S.; BAUMGARTNER, L. M. **Learning in adulthood: A comprehensive guide**. John Wiley & Sons, 2006.
- MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D.; YANOW, D. Re-turn to practice: an introductory essay. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1309-1327, 2009
- MILLER, K., CONSIDINE, J., GARNER, J. "Let me tell you about my job": exploring the terrain of emotion in the workplace. **Management Communication Quarterly**, 20,231-260. 2007.
- MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row. Reprinted by prentice-Hall. 1973.
- MINTZBERG, H.. Managerial work: Forty years later. **S. Carlson, Executive Behaviour**, p. 97-111, 1991.
- MINTZBERG, H.. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.
- MINTZBERG, H.. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic management journal**, v. 11, n. 3, p. 171-195, 1990.
- MINTZBERG, H.. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Bookman Editora, 2010.
- MORGAN, G.. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas. 1996.
- MOTTA, P. R.. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. In: **Gestão contemporânea: a ciencia e a arte de ser dirigente**. 1991.
- MULLINS, L. J.. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. Bookman Editora, 2009.
- MUSSAK, E.. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização profissional**. São Paulo: Gente. 2003.
- NEWTON, T.. 4 The sociogenesis of emotion. **Emotions in Social Life: Critical Themes and Contemporary Issues**, p. 60, 1998.
- NICELY, A.; PALAKURTHI, R.; DENISE GOODEN, A. Behaviors linked to high levels of hotel managers' work-related learning. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 23(6), 764-783. 2011.
- NICOLINI, D. **Practice Theory, Work, & Organization: an introduction**. Oxford: Oxford University Press. 2013.
- NICOLINI, D. **Zooming in and zooming out: a package of method and theory to study work practice**. 2009. In: YBEMA, S.; YANOW, D.; WELS, H.; KAMSTEEG, F. (Ed.). **Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life**. Lodon: SAGE Publications, 2009. pp. 120-138.
- NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in organizations: a practice-based approach**. Nova York: M. E. Sharpe. 2003.
- NIEDENTHAL, P. M.; KRUTH-GRUBER, S.; RIC, F. What information determines the recognition of emotion. **The Psychology of Emotion: Interpersonal Experiential, and Cognitive Approaches. Principles of Social Psychology**, p. 136-144, 2006.

- NILTON, T.. The sociogenesis of emotion A historical sociology? IN: BENDELOW, Gillian; WILLIAMS, Simon Johnson (Ed.). **Emotions in social life: Critical themes and contemporary issues**. Psychology Press, 1998.
- NÓBREGA, T. P.. Corpo, percepção e conhecimento em Merleau-Ponty. **Estudos de psicologia**, v. 13, n. 2, p. 141-148, 2008.
- NONAKA, I. TAKEUCHI. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. **Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OATLEY, K.; JOHNSON-LAIRD, P. N. **Towards a cognitive theory of emotions**. **Cognition & Emotion**. 1:29-50. 1987.
- OLIVEIRA, S. A.; MONTENEGRO, L. M.. Etnometodologia: desvelando a alquimia da vivência cotidiana. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 1, p. 129-145, 2012.
- ORLIKOWSKI, W. J.. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002
- ORLIKOWSKI, W. J.. Sociomaterial practices: Exploring technology at work. **Organization studies**, v. 28, n. 9, p. 1435-1448, 2007.
- ORLIKOWSKI, W. J.. Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. **Organization science**, v. 11, n. 4, p. 404-428, 2000.
- ORZECOWICZ, D.. Privileged emotion managers: The case of actors. **Social Psychology Quarterly**, v. 71, n. 2, p. 143-156, 2008.
- PADILHA, V.; GRANDE, M. M.. A gente fica muito tempo aqui dentro!: Reflexões sobre o trabalho de gerentes, recepcionistas e camareiras de hotéis. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v. 14, n. 1, p. 111-125, 2011.
- PARK, H. H.; FAERMAN, S.. Becoming a Manager: Learning the Importance of Emotional and Social Competence in Managerial Transitions. **The American Review of Public Administration**, v. 49, n. 1, p. 98-115, 2019.
- PARKINSON, B.; FISCHER, A. H.; MANSTEAD, A. S. R.. **Emotion in social relations: Cultural, group, and interpersonal processes**. Psychology Press, 2005.
- PARROTT, W. (2001). **Emotions in social psychology**. Psychology Press: Philadelphia.
- PEDROSA, Maria Angelica; DE SOUZA, Eda Castro Lucas. Atitude empreendedora no setor hoteleiro brasileiro: um estudo em pequenos e grandes hotéis no Distrito Federal. **Turismo-Visão e Ação**, v. 11, n. 3, p. 358-374, 2009.
- PELTZER, P. **On the aesthetics and its other: some remarks on the an aesthetics in organisation and organisation theory**. Paper presented at the conference “The esthetics of Organization”, at Bolton Institute, UK. 1995.
- PEREIRA, M. A.. **O medo no contexto organizacional**. 2006. Tese de Doutorado.
- PEREIRA, P. S.. Fenomenologia da prática. **Revista de Enfermagem UFPE**, v. 9, n. 10, p. 9608-9615, 2015.
- PEREZ-ESCODA, N. Cuestionario del GROP para la evaluación de la competencia emocional (CDE). In: SOLER, J. L. et. al. **Inteligencia emocional y bienestar II: Reflexiones, experiencias profesionales e investigación**. Villanueva de Gállego, Zaragoza: Universidad San Jorge, p. 690-705, 2016.
- PÉREZ-ESCODA, N.; GUIU, G. F.; BENET, A. S.. Competencia emocional y habilidades sociales en estudiantes universitarios. **Revista Electrónica de Motivación y Emoción**, v. 13, p. 34, 2010.

