

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE HOTELARIA

ALICE MARIA SILVA FRAZÃO

**REALIDADES E DESAFIOS NO NÍVEL HIERÁRQUICO EM UM SETOR
DE GOVERNANÇA DE UM MEIO DE HOSPEDAGEM EM SÃO LUÍS:** uma
análise descritiva.

São Luís
2023

ALICE MARIA SILVA FRAZÃO

**REALIDADES E DESAFIOS NO NÍVEL HIERÁRQUICO EM UM SETOR
DE GOVERNANÇA DE UM MEIO DE HOSPEDAGEM EM SÃO LUÍS: uma
análise descritiva.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Bacharelado em Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como pré-requisito para obtenção do grau de Bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Dr. Cairo Cezar Braga de Sousa.

São Luís
2023

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Frazão, Alice Maria Silva.

Realidades e desafios no nível hierárquico em um setor de governança de um meio de hospedagem em São Luís : uma análise descritiva / Alice Maria Silva Frazão. - 2023.

65 f.

Orientador(a): Cairo César Braga de Sousa.

Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Conflitos Hierárquicos. 2. Gestão de Conflitos. 3. Competência. 4. Meios de Hospedagem. 5. Setor de Governança. I. Sousa, Cairo César Braga de. II. Título.

ALICE MARIA SILVA FRAZÃO

**REALIDADES E DESAFIOS NO NÍVEL HIERÁRQUICO EM UM SETOR
DE GOVERNANÇA DE UM MEIO DE HOSPEDAGEM EM SÃO LUÍS: uma
análise descritiva.**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como pré-requisito para obtenção do grau de Bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Dr. Cairo Cézar Braga de Sousa.

Aprovado em __ / __ / __

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cairo Cézar Braga de Sousa - Orientador

Prof. Esp. Marco Aurélio Gonçalves Sugita Furtado - 1º Examinador(a)

Profa. Me. Ana Letícia Burity da Silva - 2º Examinador(a)

Dedico este trabalho à minha família e em especial à minha mãe Maria Alice Frazão que também tem sido o meu pai por toda a vida.

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão a Deus em primeiro Lugar, por fazer de mim uma pessoa iluminada colocando sempre pessoas boas no meu caminho a despeito de todas as dificuldades da vida, fazendo com que eu sempre encontre forças para seguir em frente.

À minha mãe, que sempre se esforçou para criar seus filhos dentro das suas possibilidades sempre nos incentivando e que nosso casamento seria nosso estudo, esse seria o melhor 'marido'. Minha gratidão e pelo amor e apoio, encorajando nas horas mais difíceis.

Às minhas irmãs, a saber, Aliciara Frazão, Alicinara Frazão, Ana Alice Frazão e Aliciana Frazão que não está mais entre nós deixando muitas saudades. Ao meu irmão Alissom Frazão que mesmo distante tem me ajudado bastante. Ao meu cunhado Rosinaldo Mendes um grande amigo que tem se mostrado muito mais que um irmão.

À minha amiga Myrlem Lopes, que sempre me deu apoio emocional, como ele gosta de citar: "apoio moral". Minha irmã do coração.

Ao meu tio Antero Pimenta, um grande incentivador principalmente ultimamente. Minha gratidão!

Às minhas amigas que fiz na Universidade, especialmente Sara Bezerra companheira turística, Iris Vieira Pelo carinho gratuito, Sâmia Cardoso, Andréia Mendes e Jayne Santos companheiras de sala de aula e da atlética exalibur, vocês são sinónimo de aconchego.

À querida Sra. Divina Soares que com sua gentileza e experiência me recebeu tão carinhosamente, enriquecendo o meu trabalho e encorajando meu sonho. Dedicando o seu tempo para participar deste trabalho cedendo entrevista, fornecendo informações valiosas. Minha gratidão eterna!

Ao querido Fábio Henrique Ferreira, secretário administrativo da coordenação de hotelaria, meu sincero carinho e gratidão por sua disponibilidade sempre e empatia.

A todos os professores que colaboraram para a minha formação acadêmica especialmente o Prof. Dr. Anderson Miranda, o Prof. Me. Davi Andrade, a o Prof. Esp. Marco Aurélio, a Prof.^a. Me. Ana Letícia, a Profa. Me. Ângela Lucas, o Prof. Me.

Ricardo Rocha e a Profa. Me. Eliane Cristina Fernandes com suas dinâmicas de aula enriquecendo o meu aprendizado.

Aos professores de outros departamentos da universidade, mas que foram de grande influencia na minha vida acadêmica tais como: o Prof. Me. Ruan Tavares, Prof. Me. David Bouças, Profa. Dra. Luciana Cavalcante, a Prof.^a Me. Marilene Sabino, o Prof. Dr. Gamaliel Carreiro, o Prof. Esp. Tiago Quevedo, a Profa. Dra. Cristiane Rego e o Prof. Dr. Jonilson Costa. Minha gratidão e carinho, vocês fizeram diferença na minha vida, tanto acadêmica quanto pessoal.

