

ASPECTOS PSICO-SOCIAIS DA HOSPITALIDADE

PSYCHOSOCIAL ASPECTS OF HOSPITALITY

Fernanda Cartezani Boccardo*

RESUMO

A prestação de serviços dentro dos meios de hospedagem estabelece um envolvimento entre provedor e cliente, colocando em ação o complexo sistema de interação humana. A finalidade deste trabalho é fornecer aos responsáveis pelos meios de hospedagem, conhecimentos acerca dos conceitos da moderna administração científica, referentes à condução dos processos organizacionais visando agregação de valor aos serviços prestados, a fim de elevar o grau de satisfação dos clientes e, ao mesmo tempo, manter o alto grau de profissionalismo que deve estar presente nas relações humanas como fator de sucesso nas empresas de turismo.

Palavras-chave: Hospitalidade; Administração Científica; Satisfação.

ABSTRACT

The provision of services in the field of hospitality establishes an involvement between provider and client, activating a complex system of human interaction. The aim of this work is to provide hospitality managers with a knowledge of the concepts of modern scientific administration related to the carrying out of organizational processes, with the aim of adding value to the services provided and thereby increasing client satisfaction, while at the same time maintaining the high level of professionalism that is required for in human relations and which is essential for the success of tourism companies.

Key words: Hospitality; Scientific Administration; Satisfaction.

INTRODUÇÃO

O fenômeno turístico tem sido analisado na maior parte das vezes sob a ótica de outras disciplinas do conhecimento. Tendo em vista o seu aspecto multifacetado, a psicologia, a sociologia, as ciências econômicas, o direito e outras áreas de conhecimento têm sido buscadas como fonte de esclarecimento para o fenômeno que movimenta milhões de dólares e de pessoas interessadas em deslocar-se, partindo de inúmeros pontos do planeta e buscando satisfazer às mais diversas aspirações pessoais.

Quando os processos e fatos relacionados ao turismo são interpretados sob a ótica das diversas disciplinas sociais, pode ocorrer uma visão generalista do fenômeno, ocasionando uma visão equivocada dos fatores que estão relacionados a essa atividade.

Manter um empreendimento turístico voltado para o ramo de hospedagem requer, além dos conhecimentos e análise dos fatores básicos de administração – como mercado, provedor, concorrentes e consumidores – uma ação sinérgica, planejada e

INTRODUCTION

The tourism phenomenon has been analysed mainly from the perspective of other fields of knowledge. Due to its multifaceted nature, psychology, sociology, economic sciences, law and other fields of knowledge have been used as sources of information to help shed light on this phenomenon, which has a turnover of millions of dollars and moves millions of travellers, who depart from innumerable locations all over the globe in an attempt to satisfy the most varied kinds of personal aspirations.

When tourism processes and tourism-related tourism are interpreted from the point of view of various other social disciplines, this can result in a generalist view of the phenomenon, causing a faulty perception of the factors associated with this activity.

To maintain a tourism enterprise geared towards hospitality requires not only knowledge and analysis of basic factors of management – such as market, suppliers, competition and clients – but also a synergic and planned

* Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria na Univali.

* *Masters Degree Student of Tourism and Hotel Management Post-Graduate Program of Univali.*

fundamentada em princípios de qualidade e satisfação total dos clientes, de maneira tal que possa garantir a permanência do empreendimento no mercado e retorno dos investimentos feitos.

A visão sistêmica da atividade turística se torna necessária para a correta avaliação dos serviços prestados e para o direcionamento das relações interpessoais voltadas para a integração dos serviços, a fim de criar a fidelização do cliente e manter a atividade turística de maneira sustentável no mercado em que atua.

A consciência sobre o processo do comportamento hospitaleiro nos meios de hospedagem e os aspectos psico-sociais que envolvem o ambiente interno e o ambiente externo, bem como os sentimentos de todos os elementos envolvidos no processo, pode gerar meios de agregar valor aos serviços prestados às próprias empresas de hospedagem e aos funcionários que nelas trabalham.

A investigação das raízes culturais e sociais onde a população receptora está instalada, do processo de socialização ao qual todos os indivíduos estão sujeitos, dos modelos mentais formados através desse processo e que estão profundamente arraigados em cada personalidade (decorrentes da cultura vigente), tornam-se fundamentais para a compreensão do comportamento demonstrado quando das relações interpessoais exigidas na prestação de serviços.

RAÍZES HISTÓRICAS E CULTURAIS DA HOSPITALIDADE

No Brasil, o histórico dos meios de hospedagem remonta à época do povoamento e colonização. Normalmente os alojamentos, que foram se formando pela beira dos caminhos, eram erguidos como pequenas mercearias de suprimentos para os proprietários dos animais de tração e montaria utilizados para o transporte das mais variadas mercadorias e para os tropeiros que conduziam gado pelas estradas do interior.

No séculos XVIII e XIX, fornecer abrigo e comida aos viajantes passou a fazer parte do comércio de mercadorias nesses pequenos armazéns e até sua evolução para pequenos hotéis e pousadas, com equiparação aos serviços prestados nas cidades de maneira profissional, passaram-se dezenas de anos. Através da investigação histórica, nota-se que, desde a época remota das pequenas incursões ao mundo da hospedagem pelos pequenos comerciantes e formação de pequenas empresas familiares voltadas a prestar serviços hoteleiros nas cidades, a fim de atender os viajantes que percorriam as estradas da colônia, ou chegavam às cidades, o comportamento e atitudes na prestação de serviços variavam de acordo com o

action, based on principles of quality and total satisfaction of clients, in a way that ensures the survival of the enterprise in the market and a return of investments.

A systemic perception of tourism becomes essential in order to evaluate the services provided and guide interpersonal relationships aimed at service integration, in order to create client loyalty and maintain sustainable tourism within its market.

A knowledge of the development of hospitable behaviour in the Hospitality means, and of psychosocial aspects involving the internal and external environments, as well as of the feelings of all those involved in the process, can generate ways of adding value to the services provided by the hospitality companies and their employees.

The investigation of the cultural and social roots of the place in which the host community population is set, the socialization process to which all individuals are subject, and the mental models generated by this process, which are deep-rooted in each personality (a result of the local culture), are essential for understanding the behaviour showed in the interpersonal relationships demanded by the provision of services.

HISTORICAL AND CULTURAL ROOTS OF HOSPITALITY

In Brazil, the history of hospitality dates back to the period of settlement and colonization. In general, the lodgings that sprang along the roads were built as small grocery stores selling supplies to owners of pack and saddle animals used for the transport of miscellaneous merchandise and for cattle drovers who led cattle along the country lanes.

During the 18th and 19th centuries, the provision of shelter and food to travellers became part of the trade in these small stores, and decades went by until they finally developed into small hotels and inns, with professional service comparable to that provided in cities. Through historic research, it is noted that since the early period of small incursions into the world of hospitality by small traders and the creation of small family companies geared towards providing hotel services to travellers who travelled along the colonial routes or arrived in the cities, the behaviour and attitude of service provision have varied according to

modo de vestir, falar, e com o poder de posse demonstrado pelo viajante.

Com referência ao comportamento no trato e nas relações pessoais, o modo de vida de cada hospedeiro e seu entorno social marcavam o grau de atenção e hospitalidade, não havendo muitas variações do comportamento social contemporâneo, obedecendo ainda hoje às regras de socialização e aos modelos mentais formados no círculo cultural em que o hospedeiro está inserido.