- PERLOVSKY, L.. Aesthetic emotions, what are their cognitive functions?. **Frontiers in Psychology**, v. 5, p. 98, 2014.
- PICKERING, A.. The mangle of practice: Agency and emergence in the sociology of science. **American journal of sociology**, v. 99, n. 3, p. 559-589, 1993.
- PILOTO, S. S. D.. **Gestão e conhecimento sensível na contemporaneidade**. 2006.
- PIMENTEL, R.; DA SILVA NOGUEIRA, E. E.. Estudos baseados na prática: possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 86, p. 350-370, 2018.
- PLUTCHIK, R.. **Emotions and Life: Perspective from Psychology, Biology and Evolution**. Washington, DC: American Psychological Association. 2003.
- PLUTCHIK, R.. **The Psychology and Biology of Emotion**. New York: Harper Collins College. 1994.
- POZO, J. I.. Aprendizes e mestres. **Porto Alegre: Artmed**, 2002.
- RAFAELI, A.; WORLINE, M.. Individual emotion in work organizations. **Social science information**, v. 40, n. 1, p. 95-123, 2001.
- RAGUZ, I. V.. The interdependence between characteristics and leadership style of managers in the hospitality industry in Dubrovnik-Neretva County: empirical research. **Management**, Dubrovnik, v. 12, n. 2, p. 57-68, nov.2007.
- RECKWITZ, A.. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European journal of social theory**, 5(2), 243-263. 2002.
- REEVE, J.. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: LTC. 2006.
- RODRIGUES, A. P. G.; GONDIM, S. G.. Expressão e regulação emocional no contexto de trabalho: um estudo com servidores públicos. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 2, p. 38-65, 2014.
- ROSEMAN, S.. Cognitive determinants of emotions: a structural theory. In: SHAVER, P. (ed.) **Review of Personality and Social Psychology**. v. 5: Emotions, relationships, and health. Beverly Hills, CA: Sage. p. 11–36. 1984.
- ROSSO, S. D.. Mais trabalho!: a intensificação do labor na sociedade contemporânea. **São Paulo: Boitempo**, 2008.
- ROUSE, J.. Engaging science: how to understand its practices philosophically. Ithaca: **Cornell University Press**. 1996.
- SALOVEY, P.; MAYER, J. D.. Emotional intelligence. **Imagination, cognition and personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.
- SAMPAIO, J. dos R. et al.. Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II. **São Paulo: Casa do Psicólogo**, p. 19-38, 1999.
- SANTIN, M.; KELLY, B.. The managed heart revisited: Exploring the effect of institutional norms on the emotional labor of flight attendants post 9/11. **Journal of Contemporary Ethnography**, v. 46, n. 5, p. 519-543, 2017.
- SAYLES, L. R.. Managerial behavior; administration in complex organizations. 1964.
- SCHATZKI, T. R.. Introduction: practice theory. In T. R. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. V. Savigny (eds). **The Practice Turn in Contemporary Theory**. New York: Routledge, 2001.
- SCHERER, K. R.. Emotion serves to decouple stimulus and response. In: EKMAN, P. & DAVIDSON, R. J. (eds.) **The nature of emotion: Fundamental questions**. New York, Oxford University Press. p. 127-130. 1994.