Ao Prof. Dr. Cairo César meu orientador, o meu carinho e admiração não só como professor, mas também como pessoa, minha gratidão pela disponibilidade de compartilhar seu conhecimento e experiência na produção desta pesquisa. Fornecendo orientações valiosas e contribuindo para seu desenvolvimento. Sem sua colaboração, este TCC não seria possível.

Quero agradecer a banca examinadora na pessoa do Prof. Esp. Marco Aurélio e da Prof.^a Me. Ana Letícia Buriti pelo tempo e esforço dedicados a este trabalho, contribuindo com a minha defesa ao avaliar meu trabalho, auxiliando na minha formação acadêmica e profissional.

Assim, a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para minha formação acadêmica.

As pessoas que são loucas o suficiente para achar que podem mudar o mundo são as que, de fato, o mudam (STEVE JOBS).

RESUMO

A necessidade de assimilar não apenas o conceito do conflito em si ou o fator gerador desse conflito como também suas nuances, que permeiam a forma de lidar com o mesmo é uma realidade, já que nem todos os conflitos podem ser extintos. À vista disso, objetivou-se assim, explicitar as causas e consequências dos conflitos entre os gestores e seus colaboradores na hotelaria em São Luís-MA e identificar como os conflitos devem ser administrados dentro dessa organização hoteleira de uma forma que se dê o melhor encaminhamento para esta problemática, tirando o melhor proveito da situação. Consiste em uma pesquisa de uma análise descritiva, com abordagem qualitativa e de acordo com o objetivo é classificado como exploratória descritiva, com o recurso da entrevista Semi-Diretiva à gestora intermediária Divina Soares no setor de governança, onde desenvolve trabalho há sete anos em uma mesma unidade. Este setor que tem a função de planejar, gerenciar, coordenar os procedimentos e rotinas dos setores e/ou entre eles, como de roupa, lavanderia e camareiras, planejando os seus procedimentos e rotinas, e das áreas externas do hotel. É um cargo de chefia e de confiança, onde a pessoa que o ocupa deve saber executar para poder mandar fazer. Para a não identificação do hotel em questão, o chamamos de “Ilha do Amor”, em homenagem a São Luís que é a única cidade brasileira fundada por franceses e uma das três capitais localizadas em uma ilha, tendo este como um de seus apelidos. A categoria do Hotel Ilha do Amor é de cinco (5) estrelas, possui cento e vinte e seis (126) unidades habitacionais, e as categorias dessas unidades são divididas em Classic e Luxo. Percebeu-se que os conflitos neste hotel são de responsabilidade de cada setor. No setor de governança, que é o estudado em questão, para as formas de lidar e como lidar de forma eficiente com os conflitos dos níveis hierárquicos, gestora utiliza em analogia sua dinâmica com a ‘árvore colorida’, como ferramenta em que utiliza ações diferenciadas a depender da situação ou pessoa, ou ambas.

Palavras-chave: Conflitos Hierárquicos. Gestão de Conflitos. Competência. Meios de hospedagem. Setor de governança.

ABSTRACT

The need to assimilate not only the concept of the conflict itself or the factor that generates this conflict but also its nuances, which permeate the way of dealing with it, is a reality, since not all conflicts can be extinguished. In view of this, the objective was to explain the causes and consequences of conflicts between managers and their employees in the hotel industry in São Luís-MA, and identify a way in which conflicts should be managed within this hotel organization to better resolve this issue, making the most of the situation. It consists of a descriptive analysis research, with a qualitative approach and according to the objective, it is classified as exploratory, descriptive, using the Semi-Directive interview with intermediate manager Divina Soares in the housekeeping department, where she has been working for seven years in the same unit. This department has the function of planning, managing, coordinating the procedures and routines of the department and/or between them, such as linen, laundry and chambermaids, planning their procedures and routines, and the hotel's external areas. It is a job position of leadership and trust, where the person who occupies, it must know how to execute the task to can order it. To avoid identifying the hotel in question, we called it "Ilha do Amor", in honor of São Luís, which is the only Brazilian city founded by the French and one of the three capitals located on an island, this being one of its nicknames. The Ilha do Amor Hotel category is five (5) stars, has one hundred and twenty-six (126) hotel housing units, and the categories of these units are divided into Classic and Luxury. It was noticed that the conflicts in this hotel are the responsibility of each department. In the housekeeping department, which is the one studied in question, for ways of dealing and how to deal efficiently with conflicts at hierarchical levels, the manager uses its dynamics in analogy with the 'colorful tree', as a tool in which she uses different actions depending on the situation or person, or both.