Zaluar (1976) registra, com certa ironia, o que acontecia nos caminhos do Rio de Janeiro por volta de 1850: “a fome é realmente a melhor mostarda para apreciar os produtos da arte culinária [...] muitas vezes não só se paga o que se come, porém ainda o que se pediu e não trouxeram”. Esse autor assinalou também os aspectos que eram levados em conta para o estabelecimento dos preços ao registrar:

“tudo é arbitrário nessas estalagens de roça, os cômodos e o sustento, o serviço e o preço; tudo enfim, depende do capricho momentâneo do chefe da casa, a cuja decisão é forçoso a gente curvar-se, porque não há direito, autoridade, nem lei que prevaleça ao seqüestro imediato desta implacável justiça de aldeia”.

As críticas como a acima citada, evidentemente, partiam de pessoas, cujo nível social e cultural permitia a comparação com outros serviços prestados em outras localidades pelas quais haviam passado, muitas vezes com padrões europeus ou da corte, deixando transparecer uma exigência que transcendia a capacidade de assimilação dos hospedeiros. O mesmo já não se dava com os tropeiros, homens rudes e acostumados às intempéries que, conhecendo e pertencendo ao mesmo nível social do hospedeiro, possuíam um talento especial para contornar as dificuldades, tirando o melhor proveito possível da estada em meio a toda a precariedade do serviço oferecido.

Assim, o comportamento humano, as interações pessoais envolvendo as mais diversas culturas, pensamentos e níveis sociais, sempre estiveram presentes nos serviços de hospedagem, não importando sua localização ou tamanho, mas respeitando sempre as condições sociais do entorno e as atitudes individuais moldadas pelas normas, valores, hábitos, costumes e crenças decorrentes do processo de socialização a que todos são submetidos desde que nascem.

travellers' style of dress, way of speaking and buying power.

As for interpersonal behaviour, the way of life of each host, as well as his environment, determined the degree of attention and hospitality devoted to the guest, which was not much different from contemporary social behaviour, in accordance with the socialization rules and mental models created by the host's cultural surroundings.

Zaluar (1976) notes with certain irony what used to happen in the routes of Rio de Janeiro during the 1850s: “hunger is really the best appetizer for appreciating gastronomic products [...] many times you pay not only for what you have eaten, but also for what you have ordered but was not brought”. This author also noted the aspects that were considered in the setting up of prices:

“everything is arbitrary in these countryside inns, rooms, maintenance, service and prices; everything depends on the ephemeral whim of the landlord, whose decision we have to accept because there is no rule, authority or law that overcomes the immediate custody in this implacable justice of the village”.

Criticisms such as those mentioned above obviously came from people whose social and cultural levels enabled them to make comparisons with the services provided in other towns through which had passed, which many times followed European or noble patterns, revealing a demand that was greater than the assimilation capacity of the hosts. This did not happen in the case of the cattle drovers, rough men used to inclement weather who belonged to the same social level as the host and had a special talent for overcoming difficulties, making the most of their stay in spite of the dubiousness of the service offered.

Human behaviour, the personal interactions involving various cultures, thinking and social levels, therefore, has always been present in hospitality services, regardless of location or size, but always respecting the social conditions of the environment and the individual attitudes that are formed by the rules, values, habits, customs and beliefs arising from the socialization process to which everyone is submitted from birth.

O DESLOCAMENTO COMO FORMA DE ADQUIRIR CONHECIMENTOS PARA A FORMAÇÃO DOS MODELOS MENTAIS

O que todas as pessoas possuem em comum são imagens, premissas e histórias profundamente arraigadas, que formam uma representação mental sobre o funcionamento do mundo que as cerca, limitando-as às formas conhecidas de pensar e agir que estão inseridas dentro de um determinado contexto cultural, o que determina, segundo Senge (1998, p. 201), “não apenas a forma como entendemos o mundo, mas também como agimos”.

Os modelos mentais,¹ que cada pessoa carrega consigo a respeito das viagens e seus mecanismos, determinam suas escolhas, prazeres, satisfações e outros sentimentos em relação ao local e às pessoas com quem vai interagir durante sua estada que, por sua vez, também carregam consigo suas imagens internas, que compõem seus modelos mentais individuais de acordo com os usos e costumes do local onde vivem.

A troca desses valores, entre visitante e visitado, pode proporcionar uma riqueza infindável de conhecimento, influenciando na formação de novos modelos mentais acerca da visão do mundo que os rodeia e acrescentar valor ao relacionamento humano.

A forma de receber um visitante, com o contato pessoal que se estabelece entre visitante e visitado, tem permitido uma troca saudável de valores e cultura, cujo intercâmbio favorece o desenvolvimento de laços de amizade e afetividade entre as partes, e que, certamente, acrescentam novos conhecimentos aos modelos mentais já anteriormente formulados podendo modificar, satisfazer ou inibir novos comportamentos em relação ao modelo mental já existente, a partir da nova experiência adquirida.

O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO NA FORMAÇÃO DA CULTURA EMPRESARIAL

Ao estabelecer-se em uma determinada localidade, a empresa de hospedagem desenvolve uma cultura interna de funcionamento, que, semelhantemente ao processo de socialização pelo qual passa o indivíduo desde o seu nascimento, também estabelece normas, valores, crenças e métodos organizacionais que regem sua administração visando obter os resultados anteriormente propostos.

TRAVEL AS A WAY OF ACQUIRING KNOWLEDGE FOR THE DEVELOPMENT OF MENTAL MODELS

Everyone has deep-rooted images, premises and histories in common, which form a mental representation of the way the world around them works, confining them to known ways of thinking and acting that are within a certain cultural context. This determines, according to Senge (1998, p. 201), “not only the way in which we understand the world, but the way in which we act”.

The mental models¹ that each person carries with him concerning his trip and its mechanisms determines their choices, satisfaction, pleasure and other feelings about the place and the people with whom they interact during their stay. These people, in turn, also carry their own internal images, which compose their individual mental models according to the habits and customs of the place where they live.

The interchange of these values between the visitors and those visited may provide an endless richness of knowledge, which influences the formation of new mental models of their of the world around them and adds value to human relationships.

The way in which a visitor is received, and the personal contact that is established between the visitor and the visited, has enabled a healthy exchange of values and culture. This interchange favours the development of friendship and affection between the parties and there is no doubt that this adds new knowledge to the mental models already formed, this new experience having the capacity to modify, satisfy or inhibit new behaviours in relation to the pre-existing mental model.

THE SOCIALIZATION PROCESS IN THE FORMATION OF THE ENTERPRISE CULTURE

When settling in a certain locality, the hospitality enterprise develops an internal operational culture which, like the socialization process experienced by all individuals from birth, also establishes rules, values, beliefs and organizational methods that regulate its management, with the aim of achieving the results proposed beforehand.

Por outro lado, o meio social em que nasceu e se desenvolveu pode levar o indivíduo a uma determinada atitude para com as tarefas a desempenhar na empresa. Diante do trabalho, o funcionário tem a tendência de adquirir uma série de conhecimentos de como realizá-lo, juntamente com sentimentos decorrentes da satisfação em executar ou não esse serviço.

Desse modo, os modelos mentais individuais são formados e reformulados constantemente, alterando a interpretação pessoal do mundo pelos indivíduos, podendo alterar também o seu entendimento e sua ação diante das circunstâncias que se apresentarem no seu dia-a-dia dentro e fora da empresa.