- SCHÖN, D. A.. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000..
- SCHÖN, D. **The reflective practitioner**. How Professionals think in action. London: Basic Books. 1982
- SEBRANT, U.. The impact of emotion and power relations on workplace learning. **Studies in the Education of Adults**, v. 40, n. 2, p. 192-206, 2008.
- SEIDMAN, I. E. **Interviewing as qualitative research**. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences. Columbia: Teachers College Press, 1991.
- SEIDMAN, I.. **Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences**. Teachers college press, 2006.
- SENSE, A. J.; BADHAM, R. J. Cultivating situated learning within project management practice: A case study exploration of the dynamics of project-based learning. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 1, n. 3, p. 432-438, 2008.
- SHULER, S.; SYPHER, B. D.. Seeking emotional labor: When managing the heart enhances the work experience. **Management Communication Quarterly**, v. 14, n. 1, p. 50-89, 2000.
- SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B.. A Gênese da Aprendizagem no contexto social: a experiência vivida de gerentes. **Alcance** (UNIVALI), Itajaí/SC, v. 13, n.1, p. 9-27, 2006.
- SILVA, A. B.. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção).—Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SILVA, A. B.. Como os gerentes aprendem. São Paulo: **Saraiva**, 2009.
- SILVA, A. B.. O Contexto Social da Aprendizagem de Gerentes. **Revista de administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, 2008.
- SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B.; CUNHA, C. J. C. de A.. **Aprendizagem de gerentes: a perspectiva da experiência vivida**. 2006.
- SILVA, A. B.; ROSSETTO, C. R. Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma abordagem complexa e multidimensional. **Revista de administração contemporânea**, v. 14, n. 1, p. 40-60, 2010.
- SILVA, E. F. da; ARAÚJO, A. J. D. S., PINTO, F. D. M. Os ingredientes da competência de gerentes de hotéis. **Laboreal**, v. 11, n. 1, p. 84-98, 2015.
- SILVEIRA, R. Z.; FISCHER, C.; OLIVIER, M. A. Fenomenologia como Método de Pesquisa: uma Análise a Partir dos Trabalhos Publicados nos Principais Eventos e Revistas Nacionais em Administração - 1997 a 2008. In: **EnANPAD**, 34, 2010, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2010.
- SILVEIRA, R. Z.; GUERRA, A. C.; GONÇALVES, C. A.. A Aplicação da Fenomenologia nos Estudos Organizacionais no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 2, p. 269-300, 2012.
- SOARES NETO, A.; SILVA, A. B. Os estágios de aprendizagem de auditores fiscais no contexto da prática profissional. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 3, 2012.
- SOARES, L. C.; BISPO, M. S. A.. Aprendizagem do Cozinhar à Luz das Práticas Sociais e da Estética Organizacional. **BBR Brazilian Business Review**. Vitória-ES, 2017 p. 247-271.
- SOARES, L. C.; BISPO, M. S. A. Contribuições da estética organizacional para a pesquisa em organizações gastronômicas. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 3, p. 476-493, 2014.