Keywords: Hierarchical Conflicts. Conflict management. Competence. Accommodation facilities. Housekeeping department.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 GESTÃO DE CONFLITOS.....	14
1.1 TIPOS DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	17
1.2 PROCEDIMENTOS DE FACILITAÇÃO DE ALGUMAS IDENTIFICAÇÕES E AÇÕES A FIM DE MINIMIZAR AS SITUAÇÕES DE CONFLITOS	18
1.2.1 Avaliar os motivos mais comuns da geração de conflitos em empresas	18
1.2.1.1 Diversidade cultural dos indivíduos	18
1.2.1.2 Diferença de geração	19
1.2.1.3 Divergência de interesses/ Incompatibilidade de objetivos.	20
1.2.2 Identificar os tipos de comportamento de cada um dos envolvidos....	20
1.2.3 Identificar os tipos de indivíduos, suas aptidões às tarefas que desempenham.	21
1.2.3.1 Utilizar maneiras de avaliar equipe in loco	22
1.2.3.2 Saber como minimizar situações de conflitos.....	23
1.2.3.3 Saber como analisar o nível de gravidade de um conflito	25
1.2.3.4 Conhecer estilos de resolução para elaborar um plano de ação.....	25
1.2.3.4.1 Vantagens e desvantagens dos conflitos	27
1.2.3.4.2 A importância dos conflitos organizacionais.....	28
1.2.3.4.3 A importância da comunicação na gestão de conflitos.....	29
1.2.3.4.4 A liderança e a gestão de Conflitos	32
1.2.3.4.5 A importância do gestor e sua competência na resolução dos conflitos	33
2 MEIOS DE HOSPEDAGEM	34
2.1 MEIOS DE HOSPEDAGEM EM SÃO LUÍS	40
2.2 OFERTA HOTELEIRA EM SÃO LUÍS	42
2.3 PERFIL DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS LUDOVICENSES.....	43

3 METODOLOGIA	46
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
APÊNDICE 1 – Imagem	60
ANEXO 1 - Entrevista	61

INTRODUÇÃO

É primordial compreender não apenas o conceito de conflito ou o fator gerador do conflito, mas também as faces que percorrem a forma de lidar para que seja dado o melhor encaminhamento para a problemática, tirando o melhor proveito da situação, já que nem todos os conflitos podem ser extintos.

Portanto, este trabalho é relevante primeiramente devido aos poucos estudos na área de Turismo e Hotelaria. E em segundo lugar, se torna um desafio, porque nela será abordada a estrutura de conhecimento nas áreas de administração e sociologia do trabalho, e em terceiro lugar, pela contribuição do curso de hotelaria para a Universidade Federal do Maranhão (UFMA).

Será abordado não só conceitos e entendimentos, como também análise da gestão de conflitos, discorrendo os tipos de conflitos existentes e os fatores que os desencadeiam, os níveis em que acontecem e como devem ser administrados dentro da organização hoteleira.

O que instigou para a realização desta pesquisa foi: primeiramente da necessidade no ramo hoteleiro, a perceber os conflitos e as diferenças culturais de regionalismo, e os conflitos entre colaboradores com diferentes personalidades, perspectivas, ao se referir às metas pessoais, conflitos que geram desde realocamentos ou até demissões, estes geram custos trabalhistas, o que também não é saudável, por afetar o desempenho financeiro do crescimento empresarial.

E em segundo lugar, devido à convivência entre pessoas em um meio de hospedagem ser algo necessário, obrigando-as a relacionarem entre si, criando um ambiente de solidariedade e ao mesmo tempo de conflito tanto entre gestores e colaboradores quanto colaboradores entre si, e tais conflitos se não forem administrados com maestria, podem causar sérios prejuízos.

Este tema tem sido pouco explorado, pouco investido e meramente camuflado no meio hoteleiro, pois vai além de resolvê-los, mas geri-los, conduzi-los da melhor forma, uma vez que são grandes aliados no crescimento e mudanças no empreendimento, pois quando é apenas camuflado, deixando de fazer parte da agenda do gestor, deixando de levar em consideração para não ter que enfrentar as relações de poder enraizadas e instituídas dentro da organização.

O objetivo geral desta pesquisa é compreender quais os conflitos existentes entre os níveis hierárquicos nos meios de hospedagens em São Luís do Maranhão e

especificamente quais os conflitos interpessoais que mais aparecem em um meio de hospedagem, e dentro deste ponto, explicitar as causas e consequências dos conflitos entre os gestores e trabalhadores na hotelaria e identificar como os conflitos são resolvidos na organização hoteleira.

Quanto à estrutura dos capítulos, a abordagem do primeiro tópico será sobre o conceito da gestão de conflitos, os tipos de conflitos e suas principais causas, o que pode minimizar as situações de conflitos, a importância dos conflitos com uma comunicação efetiva e como o gestor ao se deparar com estas situações, pode conduzir com assertividade seu plano de ação elaborado para a resolução destes conflitos, sabendo que além das desvantagens, há vantagens nos mesmos se tratados de forma propositiva.

O segundo tópico, a tratativa será sobre os meios de hospedagem, sua definição, seus padrões por classificação, tipos e categorias, sua importância para a permanência do turista na cidade de São Luís do Maranhão e na empregabilidade do morador, a relação entre a oferta hoteleira e o aumento na melhoria das condições de trabalho e o perfil dos empreendimentos hoteleiros ludovicenses.

1 GESTÃO DE CONFLITO

Onde houver pessoas, haverá conflitos, pois cada indivíduo tem uma história de vida diferente que resultará em uma compreensão particular dos fatos e completamente diferente de outros indivíduos e estes por sua vez terão seus próprios pensamentos e conclusões, o que inevitavelmente gerará conflitos entre os tais.