Todos os indivíduos estão sujeitos às influências e pressões impostas pelo seu meio de convivência. De acordo com a percepção individual do papel que desempenha na sociedade ou organização, cada pessoa estabelece seus objetivos. Assim sendo, a tarefa a ser desempenhada por um funcionário ou administrador na empresa, igualmente exerce sobre estes uma determinada pressão (positiva ou negativa), dependendo da maneira como vêem o mundo que os cerca e também da expectativa da organização com referência ao seu desempenho pessoal.

Esse processo de aprendizado constante pode levar o indivíduo a comportar-se de maneira diversa, variando suas atitudes, pois dependendo dos modelos mentais que possui, desenvolve sentimentos positivos ou negativos em relação à organização e à tarefa que desempenha ao ter seu trabalho valorizado ou não dentro da empresa e também pela sociedade da qual participa. Assim, a pessoa pode sentir maior satisfação quando suas tarefas estão de acordo com as opiniões dos amigos e da família, e também, em relação à sua posição social no grupo, desejando desempenhar tarefas de uma posição considerada superior por esse grupo. O inverso também pode ocorrer, levando as pessoas a sentirem insatisfação e desconforto ao aceitar posições reconhecidas como inferiores pela sociedade em que vivem.

As formas como os modelos mentais moldam as percepções individuais têm grande importância nas interações que se realizam dentro do grupo social e principalmente dentro da organização da qual faz parte.

De acordo com Argirys (*apud* Senge, 1998, p. 202), nota-se que, “embora não se comportem (sempre) de forma coerente com suas teorias esposadas (aquilo que dizem), as pessoas comportam-se de forma coerente com suas teorias-em-uso (seus modelos mentais)”, e que o comportamento humano tem respeitado os modelos mentais formados a partir de suas raízes culturais.

On the other hand, the social environment in which an individual is born and grows may cause him to have certain attitudes in relation to the tasks to be carried out in the company. When faced with a task, the employee has a natural tendency to acquire knowledge about how to carry it out, as well as feelings resulting from the satisfaction of performing, or not performing, the service.

In this way, individual mental models are constantly being formed and reformed, changing the individual's personal interpretation of the world and also being able to change his understanding and actions when faced with daily circumstances, both inside and outside the company.

Everyone is subject to influences and pressures imposed by their environment. Each person establishes his objectives according to his individual perception of his role in the society or organization. Therefore, the task to be performed by an employee or manager also puts certain pressure (negative or positive) on them, depending on how they perceive the world around them and the company's expectations of their personal performance.

This learning process may cause the individual to behave in various ways, altering his attitudes, since depending on mental models he possesses, he may develop positive or negative feelings in relation to the organization or the task he is carrying out when his job is valorised by or not within the company and the society to which he belongs. A person, therefore, may get more satisfaction when his job is respected by his friends and family and also in relation to his social position in the group, always wanting to perform out tasks from a position considered superior by this group. The opposite can also happen, causing people to feel unsatisfied and uncomfortable in accepting positions that their society considers inferior.

The way in which the mental models give shape to individual perceptions has great importance for the interactions that occur within the social group and, in particular, the organization to which he belongs.

Argirys (*apud* Senge, 1998, p. 202), notes that “although they do not (always) behave in a way that is consistent with their theories (what they say), people behave consistently with their in-use theories (their mental models)”. He also notes that human behaviour respects mental models formed based on cultural roots.

Portanto, a cultura vigente em uma sociedade, aliada aos modelos mentais formados no seio da família, pode determinar os padrões de comportamento desenvolvidos socialmente e evidenciados dentro do contexto de convivência do indivíduo, incluindo a empresa em que trabalha. Quando esta não preestabelece sua cultura organizacional tendo uma visão clara de seus objetivos, respeitando o contexto social em que está inserida, encontra grande dificuldade em modificar os modelos mentais que seus colaboradores trazem para dentro da empresa, apesar de todos os recursos e técnicas oferecidos pelos estudos das ciências sociais com a descoberta de novas fórmulas de convivência e treinamento empresarial.

A HOSPITALIDADE COMO COMPONENTE DOS MODELOS MENTAIS INDIVIDUAIS

Ao receber um visitante, entre outros fatores, os meios de hospedagem se caracterizam também por demonstrar, através de seus funcionários, que aquele é um lugar onde o viajante pode dormir, descansar e restaurar suas forças, fazendo com que a empresa possa adquirir uma aura que transmita sentimentos de aconchego e segurança.

Os aspectos intangíveis da prestação de serviços na área de hospedagem contemplam a manifestação dos modelos mentais que os funcionários da organização desenvolveram no decorrer de suas vidas e que compõem sua personalidade, os quais influenciam seu comportamento no desempenho de suas funções operacionais, passando a compor a cultura empresarial num processo de troca e aprendizado contínuo.

O funcionário pode proporcionar um "rosto humanizado" à atitude de receber um visitante, juntamente com a eficácia no exercício das funções que lhe foram atribuídas, ao demonstrar empatia, solidariedade e envolvimento emocional para com a empresa e para com quem solicita seus serviços, acrescentando nobreza ao comportamento pessoal quando da execução de suas tarefas.

Ao incentivar esse tipo de comportamento, a empresa pode desenvolver uma cultura de hospitalidade, não tratando como estranhos aqueles que devem ser afins, ou seja, seus hóspedes. O contrário pode sugerir desde indiferença até hostilidade, quando a cultura empresarial incentiva padrões rígidos de eficiência na execução operacional dos serviços, esquecendo que as relações primárias das pessoas que visitam uma localidade são vinculadas às suas necessidades também primárias - que deveria ser o objeto profissional das empresas de hospedagem

The current culture of a society, together with the mental models formed in the bosom of the family, may determine the patterns of behaviour to be socially developed and highlighted within the individual's context, including his the company in which he works. When this culture does not pre-establish its cultural organization with a clear view of its aims, respecting the social context in which it exists, it is very difficult to modify the mental models that its collaborators bring into the company, in spite of all resources and techniques offered by studies on social sciences, such as findings about new forms of coexistence and organizational training.

HOSPITALITY AS A COMPONENT OF INDIVIDUAL MENTAL MODELS

When receiving guests, among other factors, accommodation services are characterized by the fact that they demonstrate, through their staff, that it is a place where the traveller can sleep, rest and renew his energy, thereby enabling the enterprise to acquire an atmosphere of comfort and safety.

The intangible aspects of service provision in the area of accommodation relate to the manifestation of that mental models the organization staff develop throughout their lives and which make up their personality. These also influence their behaviour when carrying out operational functions and create the corporate culture in a continuous process of exchange and learning.

The member of staff can provide a "human face" when receiving visitors, together with efficiency in carrying out his functions, by demonstrating empathy, harmony and emotional involvement with the enterprise and with those seeking its services, adding courtesy to his personal behaviour when carrying out his work.

By motivating this type of behaviour, the enterprise can develop a hospitality culture, treating its guests like friends, not strangers. To do the latter may suggest an attitude of indifference towards hospitality, where the enterprise culture motivates rigid patterns of efficiency in the operation of its services, forgetting that the primary relationships of those who visit a locality are also linked with their primary needs - which should be the professional objective of accommodation enterprises

– ou, seja, descanso, alimentação, bem estar, satisfação de suas expectativas, etc.

Conforme Hesselbein (1996, p. 109), quando um administrador contrata um funcionário para exercer determinada função dentro de uma empresa, a construção da cultura organizacional pode ocorrer de três formas:

1. "os empresários apenas contratam e mantêm subordinados que pensam e sentem ao modo deles;
2. "os empresários doutrinam e socializam os subordinados segundo seu modo de pensar e sentir;
3. "o seu próprio comportamento é um modelo funcional que estimula os subordinados a se identificarem com eles e, desse modo, internalizarem suas crenças, valores e premissas".