- STEWART, R.. Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward. **Journal of management studies**, v. 26, n. 1, p. 1-10, 1989.
- STRATI, A.. “Você faz coisas belas?”: estética e arte em métodos qualitativos de estudos organizacionais. In: GHERARDI, S.; STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2014.
- STRATI, A.. Aesthetics understanding of organizational life. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 3, p. 568-581.1992.
- STRATI, A.. Aesthetics understanding of work and organizational life: Approaches and research developments. **Sociology Compass**, v. 10, n. 4, p. 880-893. 2010.
- STRATI, A. **Organização e Estética**. Tradução Pedro Maia Soares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007a.
- STRATI, A.. Organizations Viewed through the Lens of Aesthetics. *Organization*, v. 3, n. 2, p. 209-218, 1996.
- STRATI, A.. Sensible knowledge and practice-based learning. **Management Learning**, v. 38, n. 1, p. 61-77. 2007b.
- STRATI, A.. Aesthetic theory. **The aesthetics of organization**, p. 13.34, 2000.
- STRATI, A.. Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge. **Knowing in organizations. A practice-based approach**, p. 53-75, 2003.
- SUCHMAN, L. et al. Reconstructing technologies as social practice. **American behavioral scientist**, v. 43, n. 3, p. 392-408, 1999.
- SUCHMAN, Lucy. Affiliative objects. **Organization**, v. 12, n. 3, p. 379-399, 2005.
- TAYLOR, C.; CHARLES, T.. **Philosophical papers: Volume 2, philosophy and the human sciences**. Cambridge University Press, 1985.
- TEIXEIRA, A. R. A. et al. A influência da inteligência emocional na tomada de decisão gerencial. **XI Simpósio de Excelência em Gestão da Tecnologia**, 2014.
- TEMOTEO, J. A. G.; BRANDÃO, J. M. F.; DA SILVA-LACERDA, J. O.. Expectativa x Experiência: análise de avaliações publicadas em redes sociais sobre a qualidade dos serviços de meios de hospedagem classificados pelo SBClass. **Revista Turismo em Análise**, v. 28, n. 1, p. 39-52, 2017.
- TORRES, M. B.. **O impacto da Inteligência Emocional no resultado do trabalho**. 2014. Tese de Doutorado.
- TURNER, J. H.; STETS, J. E. **The sociology of emotions**. Cambridge University Press, 2005.
- VAN KANN, A.. Phenomenological analysis: exemplified by a study of the experience of really feeling understood. **Journal of Individual Psychology**, USA, v. 15, p. 66-72, 1959.
- VAN MANEN, M. Phenomenology of practice. **Phenomenology & Practice**. (1)1: 11-30. 2007.
- VAN MANEN, M. **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. New York (NY): SUNY Press; 1990.
- VAN MANEN, M.. **Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing**. Routledge, 2014.
- VÁSQUEZ, A. S.. **Convite à Estética**. Rio de Janeiro: Civilizações Brasileiras, 1999.
- VIEIRA, M. de S.. As Categorias Estéticas da Commedia dell’Arte. **Vivência**, n. 36, p. 51-65, 2011.

- VISSER, R. C. "Doing death": Reflecting on the researcher's subjectivity and emotions. **Death studies**, v. 41, n. 1, p. 6-13, 2017.
- WALLBOTT, H. G.; SCHERER, K. R. How universal and specific is emotional experience? Evidence from 27 countries on five continents. **Information (International Social Science Council)**, v. 25, n. 4, p. 763-795, 1986.
- WARREN, S. Having an eye for it: Aesthetics, ethnography and the senses. **Journal of Organizational Ethnography**1(1): 107–118. 2012
- WEBER, H.. What is Social in a Social-Constructionist View on Emotion?. **Emotion Review**, v. 4, n. 3, p. 234-235, 2012.
- WENGER, E.. **Communities of practice: Learning, meaning, and identity**. Cambridge university press, 1999.
- WHITTINGTON, R.. Strategy as practice. **Long range planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- WITTGENSTEIN, L.. Philosophical Investigations. 1953. **Trans. GEM Anscombe. Oxford: Blackwell**, 1958.
- YEOMANS, L.. Emotion in public relations: a neglected phenomenon. **Journal of Communication Management**, v. 11, n. 3, p. 212-221, 2007.
- ZAJONC, R. B.. Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35, 151-175. 1980.
- ZARATINI, A. J.; PADILHA, V.. Trabalho e tempo livre: um estudo sobre qualidade de vida no trabalho com gerente do setor hoteleiro. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 13, n. 2, 2010.
- ZARIFIAN, P.. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC. 2003.
- ZURIFF, Gerald. Against metaphysical social constructionism in psychology. **Behavior and Philosophy**, v. 26, n. 1/2, p. 5-28, 1998.