E assim, Clay (2015) infere que todo ser humano consiste um ser único, ou seja, possui aptidões, valores, cultura etc. que o tornam diferente como indivíduo e, por consequência, como profissional.

Apesar do pressuposto da igualdade dos seres humanos, em que devem ter seus direitos respeitados independente de suas características individuais, de sua raça, gênero, dentre outros, quando falamos de coletividade deve haver uma hierarquia.

Obviamente, considerando esse pressuposto, entretanto para alcançar objetivos comuns dentro de um grupo é necessário que haja um comando capaz de influenciar, a fim de orientar os indivíduos, direcionar as ações de forma a alcançar esses objetivos com eficácia.

Nas organizações, para evitar a ineficiência, de acordo com Chiavenato (2020), que cita as características da burocracia defendidas por Max Weber, dentre elas a hierarquia da autoridade, que é uma organização que estabelece cargos seguindo o princípio da hierarquia.

Nesse conceito, cada cargo inferior deve estar sob o controle e supervisão de um posto superior. Todos os cargos estão dispostos em uma estrutura hierárquica que encerra privilégios e obrigações, definidas por regras específicas.

Onde, a autoridade é inerente ao cargo e não ao indivíduo que desempenha o papel oficial. A distribuição de autoridade serve para reduzir ao mínimo o atrito, por via do contato (oficial) restritivo, em relação às maneiras definidas pelas regras da organização.

Dreu (1997) esclarece que conflito é um processo que começa quando um indivíduo ou grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo. Ocorre entre colegas, equipes de tomada de decisão, entre grupos de trabalho ou reuniões de gestão.

Considera ainda, que o conflito envolve estresse e ansiedade e, muitas vezes, produz atitudes interpessoais negativas, influencia o clima social entre os grupos deteriorando-o e causando por vezes danos psicológicos.

Observa-se que a maioria das pessoas nega o conflito por causa das suas consequências negativas. A sua reação natural é evitar o conflito e acabar com ele o mais rapidamente possível.

Sendo assim, os conflitos interpessoais em um ambiente de trabalho podem acontecer tanto pessoais, entre dois ou mais indivíduos independente da hierarquia, quanto hierarquicamente, entre o colaborador e sua autoridade.

Chiavenato (2020) explica que

conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia. Deve-se lembrar de que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição (CHIAVENATO, 2020, p.119).

Posto isso, é confirmado à necessidade do gestor estar ciente dos mais diferentes e inevitáveis conflitos a enfrentar, e estar munido de ferramentas que possam facilitar a resolução de forma mais assertiva e pacífica possível.

Em conformidade, Nascimento e Sayed (2002), dizem que os conflitos interpessoais podem ocorrer entre duas ou mais pessoas e podem ser divididos em dois tipos: Hierárquico e pessoais.

Quadro 01. Níveis de conflitos interpessoais

Níveis de conflitos	Significado
Hierárquicos	Colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, no encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia-a-dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparada quanto à decisão a ser tomada.
Pessoais	Dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. “As rixas pessoais” fazem com que as pessoas no se entendam e, portanto, não se falem. Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficácia das relações.

Fonte: NASCIMENTO; SAYED (2002).

Percebe-se então que os conflitos hierárquicos ocorrem quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa; e os conflitos pessoais, surgem a partir de pequenas coisas ou situações evitadas, nunca devidamente investigadas e abordadas entre os interessados, resultando em confronto subjacente que reduz a eficiência das relações.

O gestor hoteleiro ao se deparar com essas situações difíceis oriundas de convivência diária com seus colaboradores, por estresses do trabalho, transtornos de relacionamentos e pressões do cotidiano, essas ocasiões podem se transformar em potenciais desavenças caso não respeite a outra parte, tentando impor seu ponto de vista, sem se interessar em ouvir o outro.

Para que um indivíduo possa superar conflitos, faz-se necessário saber lidar com eles, o que implica saber gerenciá-los. Contudo, muitas pessoas não sabem como administrá-los, independente das variáveis que o envolvam. Para conseguir gerir uma situação conflituosa, é preciso um certo feeling (tato, sensibilidade), embora, em alguns momentos, não será, por si só, suficiente para alcançar uma solução eficiente e eficaz, que atenda a todas as partes envolvidas. Nesse caso, deverão ser utilizados alguns procedimentos, expostos adiante, para gerir o conflito, a fim de possibilitar um resultado que agrade às partes envolvidas. Tais procedimentos não constituem regras seguidas para todas as pessoas, tampouco para todas as situações. Na verdade, devem ser considerados apenas como princípios que devem ser levados em consideração, e aplicados de acordo com o bom senso. Afinal, cada caso é um caso (NETO, 2005, p. 2).

Cada caso é um caso, cada um tem um ponto de vista diferente do outro, cada indivíduo compreende a realidade conforme suas experiências, convicções, valores, educação, objetivos e interesses e isto por si só é um gerador de conflitos.