Para se incorporar os conceitos de hospitalidade à cultura organizacional, é necessário uma educação formativa partindo da escola e da família. Como isso nem sempre é possível, os funcionários habilitados tecnicamente para exercer funções diversas dentro de um estabelecimento de hospedagem podem, senão mudar, pelo menos evoluir o seu modo de pensar e agir, acrescentando novos conhecimentos e valores àqueles que estão incorporados no seu modo de interagir com o meio.

Uma organização que admite funcionários somente por sua capacidade técnica e os recompensa por isso não pode esperar que eles se tornem empáticos e generosos simplesmente porque o gerente deseja implantar um clima de camaradagem e amizade dentro da empresa. No entanto, se o administrador compreende a dinâmica como se processam e são formados os modelos mentais de seus funcionários, pode implantar ou modificar a cultura empresarial. Através de métodos administrativos pode recompensar os funcionários que contribuem para que o ambiente se torne mais agradável, quando exercem e externalizam sentimentos de generosidade e empatia, "expandindo o conceito de competência individual para englobar cada vez mais noções de como trabalhar com outras pessoas, constituir relacionamentos de confiança, estender a comunicação através de fronteiras e assim por diante" (Shein, 1996, p. 85).

As empresas que conseguirem alterar o comportamento global da organização hoteleira, através da construção de uma nova cultura, estarão preparadas para agregar valor aos seus serviços, consoantes com os novos desafios da competitividade mundial, estabelecendo um compromisso com o aprendizado das pessoas que fazem parte dela, com os hóspedes, fornecedores e acionistas; um compromisso com a construção de uma organização flexível quanto aos

– rest, food, well-being, meeting their expectations, etc.

According to Hesselbein (1996, p. 109), when an administrator contracts an employee to perform a specific function in an enterprise, the building of an organizational culture may occur in three ways:

1. "employers only contract and keep subordinates who think and feel as they do;
2. "employers indoctrinate and socialize the subordinates according to their way of thinking and feeling;
3. "the own behaviour becomes a functional model that stimulates the subordinates to identify with them and, thereby, to internalise their believes, values and premises".

To incorporate concepts of hospitality into the organizational culture, a formative education is necessary, which starts with the school and family. As this is not always possible, the technically qualified staff that perform several functions in an accommodation establishment could, if not change, at least evolve their way of thinking and acting, adding new knowledge and values to the ones that already form part of their way of interacting with the environment.

An organization that hires staff just for their technical abilities and compensates them for that, cannot expect them to become sympathetic and generous just because the manager wants to introduce an atmosphere of comradeship and friendship within the enterprise. However, if the administrator understands the dynamic of how the mental models of his staff are processed and formed, he can then introduce or modify the enterprise culture. He can reward, through administrative methods the employees that contribute to making the environment more pleasant when they implement and externalise feelings of generosity and empathy, "expanding the concept of individual competence to include more and more, ideas of how to work with other people, to build relationship of trust, to extend communication across borders and so on" (Shein, 1996, p. 85).

Enterprises that manage to alter the overall behaviour of the hotel management organization, by building a new culture, are ready to add value to their services, according to the new challenges of the worldwide competitiveness, making a commitment to the learning of those who form part of it, including its guests, suppliers and shareholders; a commitment to building a flexible organization in terms of the methods

métodos utilizados, estabelecendo uma resistência à turbulência que ocorre no ambiente externo às organizações.

A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

Os empresários do setor hoteleiro, ao considerarem seu empreendimento como uma organização voltada a acompanhar as inovações e ter competitividade no mercado turístico, deveriam adotar, segundo Senge (1998), cinco disciplinas essenciais: colocar de lado antigos “modelos mentais”, depois de analisá-los conscientemente, incluindo a capacidade de reconhecer e efetuar a mudança do comportamento empresarial, se necessário. Exercer o “domínio pessoal”, ou seja, “esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente”. Segundo o autor, é o alicerce espiritual da organização que aprende. Deveriam desenvolver um “pensamento sistêmico” que consiste em olhar o todo e não somente as partes da organização, podendo entender como sua organização realmente funciona. Deveriam construir uma visão de futuro que possa ser compartilhada com todos os elementos da equipe, que possa estimular o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar de mera aceitação por parte dos funcionários. Finalmente, o aprendizado em equipe completaria o processo de aprendizado da organização, visto que inclui a habilidade de se vislumbrar a empresa, concentrando-se além das perspectivas individuais, em que cada um dos elementos executaria um trabalho conjunto a fim de alcançar um objetivo comum.

As modernas técnicas de administração, que favorecem a criação de organizações voltadas à aprendizagem, oferecem um conjunto de ferramentas mentais destinadas a ajudar as pessoas a darem um salto da era da máquina para a era da informação, tanto emocional quanto intelectualmente.

O processo de aprendizagem da organização começa primeiramente com o indivíduo na aquisição dos seus conhecimentos pessoais (adquiridos pelo processo de socialização) e levados à empresa, na qual, num processo de troca, assimila a cultura organizacional existente e disponibiliza seus conhecimentos subjetivos (*know-how*) através de idéias, sugestões e “modos de fazer”. A interiorização desses conhecimentos pelos demais membros do grupo tem a capacidade de transformar os procedimentos organizacionais e alterar a cultura da empresa, contribuindo para o progresso em direção aos seus objetivos com nova visão e de forma inovadora.

used and setting up a resistance to the turbulence that is taking place in the organizations' external environment.

THE LEARNING ORGANIZATION

When considering its undertaking as an organization directed towards keeping up with new innovations and remaining competitive in the tourist market, employers of the hotel sector should adopt, according to Senge (1998), five essential disciplines: put aside old “mental models”, after consciously analysing them. This includes the ability to recognize and carry out behavioural change in the enterprise if necessary; to exercise “personal power”, i.e. “to clarify and deepen our personal vision, to concentrate our energies, to develop patience and to see reality objectively”. According to the author, this is the spiritual foundation of the learning organization. They should develop a “systemic thought” that consists of looking at the whole and not only parts of the organization, enabling them to understand how their organization really works. They should construct a view of the future that could be shared with all the members of the team, and which could stimulate genuine compromise and involvement, instead of mere acceptance on the part of employees; finally, learning in teams would complete the organizational learning process, as it includes ability to see the enterprise as a whole, focusing beyond individual perspectives, where every member plays a part in order to reach a common objective.

Modern administration techniques, which favour the creation of learning organizations, offer a set of mental tools that can help people make the transition, both emotionally and intellectually, from the machine era to the information era.

The organization learning process begins with the individual and his acquisition of personal knowledge (acquired through the socialization process) and transferred to the enterprise, in which, by a process of exchange, assimilates the existing organizational culture and arranges his subjective knowledge (*know-how*) through ideas, suggestions and “ways of doing things”. The internalisation of this knowledge by the other members of the group has the capacity to transform the organizational procedures and alter the enterprise culture, helping it to reach its objectives with new vision and in an innovative way.

Pode-se formar, assim, uma visão referente aos papéis que cada membro da organização deve desempenhar e a responsabilidade inerente de cada um, seja funcionário ou administrador, colocando a criação do conhecimento intrinsecamente relacionada com os recursos humanos disponíveis, com o seu grau de compreensão e de comprometimento com a empresa da qual participa. Nesta perspectiva, já não se vislumbra mais dentro da empresa o papel do subordinado submisso ou do empregado ávido por remuneração ou pela execução de determinada tarefa, mas numa organização onde todos os seus componentes da organização enriquecem a sua própria base de conhecimentos, passando a saber de maneira intuitiva quais os procedimentos a serem adotados, a fim de elevar a qualidade do produto ofertado.