APÊNDICE A – Apresentação do Protocolo da Pesquisa e Convite para participação (E-mail)



Jammilly Mikaela Fagundes Brandão <1136493@etfbsb.edu.br>

Apresentação de Pesquisa - Convite para Participação

Jammilly Mikaela Fagundes Brandão <1136493@etfbsb.edu.br>

14 de junho de 2019 13:54

Para: [REDACTED]

Prezado Sr. [REDACTED], Boa tarde.

Conforme contato telefônico, encaminho um arquivo que apresenta resumidamente a minha pesquisa de tese de doutorado, para conhecimento do objeto de estudo bem como do protocolo da pesquisa.

Desde já agradeço imensamente pela sua colaboração e coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento que julgue necessário, bem como para a adequação do cronograma conforme agenda do hotel e disponibilidade dos gerentes.

Atenciosamente,

—

Jammilly Mikaela Fagundes Brandão

Docente da área de Hotelaria, no Instituto Federal de Brasília - IFB (Matrícula Siape nº 1136493)

Doutoranda em Administração, na Universidade Federal da Paraíba (PPGA/UFPB)

<http://lattes.cnpq.br/6253114974936219>



 Apresentação - Pesquisa de Tese.docx
191K

APÊNDICE B – Termo de Autorização para Realização da Pesquisa



Universidade Federal da Paraíba
Curso de Doutorado em Administração

Termo de Autorização para Realização de Pesquisa

Prezados,

Eu, Jammilly Mikaela Fagundes Brandão, discente do Curso de Doutorado em Administração, na Universidade Federal da Paraíba, UFPB, sob a orientação do(a) professor Anielson Barbosa da Silva, venho solicitar a autorização para coleta de dados nesse hotel, com a finalidade de realizar a pesquisa da tese de doutorado de título **A GESTÃO HOTELEIRA COMO PRÁTICA: Experiências Sensoriais, Estéticas e Emocionais no Cotidiano Organizacional Hoteleiro**, cujo objetivo é compreender a prática gerencial hoteleira no cotidiano organizacional à luz da estética e da abordagem construcionista social das emoções.

A coleta de dados ocorrerá mediante a utilização de diário de campo e câmera fotográfica do celular durante o período das observações *in loco*, e de gravador de áudio no momento das entrevistas realizadas com os gerentes do hotel.

Assumo o compromisso de utilizar os dados obtidos somente para fins científicos, bem como de disponibilizar os resultados obtidos na pesquisa para esta organização.

Agradecemos antecipadamente e esperamos contar com a sua colaboração.

Saudações Acadêmicas,

Jammilly Mikaela Fagundes Brandão

Doutoranda - Responsável pela Pesquisa

E-mail: jammilly.brandao@ifb.edu.br

Prof. Anielson Barbosa da Silva

Orientador do Trabalho de Tese

E-mail: anielson@uol.com.br

APÊNDICE C – Total de Horas de Sombreamento

<i>Shadowing</i>	Data	Hora - Entrada	Hora-Saída	Tempo de Sombreamento
01	17/06/2019	10:00	16:00	06:00
02	18/06/2019	14:00	20:00	06:00
03	19/06/2019	14:00	20:00	06:00
04	21/06/2019	09:00	20:00	11:00
05	24/06/2019	10:00	20:00	10:00
06	25/06/2019	14:00	20:00	06:00
07	26/06/2019	14:00	20:00	06:00
08	27/06/2019	10:00	17:00	07:00
09	01/07/2019	13:00	20:00	07:00
10	03/07/2019	13:30	20:30	07:00
11	04/07/2019	09:00	18:00	09:00
12	05/07/2019	08:00	16:00	08:00
13	08/07/2019	08:00	14:00	06:00
14	09/07/2019	10:00	17:00	07:00
15	10/07/2019	10:00	17:00	07:00
16	11/07/2019	10:00	16:00	06:00
17	16/07/2019	10:00	16:00	06:00
18	17/07/2019	10:00	16:00	06:00
19	18/07/2019	10:00	16:00	06:00
20	19/07/2019	08:30	13:30	05:00
21	19/07/2019	17:00	21:00	04:00
22	22/07/2019	09:00	16:00	07:00
23	23/07/2019	09:00	18:00	09:00
TOTAL DE HORAS DE OBSERVAÇÃO:				152:00