De acordo com Miguel, Rocha, & Rohrich, (2008), o gestor está sujeito a vivenciar algumas situações difíceis com os elementos da sua equipe, na medida em que existem muitas situações geradoras de conflito.

Vendo por este prisma, se o mesmo não encarar uma situação de conflito como um confronto, já é um passo para uma convivência mais harmônica sem uma interação não destrutiva e autoritária.

Desta forma as principais causas de conflito organizacionais são as mudanças que ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades, segundo Berg (2012).

Posto isto, o maior desafio hoteleiro na gestão de conflito é administrar situações de atrito entre indivíduos de forma assertiva, justa, e já que estas são inevitáveis, ao identificá-las, deve procurar a melhor solução.

1.1 TIPOS DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Os erros e falhas na gestão dos conflitos no setor hoteleiro podem trazer não só impactos negativos como prejuízos no setor, e tratar o conflito pelo tipo errado, pode se tornar o ponto pelo qual todo o restante das tratativas podem não funcionar.

Portanto, saber o tipo de conflito a ser tratado é primordial. Conforme Berg (2012) existe três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais.

Quadro 02. Tipos conflitos organizacionais

Tipos de conflitos	Significado
Conflitos Pessoais	É como a pessoa lida consigo mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete num abismo entre o que se diz e o que se faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse.
Conflitos interpessoais	É aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos seja causada por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças, no entanto, é de origem interpessoal, sendo mais difíceis de lidar. O conflito interpessoal surge no processo de interação comunicativa do indivíduo com o meio social, envolve: diferenças individuais, limitações dos recursos e diferenças de papéis.
Conflitos organizacionais	Esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

Fonte: BERG (2012)

Para minimizar o impacto dos conflitos dentro dos setores hoteleiros, o gestor deve ter conhecimento dos principais tipos de conflitos para poder avaliar o que está a sua volta e ao encontrar suas origens, identificar seus níveis e gravidade, e assim efetuar um plano de ação eficiente.

Nesse sentido, as empresas que não souberem gerenciar os conflitos entre seu pessoal poderão estar sujeitas a diversos contratempos, como: ter reduzida sua participação no mercado; não desenvolver novos produtos; ter arranhada sua imagem perante o público-alvo; prejudicar o clima organizacional (NETO, 2005, p. 4).

Os motivos da geração de conflitos organizacionais podem resultar de inúmeras variáveis, entretanto quando bem conduzidas podem ser oportunidades positivas para as instituições hoteleiras, principalmente de crescimento e mudança.

Essas variáveis são importantes condutores no caminho, preparando-nos através de um conjunto de procedimentos que nos direcionam para a solução desses conflitos.

1.2 PROCEDIMENTOS DE FACILITAÇÃO PARA CONHECER ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DAS PESSOAS A FIM DE MINIMIZAR AS SITUAÇÕES DE CONFLITOS

Há algumas necessidades específicas que facilitem esse processo tais como, conhecer algumas características das pessoas e conhecer maneiras de minimizar as situações de conflitos. Como veremos a seguir:

1.2.1 Avaliar os motivos mais comuns da geração de conflitos em empresas

Uma grande maioria da população está na ignorância sobre informações culturais como base dos costumes de um povo, gerando preconceitos e evidenciando ainda emoções que podem estar baseadas na incompreensão e falta de empatia.

O gestor, conhecendo as características gerais, poderá identificar características pessoais dos indivíduos aos quais está lidando.

1.2.1.1 Diversidade cultural dos indivíduos

As diversidades culturais podem resultar na incompatibilidade dos interesses e das necessidades e status desejados e transparecidos.

Podendo ser um dos mais comuns da geração de conflitos entre os indivíduos, concordante com Megginson, Mosley e Jr (1986, p. 471-472) *Apud* Neto (2015):

Quadro 03. Cultura como motivo de conflito.

Cultura como motivo de conflito	Quando acontece
---------------------------------	-----------------

Etnocentrismo	Ocorre quando uma pessoa, de uma determinada cultura, recorre a seus próprios valores culturais como parâmetro para resolver algum problema num ambiente cujos padrões culturais sejam distintos do seu;
Uso impróprio de práticas gerenciais	Ocorre quando se aplica uma determinada prática gerencial numa cultura, levando-se em conta apenas sua eficiência e eficácia, contudo, em outra;
Percepções diferentes	Ocorre quando, pelo fato de cada cultura possuir um conjunto de valores como referência, pessoas de diferentes culturas apresentarem valores e entendimentos distintos;
Comunicação errônea	Acontece quando diferenças culturais como idioma, costumes, sentimentos geram uma comunicação equivocada.

Fonte: MEGGINSON, MOSLEY E JR (1986, p. 471-472) Apud NETO (2015).

As diferenças culturais nos influenciam desde o nosso nascimento, de como somos tratados e como reagimos às influências ao nosso redor, geradas pelos costumes das pessoas do nosso lar e posteriormente nossa comunidade.

O nosso crescimento desde a infância à adolescência e idade adulta, vem acompanhado dos hábitos que adquirimos ao longo da vida.