SITUAÇÃO ATUAL DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS NA HOTELARIA

No momento atual, quando o mercado apresenta manifestações de turbulência e instabilidade, grandes empresas com grandes recursos financeiros se vêem às voltas com funcionários acomodados, destreinados, desmotivados, insatisfeitos e preocupados apenas em atender as necessidades rotineiras a fim de manter seu emprego. A problemática se apresenta de forma diversa nas pequenas e médias empresas familiares de hospedagem, porém com resultados similares.

O treinamento e a atualização do pessoal para esse período de exigência de qualificação parece não estar entre as prioridades estabelecidas pelas empresas que prestam serviços de hospedagem visto que demonstram não atender às expectativas do seu público interno e externo. O que se tem verificado através de pesquisa é uma situação emergencial, em que a admissão de pessoal não qualificado pode significar menores custos operacionais, maior probabilidade de exercício de poder e autoridade por parte da administração bem como concorrência interna entre os funcionários para aquisição de privilégios e vantagens pessoais. Verifica-se também que prevalece entre os empresários a mentalidade de que o funcionário pode ter um treinamento deficiente ou que o funcionário qualificado acarreta ônus e representa "ameaça" à sua autoridade e nível de conhecimento.

Em suma, o funcionário tem sido encarado como custo e não realmente como o recurso necessário para se atingir os objetivos e metas traçados pela empresa hoteleira. Busca-se, então, a mão de obra barata, sem qualificação, a fim de reduzir custos. Como o serviço não é prestado a contento, as queixas a respeito da qualidade dos bens e serviços aumentam, o que acarreta a

Thus, a view can be formed of the roles that each member of the organization must fulfil and the responsibility inherent to each one, be he a member of staff or an administrator, making available the creation of knowledge that is intrinsically related to the human resources available, with their degree of understanding and commitment to the enterprise to which they belong. From this perspective, there is no longer a place in the enterprise for the submissive subordinate or the employee who is solely interested in financial payment or performing a specific task, but it becomes rather, an organization where all its members enrich their own knowledge base, learning, in an intuitive way, the procedures that must be adopted, in order to raise the quality of the product offered.

CURRENT SITUATION OF SERVICE PROVISION IN THE HOTEL INDUSTRY

Nowadays, with the market showing signs of turbulence and instability, big enterprises with large financial resources see themselves as besieged by staff who are accommodated, but untrained, demotivated, dissatisfied and concerned only with carrying out the necessary routines in order to keep their jobs. The problem is seen in various forms in small and medium-sized family accommodation businesses, but with similar results.

Training and keeping people up-to-date for this time of high demand for qualifications does not seem to be one of the priorities determined by the accommodation enterprises, since they demonstrate that they do not meet the expectations of their internal and external public. What has been seen through the research is an emergency situation, where the admission of unqualified employees may mean lower operational costs, higher probability of exercising power and authority on the part of the administration and internal competition among staff for privileges and personal advantages. A mentality also seems to predominate among the employers that staff may be inadequately trained, or that qualified staff bring more obligations and represents a "threat" to their authority and level of knowledge.

To summarize, the employee has been seen as a cost and not really as a necessary resource for reaching the objectives and goals outlined by the hotel management enterprise. Cheap labour is sought, without qualifications, in order to reduce costs. As the job is not satisfactorily carried out, the level of complaints about the quality of goods

procura constante, por parte do consumidor, de melhores serviços e, por parte dos empresários, de outros funcionários que executem a tarefa, aumentando consideravelmente a rotatividade de trabalhadores. Permanecendo inalterada a política empresarial, gera-se um círculo vicioso: funcionários com baixa qualificação = baixa qualidade de serviços = clientes insatisfeitos = baixo retorno financeiro = dispensa e admissão de funcionários desqualificados e de baixo custo.

As empresas hoteleiras em geral ficam restritas à administração do seu capital financeiro e não do seu capital intelectual e por isso arriscam-se a fracassar em conseguir alcançar seus objetivos dentro das exigências de competitividade de mercado.

Em pesquisa realizada no norte da Ilha de Santa Catarina, local escolhido por sua representatividade turística no Estado (2^a destino turístico, de acordo com dados fornecidos pela SANTUR – Santa Catarina Turismo S.A.) e também por concentrar em seu parque hoteleiro empresas familiares de pequeno, médio e grande porte, verificou-se, através das perguntas dirigidas aos empresários, que, apesar de 58% alegarem haver necessidade de dar incentivo à qualificação constante do funcionário, o programa de treinamento é interno, passando de um funcionário mais experiente (ou em vias de demissão) para o recém admitido, repetindo ou dando continuidade à cultura desenvolvida entre os funcionários da empresa, o que não propicia a mudança nem o desenvolvimento de atitudes inovadoras e criativas.

Outro aspecto relevante refere-se à admissão dos funcionários na empresa: 100% dos administradores dos estabelecimentos pesquisados não admitem funcionários com formação na área, alegando, através de respostas informais e coloquiais, que o funcionário qualificado representa um custo muito maior, porque não se sujeitaria a receber o montante que é pago ao empregado sem qualificação. Dentre esses administradores, 84% preferem admitir funcionários temporários (com contrato de trabalho em caráter experimental de 45 dias, prorrogáveis por mais 45, permitidos por lei, e que perfazem o período de alta temporada, de 15 de dezembro a 15 de março de cada ano).

Os dados acima permitem afirmar que o programa de treinamento (efetuado pelo período de uma semana, somente para cobrir os meses de verão), quando existe, é incipiente. Por outro lado, embora 50% dos administradores aleguem medir a produtividade e o desempenho dos funcionários em relação ao trabalho executado, somente 8% deles os recompensam por isso.

Apesar de 33% dos administradores dizerem que a empresa possui um plano de cargos e salários, este dado deve ser analisado com cautela, tendo em

and services increases, resulting in a constant search on the part of the client, for better services and, on the part of the employers, for other staff to carry out job, thereby considerably raising staff turnover. As the enterprise policy remains unaltered, this leads to a vicious circle: employees with low qualifications = low quality services = dissatisfied clients = low financial returns = firing and hiring of unqualified, low-cost employees.

Hotel management companies in general restrict administration to their financial capital and not their intellectual capital, thereby risking failing to reach their objectives within the demands of market competitiveness.

In research carried out in the North of Santa Catarina Island, which was chosen for its tourism representation in the State (2nd tourist destination, according to data provided by SANTUR – Santa Catarina Turismo S.A.) and also for the concentration of its hotel offer on small, medium and large family-owned businesses, it was verified, through questions addressed to the employers, that despite 58% alleging that there is a need to motivate the continuous training of employees, the training program is internal, going from more experienced employees (or those on the point of leaving) to the recently-hired employees, repeating or continuing the developed culture among the company's employees, which does not provide change or the development of new and creative attitudes.

Another relevant aspect is the hiring of employees by the enterprise: 100% of the administrators of the establishments studied did not take on employees with training in the field, alleging, through informal and conversational answers, that qualified employees represent a higher cost, because he does not accept a salary that is the same as that paid to the unqualified employees. Of these administrators, 84% preferred to hire temporary employees (on temporary work contracts of 45 days, extended for a further 45 days as permitted by law, and which make up the peak period, from 15th December to 15th March each year).