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Universidade Federal da Paraíba
Curso de Doutorado em Administração

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a):

Gostaríamos de convidá-lo(la) para participar da pesquisa **“A GESTÃO HOTELEIRA COMO PRÁTICA: Experiências Sensoriais, Estéticas e Emocionais no Cotidiano Organizacional Hoteleiro”**. A sua participação é muito importante e ocorrerá por meio de entrevista semiestruturada.

Esclarecemos que a sua participação é totalmente voluntária, podendo o(a) senhor(a) solicitar a recusa ou desistência de sua participação a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo. Esclarecemos, também, que as informações serão utilizadas somente para os fins acadêmicos e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, uma vez que não há identificação do participante em qualquer parte da pesquisa. Esclarecemos ainda, que o(a) senhor(a) não pagará ou será remunerados (as) pela participação. Garantimos que todas as despesas decorrentes da pesquisa serão de responsabilidade do pesquisador.

Os benefícios esperados são: analisar como as experiências sensoriais (desenvolvidas por meio dos cinco sentidos: visão, audição, olfato, paladar e tato) atuam na prática gerencial hoteleira; caracterizar as categorias estéticas que se manifestam no cotidiano da prática gerencial de um hotel; verificar o papel das experiências emocionais na prática gerencial em um meio de hospedagem; e identificar os vínculos entre percepções sensoriais, julgamento estético e experiências emocionais na prática gerencial hoteleira.

Quanto aos riscos, informamos que as ações de pesquisa são realizadas por meio de observação *in loco* e da participação em entrevistas, o que não provoca riscos à integridade e à saúde dos participantes.

Caso o(a) senhor(a) tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos poderá nos contatar pelo e-mail jammilly.brandao@ifpb.edu.br ou pelo telefone (61) 99105-3405.

Ao assinar esse documento, o(a) senhor(a) declara que está de acordo com este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Saudações Acadêmicas,

Jammilly Mikaela Fagundes Brandão
Doutoranda - Responsável pela Pesquisa

Prof. Anielson Barbosa da Silva
Orientador do Trabalho de Tese

APÊNDICE E – Roteiro Semiestruturado de Entrevista

PARTE I - Conhecimento sensível e Juízo Estético na Prática Gerencial

1. Durante a realização das suas atividades dentro do hotel, você utiliza seus sentidos (visão, audição, olfato, paladar e tato)? Se sim, como?
2. Você consegue descrever situações em que utiliza seus sentidos na prática das suas atividades dentro do hotel:
 - visão:
 - audição:
 - olfato:
 - paladar:
 - tato:
3. O que significa “o belo” para você como gerente de um hotel? Qual a importância do “belo” para a prática gerencial em um hotel? Você poderia relatar alguma situação?
4. O que significa “o feio” para você como gerente de um hotel? Qual a importância do “feio” para a prática gerencial em um hotel? Você poderia relatar alguma situação?
5. O que significa “sagrado” para você como gerente de um hotel? Qual a importância do “sagrado” para a prática gerencial em um hotel? Você poderia relatar alguma situação?
6. O que significa “pitoresco” para você como gerente de um hotel? Qual a importância do “pitoresco” para a prática gerencial em um hotel? Você poderia relatar alguma situação?
7. O que significa “trágico” para você como gerente de um hotel? Qual a importância do “trágico” para a prática gerencial em um hotel? Você poderia relatar alguma situação?
8. O que significa “cômico” para você como gerente de um hotel? Qual a importância do “cômico” para a prática gerencial em um hotel? Você poderia relatar alguma situação?
9. O que significa “sublime” para você como gerente de um hotel? Qual a importância do “sublime” para a prática gerencial em um hotel? Você poderia relatar alguma situação?
10. O que é qualidade de vida no hotel para você? Como você se sente como gestor de uma área do hotel? Que elementos presentes no hotel contribuem para a qualidade de vida? Como seus cinco sentidos percebem a qualidade de vida no hotel?
11. Como você sente o ritmo das atividades dentro da organização? Como é ser gerente de uma área do hotel? Você poderia relatar alguma situação que caracterize o que é ser gerente no hotel?