Os costumes tornam-se nossos hábitos, estes, por ser algo particular, temos a tendência de impregná-los em nós, enquanto que os costumes e culturas modificam com o passar do tempo.

Com o passar do tempo novas gerações são originadas, em novos costumes, onde adquirirão novos hábitos e terão pensamentos divergentes.

O que pode se tornar um fator complicador para o surgimento de conflitos de pessoas com idades diferentes.

1.2.1.2 Diferença de geração

Por nascerem em épocas diferentes e terem valores diferentes, além de idades distintas, a diferença de gerações pode apresentar desafios na convivência.

Mas isto não quer dizer que gerações diferentes não possam trabalhar juntos de forma harmônica. Disto esclarece Sousa (2016):

O conceito sobre o termo “gerações” nos dicionários ainda é bastante limitado, envolvendo apenas o conjunto de pessoas da mesma época, com idades aproximadas (DICIONÁRIO AURÉLIO ONLINE; PRIBERAM, 2016). No entanto, a aproximação de idades não é suficiente para defini-la,

devendo também ser observados outros fatores como, valores, crenças, princípios comuns, contexto social, histórico e econômico compartilhado (LOMBARDIA et al., 2008; OLIVEIRA, 2010). De acordo com Vasconcelos (2009) esse conjunto de fatores influencia o modo de ser e viver dos indivíduos na sociedade (SOUSA, 2016, p.28).

Dependendo de como os fatores se encaixam, podem se complementar ou não, pode, entretanto ser trabalhado havendo uma comunicação saudável para conscientização das limitações de cada um dentro de suas percepções e expectativas.

Na intenção de despertar a empatia, pelo alinhamento de objetivos, o gestor diminuirá os atritos entre os tais para que na mesma medida mantenha ou eleve os níveis de produtividade.

1.2.1.3 Divergência de interesses / Incompatibilidade de objetivos.

As diferenças culturais de uma organização para outra nem sempre são percebidas, e as estratégias de ação em uma nem sempre funcionará para a outra.

Acontece também da mesma forma com os indivíduos entre si, por possuírem interesses e objetivos diferentes. A esse respeito Gasalla diz:

É preciso ter em mente que a cultura aparece como uma maneira de ser, de perceber a si mesmo e aos outros; uma forma de sentir, de se expressar e de ser criativo dentro dos limites organizacionais. A estratégia de uma empresa, por sua vez diante de sua evolução e eventual desenvolvimento, deve dar extrema importância aos parâmetros culturais próprios. Mas é preciso ter cautela, pois nem todo modelo que tentamos implementar, pelo fato de ter dado resultado em outros ambientes empresariais, pode ser eficaz no nosso (GASALLA, 2007, p. 57,58).

O que não impede que seja utilizado como base para a elaboração um planejamento que vise um futuro com novas tomadas de decisões, evitando insatisfações por parte dos colaboradores, por possuir um leque mais amplo de ferramentas para resoluções de conflitos.

1.2.2 Identificar os tipos de comportamento de cada um dos envolvidos

Cada colaborador possui seus objetivos próprios, motivações e expectativas para que possam se adequar aos valores e normas da organização.

Conforme Chiavenato (2014, p. 345), o comportamento organizacional “é o estudo do comportamento de indivíduos e grupos em função do estilo administrativo adotado pela organização”.

A gerência deverá fazer a análise de seus comportamentos por suas ambições, percepções, interesses e habilidades de seus colaboradores com suas particularidades e utilizá-las em benefício de sua organização, de forma salutar para ambos.

Concordante com Gillen (2001) *Apud* Neto (2005) os tipos de comportamento do indivíduo são quatro:

Quadro 04. Tipos de comportamentos

Comportamento	Característica
Passivo	É o indivíduo que procura evitar o conflito, mesmo que sofra com isso; via de regra, apresenta voz hesitante, atitude defensiva, contato visual mínimo, e, geralmente, é uma pessoa quieta;
Agressivo	É o indivíduo que aspira fervorosamente vencer, mesmo à custa de outras pessoas. Tende a ser individualista, uma vez que está mais interessado nos próprios desejos do que com os dos outros. Tal comportamento apresenta voz alta e máximo contato;
Passivo/agressivo	É o indivíduo que apresenta um comportamento misto. São as pessoas que desejam se firmar, contudo, não possuem estrutura para tanto. Este comportamento apresenta muita irritação, postura fechada, pessoa lacônica.

Fonte: GILLEN (2001) *Apud* NETO (2005).

A sociedade espera que cada indivíduo aja de acordo com os padrões convencionados em determinadas situações, entretanto cada um reage conforme sua característica na qual tem tendência diante dos estímulos relacionados ao que está à sua volta, porém cada um também possui um ponto convergente a partir da característica do seu tipo de comportamento.

1.2.3 Identificar os tipos de indivíduos, suas aptidões às tarefas que desempenham

Cada um de nós possui uma ou mais habilidades específicas que fazem com que naturalmente realizemos uma ou outra atividade de forma mais eficiente, o que chamamos de aptidão, de acordo com cada tipo de indivíduo.