The data above confirm that the training program (carried out for a period of one week, covering only the Summer months), is still in its early stages, where it exists at all. On the other hand, although 50% of the administrators claimed they measure productivity and employee performance in relation to the work carried out, only 8% of them rewarded employees for this.

Despite the fact that 33% of the administrators said that the enterprise had a salary and position

vista que essa expressão é comumente usada para referir-se às diferenças existentes entre o piso salarial de cada categoria – camareira, governanta, gerente, etc. – estabelecida pelo respectivo sindicato. A maioria dos administradores – 67% – admite, porém, não possuir nenhum plano estabelecido para incentivo e manutenção do funcionário na empresa.

Na realidade, uma política salarial, dentro dos conceitos da Administração, contempla processos que possibilitam a manutenção do funcionário na empresa durante o ano todo e a ascensão na escala funcional por merecimento, além de recompensa por tempo de serviço.

Ainda, com referência à política empresarial, nota-se que 92% dos administradores exigem obediência dos funcionários em relação aos superiores hierárquicos, mesmo quando se trata de familiares. Dentre os administradores, 67% dizem tratar seus funcionários de maneira igual entre si; os outros 33% afirmam estabelecer diferenças entre os funcionários, dispensando-lhes tratamento distinto e privilegiado, de acordo com seu comportamento e desempenho. Por outro lado, 66% dos administradores declaram praticar uma administração aberta, divulgando aos funcionários os assuntos administrativos, permitindo que tenham acesso irrestrito a todas as informações.² Porém, esta posição dos administradores mostrou-se contraditória, à medida que 75% dos entrevistados, quando questionados sobre a relação funcionário/empresa e sobre a capacidade dos funcionários de resolverem problemas, responderam que os funcionários não têm esta capacidade, possuindo uma visão limitada da empresa, que trabalham somente por salário e que, quanto mais liberdade é dada, mais necessitam de vigilância e controle, devendo ser constantemente vigiados em tudo o que fazem.

Verificou-se que a totalidade dos administradores não admitem funcionários com formação em turismo e hotelaria. Tendo em vista a sazonalidade decorrente do turismo de verão, 84% dos empresários preferem admitir apenas funcionários temporários. O grau de instrução exigido para admissão de funcionários não é verificado por 66% dos empresários, que demonstraram não julgar relevante esse quesito, tendo em vista que o funcionário não permanecerá na empresa após a temporada de verão, que tem duração de 90 dias. Dos 34% dos empresários restantes, 17% têm como colaboradores seus próprios familiares (muitas vezes pessoas inexperientes e com trabalho sem remuneração). Assim, somente 17% dos empresários da área hoteleira, que detêm as empresas de maior porte (acima de 50 apartamentos),

plan, this data should be viewed with caution, since this expression is widely used to refer to the differences that exist among the salary levels of each category – chambermaid, housekeeper, manager, etc. – established by the respective unions. The majority of administrators – 67% – admitted, however, that they did not have any established plan for motivating and keeping employees in the enterprise.

In fact, a salary policy, according to the concepts of the Administration, meant processes that enable the employee to be kept in the enterprise all year round, as well as increasing on the job scale by means of merit, and providing rewards for length of time served.

Furthermore, with reference to the company policy, it was seen that 92% of the administrators demanded obedience from employees due to the hierarchy, even though when they were part of the family. Of the administrators, 67% said they treated all their employees equally; the rest, 33%, said they established differences among servants, giving them separate and privileged treatment, according to their behaviour and performance. On the other hand, 66% of administrators declared that they practiced an open administration, sharing administrative issues with the employees and allowing them unrestricted access to all information.² However, this administrative position was shown showed to be contradictory, as 75% of those interviewed, when questioned about the employee/enterprise relationship and the employees capacity to solve problems, responded that employees did not have this ability, but had a limited view of the enterprise, working only for their salary and that, the more freedom they got, the more they needed to be watched and controlled, having to be constantly watched in everything they did.

It was verified that none of the administrators hired graduates in Tourism and Hotel Management. Taking into consideration the seasonal nature of tourism during the Summer months, 84% of the employers preferred just to hire temporary employees. The level of education required for the admittance of employees is not verified for 66% of the employers, who did not consider this requirement relevant, considering that employees did remain in the enterprise after the summer, which lasts 90 days. Of the 34% of remaining employers, 17% had their own relatives as colleagues (often inexperienced people working without remuneration). Thus, only 17% of the employers in area of the hotel management, who owned large enterprises (over 50 apartments),

exigem de seus candidatos o nível de 2º grau de escolaridade.

Quando os funcionários dessas empresas de hospedagem foram questionados quanto à sua participação na solução de problemas enfrentados pela organização, 42% deles alegaram participar com idéias e sugestões. É essa mesma porcentagem de funcionários que afirma usar a imaginação e a criatividade para solucionar os problemas surgidos no dia-a-dia (fato reconhecido por 16% dos administradores). Quando perguntados sobre o padrão de desempenho exigido pelos superiores, 58% dos funcionários responderam que eles próprios é que estabelecem esse padrão, não havendo uma determinação específica quanto ao que se espera de cada colaborador. Reconhecem, porém, existir punição pelos erros porventura cometidos, que podem se tornar frequentes por falta de treinamento ou de troca de experiências quanto à cultura organizacional. Destes, 33% alegam que procuram corrigir-se espontaneamente, enquanto que os 25% restantes esperam algum tipo de chamada de atenção por parte de seus superiores.

Com referência à existência de espírito de equipe voltado para a solução de problemas e para o trabalho conjunto, a fim de atingir os objetivos, metas e aproveitamento de oportunidades, 92% dos funcionários alegam possuir e exercer tal interação que caracteriza o espírito de equipe. No entanto verificou-se que, para esses funcionários, o significado da expressão “espírito de equipe” não tem relação com o crescimento, metas da organização e com a divisão do trabalho; refere-se tão somente ao coleguismo existente entre eles, às relações pessoais, à camaradagem pessoal para solução dos problemas pessoais não afetos ao trabalho. Essa mesma porcentagem também se verifica em relação aos funcionários que percebem as ordens superiores como inquestionáveis, perfeitamente coerente com a visão de 92% dos proprietários que não permitem o questionamento das ordens superiores. Vale ressaltar que os 8% restantes não correspondem aos funcionários que questionam as ordens superiores, e sim a empreendimentos de administração familiar, onde trabalham familiares cujas decisões e tarefas são bem delineadas e divididas entre eles.

Os turistas que estavam hospedados nesses estabelecimentos, onde a pesquisa foi aplicada, responderam um questionário referente às suas necessidades e ao que esperavam encontrar ao escolher esse hotel durante sua permanência na localidade.

Os turistas entrevistados, em sua maioria estrangeiros oriundos da Argentina, demonstraram estar mais preocupados com o clima propício, que

required secondary school level education of their candidates.

When the employees of these hotel management companies were questioned about their participation in solving problems faced by the organization, 42% of them claimed they participated with ideas and suggestions. The same percentage of employees said they used imagination and creativity to day-to-day problems (a fact that was recognized by 16% of administrators). When asked about the standard of performance required by superiors, 58% of the employees responded that they themselves established this standard, not having any specific standard regarding what was expected from each colleague. They recognized, however, the existence of punishment for the errors committed, which could become frequent due to the lack of training or exchange of experiences regarding the organizational culture. Of these, 33% said they tried to correct themselves spontaneously, while the other 25% waited for attention to be called to the error on the part of their superiors.