PARTE II - Experiências Emocionais e Prática gerencial

1. Ao chegar ao hotel para iniciar o seu trabalho, como você se sente? A que isto pode estar associado?
2. Como você costuma encontrar seu ambiente de trabalho ao chegar ao hotel? Qual a sua sensação ao chegar no hotel diariamente? Pode relatar alguma experiência que caracterize essa sensação.
 - 2.1 A maneira como você encontra o seu ambiente de trabalho diariamente gera alguma sensação em você?
 - 2.2 A maneira como você encontra seu ambiente de trabalho ajuda ou atrapalha na realização das suas atividades no hotel?
- 3 De que forma as atividades demandadas no cotidiano de seu trabalho afetam o seu estado emocional? Pode relatar alguma situação que represente o seu estado emocional ao viver uma experiência no cotidiano do trabalho.
- 4 Como você geralmente se sente ao término do expediente? A que isto pode estar associado?E suas emoções? Como elas estão ao final do expediente?
- 5 Como você avalia sua motivação/satisfação atualmente para trabalhar neste hotel?O que é mais significativo para a sua motivação/satisfação e para a sua desmotivação/insatisfação?
- 6 Como você avalia suas experiências emocionais:
 - durante o trabalho?
 - nos intervalos, como a hora do cafezinho, horário de almoço?
 - em casa, após o expediente e nos finais de semana?
- 7 Você poderia relatar a experiência emocional mais significativa que você já viveu como gerente no hotel? Como foi viver essa experiência?
- 8 Como você avalia a sua capacidade de enfrentar as situações adversas que surgem no hotel?Como você reage as situações que afetam as suas emoções?
- 9 Descreva ao menos um evento que te alegrou/entristeceu/assustou/enojou/enfureceu (ou qualquer outro sentimento/emoção) que você considera marcante em sua prática gerencial:
- 10 Ao tomar uma decisão importante como você se sente?Pode me relatar uma situação em que a decisão teve impacto em suas emoções.
- 11 Ao lidar com um desafio/conflito como você se sente? Pode me relatar uma situação em que o desafio/conflito teve impacto em suas emoções.
- 12 Ao exercer sua liderança como você se sente? Pode me relatar uma situação em que a prática da liderança teve impacto em suas emoções.

- 13 Você já conseguiu perceber os seus próprios sentimentos e emoções? Poderia descrever uma experiência? como conseguiu percebê-los?
- 14 Você já conseguiu perceber as emoções e sentimentos de terceiros? Se sim, envolveu-se empaticamente em suas experiências emocionais? Descrever o evento e como conseguiu percebê-los.
- 15 Descreva uma situação em que você se deixou levar pela emoção (*descrever emoções e sentimentos*), usando vocabulário, expressões e/ou comportamentos inadequados (*descrever o processo apresentando elementos sensoriais*). Agora o inverso: Descreva uma situação em que você não se deixou levar pela emoção (*descrever emoções e sentimentos*). Como conseguiu gerenciar o seu vocabulário, expressões e/ou comportamentos (*descrever detalhadamente*)
- 16 Sobre o seu tom de voz, ao se comunicar com os seus colegas de trabalho (superiores e subordinados), como você o percebe? Você acredita que expressa realmente o que está sentindo? Como uma experiência emocional como gerente afeta o seu tom de voz?
- 17 Como a sua expressão facial e seu comportamento são percebidos pelos seus colegas de trabalho (superiores e subordinados)? você acredita que sua expressão e seus comportamentos caracterizam seu real estado emocional? De que forma? Pode relatar uma experiência?
- 18 Como o tom de voz, a expressão facial e o comportamento dos seus colegas de trabalho (superiores e subordinados) são percebidos por você? Esses elementos representam o estado emocional deles? Você acredita que eles expressam realmente o que estão sentindo? Você se lembra de alguma situação em que esses elementos indicaram alguma experiência emocional dos seus superiores e subordinados? Como você percebeu essa experiência? O que ela significou para você?