Na congruência com Maitland (2000) Apud Neto (2005), existem seis tipos de indivíduos:

Quadro 05. Tipos de indivíduos por aptidão.

Tipos de indivíduos	Aptidões às tarefas
O pensador	É o indivíduo que focaliza o conjunto do que vai ser realizado, trazendo ideias e sugestões;
O organizador	É o indivíduo que organiza e coordena as atividades, confeccionado cronogramas, listas de atividades etc.;
O realizador	É o indivíduo de execução, que, normalmente, domina a equipe;
O que veste a camisa	É o indivíduo que procura manter o grupo unido, dá suporte aos demais integrantes;
O controlador	É o indivíduo que procura estar a par do andamento dos trabalhos, bem como lembra, constantemente, os prazos;
O analisador	é o indivíduo que analisa todas as ideias, sugestões e ações de modo cuidadoso e objetivo.

Fonte: MAITLAND (2000) Apud NETO (2005).

Se o gestor consegue alinhar os pontos fortes e habilidades de cada indivíduo às atividades hoteleiras onde ajudam esses colaboradores a ter sucesso em tarefas específicas, com certeza poderá levar uma carreira bem sucedida e gratificante.

Para atingir esse alinhamento é necessário possuir estratégias que possam identificar esses pontos fortes e fracos.

Necessita-se então de uma análise de comportamentos, valores culturais desses colaboradores que se encaixam com a cultura da empresa.

1.2.3.1 Utilizar maneiras de avaliar equipe in loco

As maneiras de avaliar o desempenho podem ser muitas, no entanto, se ferramentas estiverem disponíveis facilitam, de forma considerável, o trabalho do gestor, tendo o conhecimento das mesmas, como avaliar equipe in loco.

De maneira geral, propicia detectar se o indivíduo está atendendo as expectativas esperadas para a função exercida evitando conflito entre colaboradores

o que também poderá gerar uma ‘bola de neve’ e atingir o gestor pelos resultados esperados pela empresa.

No mais, utilizar a análise de desempenho favorece a percepção de onde pode encontrar um ponto de conflito e estar atento para a estratégia de gerenciamento de modo construtivo.

Abaixo, algumas maneiras de avaliar equipe in loco por Hardingham (2000) Apud Neto (2005):

Quadro 06. Maneiras de avaliar equipe in loco

Maneiras de avaliar	O que avaliar
Produtividade	Que consiste no fato de avaliar se a equipe está realizando o trabalho em quantidade e em tempo suficientes;
Empatia	Que se refere ao fato de os componentes da equipe apresentam empatia pelos seus membros;
Regras e objetivos	Diz respeito ao fato de as pessoas seguirem o princípio da direção, ou seja, quando cada um dos indivíduos sabe o que se espera dele, bem como o que deve fazer;
Flexibilidade	Consiste no fato de os integrantes, da equipe, terem aptidão para variadas tarefas ou aplicações;
Objetividade	Refere-se ao fato dos envolvidos dizerem aquilo que pensam sobre determinado assunto;
Reconhecimento	Diz respeito ao fato de seus integrantes se admirarem e, por fim;
Moral	Consiste no fato de as pessoas desejarem integrar a equipe.

Fonte: HARDINGHAN (2000) Apud NETO (2005).

A avaliação é necessária, entretanto, avaliar sem que gere novos conflitos, ou seja, atuar de forma construtiva, pois ninguém gosta de estar sendo observado e muito menos da sensação de ser criticado.

1.2.3.2 Saber como minimizar situações de conflitos

Analisar o comportamento, serviço ou ação de alguém deve ser uma análise cuidadosa, com intenção apenas de acentuar esferas que precisam de melhoramentos.

Propondo formas de atingi-los, pelo que o indivíduo faz, como faz e a forma em que possa fazer ainda melhor.

Desenvolvidas por Bee (2000) Apud Neto (2005), existem dez ferramentas para realizar uma consideração, a chamada crítica construtiva:

Quadro 07. Como minimizar situações de conflitos

Ações para análise	Como fazer
1. Analisar a situação	Nesse momento, tem-se o cuidado de identificar qual é o problema, bem como o que necessita ser alterado e por quê;
2. Determinar o(s) efeitos(s) e objetivo(s)	Visa a determinar o que o indivíduo deve realizar;
3. Ajustar-se à receptividade	Quem vai realizar a crítica deve identificar se a pessoa a ser criticada está aberta para recebê-la;
4. Criar o ambiente propício	Visa a propiciar um ambiente no qual quem vai emitir a crítica possa ser entendido e aceito;
5. Comunicar-se efetivamente	Levar em conta alguns aspectos fundamentais na elaboração de uma crítica, tais como: o que se diz, a maneira como se diz, a linguagem corporal; e, ainda, saber ouvir e observar a pessoa criticada além de ajudar o indivíduo criticado a trabalhar com os problemas objeto das críticas;
6. Descrever o comportamento deseja mudar	É fundamental que a pessoa que recebe a orientação tenha em mente o ponto exato do problema;
7. Descrever o comportamento desejado	É de suma importância que o indivíduo que recebeu a crítica saiba o que necessita apresentar como desempenho ou comportamento;
8. Procurar soluções conjuntamente	O indivíduo que critica deve procurar ajudar o criticado, dando-lhe sugestões e/ou ideias;
9. Concentrar-se naquilo que se acha bom	Consiste em alternar mensagens positivas às negativas; e, por fim;
10. Chegar a um acordo	Este, talvez, seja o item mais difícil, na medida em que ninguém muda seu comportamento ou desempenho sem que concorde.