Referring to the existence of a team spirit geared towards solving problems and team work aimed at reaching objectives and goals and making the most of opportunities, 92% of the employees said they possessed and practiced this interaction which characterizes team spirit. However, it was seen that, for these employees, the meaning of the expression “team spirit” was not related to the development or goals of the organization, or the division of work; it referred only to the comradeship among them; the personal relationships, the personal comradeship in the solution of personal problems that were not related to work. This same percentage was also seen in relation to the employees who perceived the orders of superiors as unquestionable. This is perfectly coherent with the view of 92% of hotel owners that did not allow the orders of superiors to be questioned. It is worth emphasizing that remaining 8% was not made up of employees who did not question the orders of superiors, but of enterprises with family-run administrations, where the decisions and tasks of family members were clearly-defined and distributed.

The tourists staying in these establishments, where the research was carried out, responded to a questionnaire referring to their needs and to what they expected to find in this hotel during their stay in the locality.

The tourists interviewed, mostly foreigners originated from Argentina, showed more concern about a pleasant climate that would enable them to

favorece a estada na praia em tempo integral e com a diversidade ambiental que a Ilha de Santa Catarina apresenta. Essa diversidade é mais atrativa do que a oferta hoteleira e a prestação de bons serviços, sendo o meio de hospedagem encarado mais como alojamento para dormir, do que para a prestação de serviços de alta qualidade.

O grau de importância que esses turistas atribuíram às questões referentes à qualidade geral do empreendimento hoteleiro foi pequeno e médio, não representando para eles fator principal da motivação, nem de relevância em sua decisão de viajar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além de alimentar-se e descansar, o que busca um visitante quando recorre a um hotel? Este é o ponto crucial que o profissional da hospitalidade deve saber, a fim de agregar valor ao serviço prestado: em que consiste o descanso que os clientes buscam e como proporcionar-lhes o bem estar que requerem, quando buscam os serviços de hospedagem.

Se por descanso entende-se o desejo de sentir-se bem física e psiquicamente, com forças para desfrutar todos os momentos que ali serão passados, então o funcionário da hospitalidade deverá conduzir-se (sempre mantendo a medida ditada pela dignidade humana) de modo a satisfazer todas as necessidades do hóspede, proporcionando-lhe o que seja necessário através de um ambiente agradável e hospitaleiro, onde possa estar seguro com seus acompanhantes.

Ao aplicar o conceito de hospitalidade aos meios de hospedagem, nos serviços relacionados com a satisfação das necessidades dos clientes, percebe-se a necessidade de profissionalizar esse conceito, agregando-lhe algumas características que, sobretudo, dão vida às organizações que se proponham a realizá-lo.

O conceito de profissional pode ser identificado nas pessoas que exercem uma atividade que requer o exercício constante e sistemático das atividades próprias de determinado trabalho, exigindo dedicação e preparação com a finalidade de produzir algo. Portanto, quando se produz algo com profissionalismo, pressupõe-se que será um produto ou serviço, na maioria das vezes, muito bem feito e acabado com a máxima perfeição possível.

Apesar disso, nos empreendimentos hoteleiros no norte da Ilha de Santa Catarina, verifica-se que é baixo o grau de envolvimento e intimidade para com os desejos e necessidades dos clientes, envolvimento que ocorre com maior incidência nos

remain on the beach the whole time and the environmental diversity offered by the Ilha de Santa Catarina. This diversity was more attractive than the hotel offer and the provision of quality services, the accommodation being seen as just a place to sleep, rather than for the provision of high quality services.

The degree of importance these tourists attributed to the questions about the general quality of the hotel was medium or small, and this did not represent a major motivating factor for them. Neither was it relevant in their decision to travel.

FINAL CONSIDERATIONS

Besides food and rest, what does a tourist look for in a hotel? This is the crucial point that the hospitality professional should discover in order to add value to the services provided. What does the rest that the clients are looking for consist of and how can they be provided with the well being they require when looking for accommodation services.

If rest is understood the desire to feel physically and psychically well, with strength to enjoy every moment will be spent there, then the hospitality employee must conduct himself/herself (always maintaining a high level of human dignity) in a way that will satisfy all the guest's needs, providing him with whatever is necessary, through a pleasant and hospitable atmosphere, where he and his companions can feel secure.

By applying the concept of hospitality to means of accommodation in services related to the satisfaction of the clients needs, there is a perceived need to professionalise this concept, adding to it some characteristics that, above all, brings life to the organizations that propose to practice it.

The idea of professional can be identified in the people who practice an activity that requires constant and systemic carrying out of activities specific to a particular job. This requires dedication and preparation, with the aim of producing something. Therefore, when something is produced with professionalism, say a product or a service, it will, most of the time, be done very well and completed to as high a level of perfection as possible.

Despite this, it was seen that in the hotel enterprises in the North of Ilha de Santa Catarina, the degree of involvement and intimacy with the clients' desires and needs was low and that this

pequenos estabelecimentos como pousadas e hotéis de pequeno porte.

Pelos dados fornecidos pela pesquisa, depreende-se ser do conhecimento dos funcionários das empresas hoteleiras, que o fator determinante do retorno dos turistas ao local é essencialmente o bom atendimento. Para o turista este pode não ser um fator essencial, levando-o a retornar ao destino, porém escolhendo outro hotel que lhe pareça oferecer melhor serviço em comparação ao estabelecimento anterior.

De acordo com a base teórica, pode-se deduzir que a formação profissional poderia exercer impacto positivo no retorno dos clientes ao empreendimento hoteleiro, elevando o nível de qualidade do destino turístico e mudando o foco de atração do ambiente natural para a oferta de serviços de qualidade.

Quanto aos funcionários que alegaram ter recebido alguma formação na área, percebe-se que as tarefas executadas são interiorizadas pelos mesmos de acordo com regras de funcionamento da organização, impostas por seus administradores e que exercem forte pressão sobre o comportamento hospiteiro que poderia ser desenvolvido pelo funcionário. Conforme pôde ser observado durante a pesquisa, as atitudes destes dentro do ambiente de trabalho na execução das tarefas e no relacionamento interpessoal com os hóspedes, demonstram estar muito distantes da teoria ministrada nas escolas.

A teoria ensinada nas instituições de ensino fica colocada em um espaço etéreo do pensamento subjetivo dos funcionários e proprietários, enquanto a prática do dia-a-dia fica por conta do empirismo e da imitação dos procedimentos locais impulsionados pelos modelos mentais já tão profundamente arraigados no comportamento da cultura local, auxiliada pelo poder de coerção exercido pelo proprietário na condução das tarefas.

Através da pesquisa nota-se também que, na maioria dos casos, o empresário e o funcionário dentro da organização colaboram na composição de uma cultura e política empresarial que não propicia o desenvolvimento de uma visão clara dos objetivos empresariais que porventura estejam estabelecidos (se é que eles existem).

Estes fatos estimulam o pensamento de que os modelos mentais determinam a conduta social, que pode estar intrinsecamente relacionada às raízes culturais existentes desde a época do povoamento e colonização, e que de acordo com os autores pesquisados, os comportamentos sociais vinculados à hospitalidade dos meios de hospedagem do séc. XIX não apresentam grandes divergências com os atuais.

involvement occurred mostly in the smaller establishments such as guest houses and small hotels.

According to the data supplied by the research, it is inferred from the knowledge of the hotel staff, that the determining factor in tourists' return to the locality is essentially good treatment. For the tourist, this may not be an essential factor, making him return to the destination but choose another hotel which seems to offer better service compared with the previous one.