PARTE III – Vínculo entre conhecimento sensível, experiências emocionais e prática gerencial no cotidiano das organizações hoteleiras

Buscando aprofundar a compreensão sobre as experiências sensoriais, estéticas e emocionais, em situações específicas observadas no *shadowing*, serão realizadas perguntas “personalizadas” a cada um dos gerentes participantes da pesquisa.

Gerente Geral:

Descreva como você se sentiu nas seguintes situações:

- a) Quando o Síndico do hotel criticou sua forma de gestão de equipe, comparando sua forma de trabalhar com a política de “pão e circo”;
- b) Quando foi concedido aumento salarial a um funcionário da manutenção pelo seu Celso e Sr. Joaquim sem falar antes com você;
- c) Quando houve o problema da falta de água no hotel.

Subgerente:

Descreva como você se sentiu nas seguintes situações:

- a) Momento em que um grande grupo de hóspedes chegou ao hotel e não havia UHs prontas para serem liberadas para *check-in*;
- b) Festa de São João para os Clientes LeClub: no início da tarde a decoração não estava legal, som e luz não haviam sido testados...
- c) Dia em que o hotel ficou sem água e Senhor Joaquim falou para mostrar seu potencial empreendedor

Governanta:

Descreva como você se sentiu nas seguintes situações:

- a) Momento em que um grande grupo de hóspedes chegou ao hotel e não havia UHs prontas para serem liberadas para *check-in*;
- b) Dia em que o hotel ficou sem água em seu plantão como gerente geral;
- c) Quando a camareira passou mal durante a arrumação de uma UH.

Coordenadora de A e B

Descreva como você se sentiu nas seguintes situações:

- a) Quando você ficou sabendo dos problemas com o café da manhã e você não estava no hotel para ajudar a solucionar;
- b) Quando o hotel ficou sem água e foram necessárias tomadas de decisões imediatas para solucionar o problema que interferiu diretamente na cozinha e no restaurante;
- c) Quando um hóspede solicitou uma bebida que deveria ter no bar do restaurante, mas não havia porque acabou e não foi feita a compra, gerando insatisfação para o hóspede.

Chef de cozinha:

Descreva como você se sentiu nas seguintes situações:

- a) Quando a cliente devolveu o prato e pediu para falar com você informando que o prato não cumpria o que constava no cardápio (não era filé) e que estava salgado;
- b) Quando o hotel ficou sem água e foram necessárias tomadas de decisões imediatas para solucionar o problema que interfere diretamente na cozinha e no restaurante;
- c) Quando você recebe feedback do Gerente Geral sobre a reprovação das amostras de alimentos.

Coordenadora de Eventos

Descreva como você se sentiu nas seguintes situações:

- a) Quando foi feita a troca do carpete das salas de eventos;
- b) Quando as chaves das salas de eventos sumiram e as portas ficaram abertas de um dia para o outro com os equipamentos todos dentro correndo risco de roubo;
- c) Quando você precisou lidar com cliente que culpou vocês por divulgarem informações de um evento, quando na verdade vocês não tinham responsabilidade sobre isso.

Coordenadora de Recepção e Reservas

Descreva como você se sentiu nas seguintes situações:

- a) Quando vocês receberam um “prêmio” em dinheiro por ter batido as metas do setor e puderam confraternizar com todos os colegas do hotel;

- b) Quando uma cliente te desrespeitou em ligação telefônica, chamando você e sua equipe de irresponsáveis por não atender a uma solicitação dela;
- c) Quando você foi chamada na recepção para resolver um problema com a cliente que estava insatisfeita com os recepcionistas.

Coordenador de Administração

Descreva como você se sentiu nas seguintes situações:

- a) Quando o Sr. Joaquim entrou em sua sala para solicitar informações detalhadas sobre o fluxo de caixa do hotel;
- b) Quando um hóspede solicitou uma bebida que deveria ter no bar do restaurante, mas não havia porque acabou e não foi feita a compra (atividade realizada por seu setor) gerando insatisfação para o hóspede;
- c) Quando ocorreram inconsistências em notas fiscais.