According to the theoretical basis, it can be deduced that professional training would have positive impact on clients' return to the hotel, raising the level of quality of the tourist destination and changing the focus of the attraction from the natural atmosphere to the offer of quality services.

In regard to the employees that alleged to have received some training in the area, it was perceived that the tasks performed were internalised by them according to the rules of the organization, where were imposed by their administrators and exerted strong pressure on the hospitable behaviour that could be developed by the employee. It was observed in the research that the attitudes of employees in the work environment, towards the performing of tasks and interpersonal relationships with the guests, was a long way from the theory taught in the schools.

The theory taught in the teaching institutions was placed in an ethereal space in the staff and hotel owners' subjective thoughts, while the day-to-day practice was carried out empirically, by imitating local procedures, and motivated by the mental models that are already so deeply rooted in the behaviour of the local culture, assisted by the owner's powers of persuasion in the performance of tasks.

From the research, it was also seen that in the majority of cases, employer and employees of the organization collaborated in making up an enterprise culture and policy that did not provide a clear view of the enterprise objectives (if any) that might be established.

These facts lead to the idea that mental models determine social behaviour, which may be intrinsically related to the cultural roots that have existed since the period of settlement and colonization. According to the authors studied, the social behaviour of accommodation hospitality in the XIX century was not much different from today.

A evolução para comportamentos sociais implementados por serviços de qualidade só se fará quando a empresa hoteleira modificar sua cultura organizacional, voltando-se para os aspectos psico-sociais que envolvem a prestação de serviços. Necessita voltar-se para o estabelecimento de uma cultura organizacional que propicie a reformulação constante dos modelos mentais de seus funcionários e o compartilhamento das idéias e sugestões com a criação de um espírito de equipe que vise alcançar objetivos claramente delineados.

A hospitalidade como atributo pessoal e levada a efeito com profissionalismo faz parte dos modelos mentais formados a partir da vivência das classes sociais mais abastadas relatadas em nossa história. Os níveis sociais mais carentes e dependentes da alavancagem de lucros oriundos da exploração comercial dos meios de hospedagem, não têm na história respaldo para a prática das boas maneiras e da hospitalidade, constatando-se que desde os primórdios da hospitalidade no Brasil e mesmo no mundo, os pequenos estalajadeiros exploravam os viajantes, sem nenhum constrangimento ou reflexão de consciência. Este comportamento tem sido verificado nos estabelecimentos hoteleiros e pode ser considerado como o modelo mental existente nas organizações pesquisadas, provavelmente por não se caracterizarem como empreendedores com formação na área administrativa, alavancando suas empresas intuitivamente pelo investimento de escassas economias buscando incrementar seus rendimentos mensais.

A menos que os modelos mentais sejam modificados a partir da criação de uma cultura organizacional voltada para a hospitalidade, com o incremento de novos comportamentos empresariais, este procedimento não será espontâneo ou voltado à satisfação das expectativas dos clientes que buscam nas viagens mais do que usufruir da visualidade e exploração dos recursos naturais.

NOTAS

¹ Modelos mentais: "são os pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e agir" (Senge, 1998, p. 201).

² Na realidade, percebia-se, nos momentos informais da entrevista, que essa abertura se dá pelo não estabelecimento de normas administrativas, que possibilita ao funcionário agir por sua livre e espontânea vontade. Quando o funcionário demonstra ser de confiança e possui iniciativa, assume a posição de gerente, secretário, "braço direito" etc., passando a desempenhar as funções de administração e a tomar decisões por conta própria, aliviando o proprietário/gerente da "difícil" tarefa de cuidar de todos os negócios inerentes à sua organização (Ex.: recepcionista que determina com os demais funcionários horário de lanches, traslados, preços, recebimento, cardápio, limpeza de piscina, contratação de mão de obra etc.).

The social behaviour implemented by quality services will only evolve when the hotel enterprise modifies its organizational culture, taking account of the psycho-social aspects that are involved in service provision. It needs to establish an organizational culture that propitiates the constant re-formulation of employees' mental models and sharing of ideas and suggestions with the creation of a team spirit that aims at reaching clearly outlined objectives.

Hospitality as a personal attribute, together with professionalism, forms part of the mental models that are formed as a result of the existence of wealthy classes reported in our history. The more needy and dependent social levels of the raise in profits from the commercial exploitation of hospitality means are not historically known for the practice of good manners and hospitality and it can be seen that since the origin of hospitality in Brazil and worldwide, the small inns exploited travellers without any shame or conscious thought. This behaviour has been seen in hotel establishments and can be considered as the existing mental model in the organizations studied, probably because the owners are not generally trained in the area of administration, running their companies intuitively by the investment of economic savings to increase their monthly income.

Unless the mental models are modified to the creation of an organizational culture geared towards hospitality, with the growth of new patterns of behaviour in the enterprise, this procedure will not be spontaneous or aimed at satisfying the expectations of clients who are looking for more in their trips than just to enjoying the view and exploring the natural resources.

NOTES

¹ Mental models: "are deeply ingrained presuppositions, generalizations or even images that influence our way of seeing the world and acting" (Senge, 1988, p. 201).

² In fact it was perceived, during informal moments of the interview, that this openness was a result of the non-establishment of administrative norms, which enabled the employee to act with free and spontaneous will. When the employee demonstrates that he can be trusted and possesses initiative, he assumes the position of manager, secretary, "right hand man" etc., going on to carry out the administration functions and make decisions on his own, thereby relieving the owner/manager of the "difficult" task of taking care of all businesses of his organization (E.g. a receptionist who arranges, together with the other employees, the lunch hour, transfers, prices, payment, menu, pool cleaning, hiring of workforce etc.).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGASSIZ, Luiz; CARY, Elizabeth. **Viagem ao Brasil (1865-1866)**. Belo Horizonte : Itatiaia, 1975. p. 88.
- BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicada à administração : gerenciando grupos nas organizações**. 4. ed. ver. São Paulo : Atlas, 1995.
- COROMINAS, Fernando. **Educar hoje**. México : ERSA, 1986.
- DIAS, Célia Maria de Moraes. **“Home away from home” : evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria : um estudo compreensivo**. São Paulo : USP/ECA, 1990. Dissertação de mestrado.
- GO, Frank M.; MONACHELLO, Mary L.; BAUM, Tom. **Human recourse management in the hospitality industry**. USA : John Wiley, 1996.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- HERROZ, Raúl Alvarado. **Origen y evolución de la hospitalidad**. In: **Fundamentos de los servicios en la hospitalidad**. México : Limusa, 1992.
- HESSELBEIN F.; GOLDSMITH, R. B.; BECKHARD, R. (Eds.). **O líder do futuro : visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo : Futura, 1996. p. 83.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 12. ed. Rio de Janeiro : J. Olympio, 1978.
- LLANO, Carlos C. **La hospitalidad como una necesidad esencial del ser humano**. In: **Fundamentos de los servicios en la hospitalidad**. México : Limusa, 1992.
- MICKLETWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento**. In: **Como as organizações aprendem : relato do sucesso de grandes empresas**. São Paulo : Futura, 1997.
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina**. 2. ed. Editora Best Seller, São Paulo: 1998. p. 201
- SCHEIN, Edgar H. **Liderança e cultura organizacional**. In: **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo : Futura, 1996. p. 82.
- ZALUAR, Augusto Emilio. **Peregrinação pela cidade de São Paulo**. Belo Horizonte : Itatiaia, 1976.