Fonte: BEE (2000) Apud NETO (2005).

1.2.3.3 Saber como analisar o nível de gravidade de um conflito

Os conflitos podem chegar ao ápice no qual, nem sempre é possível chegar a um acordo com determinadas pessoas das quais podem já não ter a sensação de pertencimento na organização ou simplesmente por questões próprias, não desejam melhoramentos.

Para essas pessoas, a busca de soluções pode ser interpretada como perseguição. Neste caso, ter consciência do nível de gravidade e qual são, é primordial para contornar a situação.

O fato de um conflito ser grave, já sugere que as partes envolvidas já nutrem algum tipo de sentimentos como raiva, medo, hostilidade ou mesmo descrédito.

A potencialidade do conflito está diretamente ligada ao nível de gravidade, e este pode ser denominado, consoante Chiavenato (1999) *Apud* Clay (2015), de três formas:

Quadro 08. Nível de gravidade de um conflito

Nível de gravidade do conflito	Quando acontece
1) conflito percebido ou latente	Ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes;
2) conflito experienciado ou Velado	Ocorre quando as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito, no entanto, não é manifestado externamente de forma clara;
3) conflito manifestado ou Aberto	Quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação.

Fonte: CHIAVENATO (1999) *Apud* CLAY (2015).

Os conflitos nunca são fáceis e é necessário coragem para enfrentá-los. Não podem ser ignorados, pois é contra produtor para a empresa, portanto, as técnicas de resolução têm que ser eficazes.

1.2.3.4 Conhecer estilos de resolução para elaborar um plano de ação

É importante salientar que na resolução de conflitos, o gestor deve ter como objetivo, utilizar a maneira mais pacífica possível.

Na tentativa de fortalecer a confiança e promover a paz. Destarte, Nascimento e Sayed (2002), reiteram:

Quanto ao estilo a ser adotado, é recomendável adotar um estilo que leve a solução do conflito da forma mais pacífica possível. O que vai definir seu atual estilo de administrar conflitos está diretamente ligado a duas importantes características de comportamento: assertividade e cooperação (NASCIMENTO e SAYED, 2002, p.54).

Mesmo com uma posição acima hierarquicamente falando, não há justificativas para que o gestor aja de forma arbitrária com seus colaboradores.

Podendo ter um posicionamento de sempre respeitar a opinião de seus colaboradores, sempre utilizando a escuta ativa, estará mais próximo dos mesmos e a frente nas situações conflituosas para a resolução.

A seguir, alguns estilos que o gestor pode utilizar como ferramenta, para solução de conflito, embasadas por Nascimento e Sayed (2002), relacionam alguns estilos e algumas de suas características:

Quadro 09. Estilo como ferramenta para solução de conflito.

Estilo	Características
Competição	- Busca a satisfação dos interesses, independentemente do impacto que isto possa causar na outra parte envolvida; - Tenta convencer a outra parte de que sua conclusão está correta e a dela está equivocada; - Leva a outra parte a aceitar a culpa por um problema qualquer.
Colaboração	- Contempla os interesses das partes envolvidas no conflito; - Busca um resultado benéfico para todas as partes envolvidas.
Evitação	- Trata-se de estilo considerado não assertivo e não cooperativo; evita todo e qualquer envolvimento com o conflito, chegando a negar sua existência e o contato com as pessoas que podem causá-lo.
Acomodação	- Trata-se de estilo considerado não assertivo e cooperativo; - A parte que utiliza este estilo tende a apaziguar a situação, chegando a colocar as necessidades e interesses da outra parte acima dos seus.
Compromisso	- Este estilo encontra-se no padrão médio de assertividade e cooperação, em que uma das partes envolvidas no conflito desiste de alguns pontos ou itens, levando a distribuir os resultados entre ambas as partes.

Fonte: NASCIMENTO e SAYED (2002).

O estilo adotado para uma solução de conflito estará ligado à cooperação da outra parte, tendo, portanto, vantagens e desvantagens, em alguns momentos colocar os interesses do outro como prioridade, para evitar mais perdas na gestão, que podem ter formas variadas e significativas.

1.2.3.4.1 Vantagens e desvantagens dos conflitos

Ao contrário do que muitos pensam os conflitos não carregam em si apenas desvantagens, se tratados de forma propositiva, com já diz Clay (2015):

Quando se verifica a ocorrência de conflitos na organização, é necessário ter em atenção que esse fenómeno pode originar consequências negativas se por um lado for negado, ignorado ou não percebido. Por outro lado podem trazer consigo aspectos positivos e produtivos se forem analisados, percebido e solucionados com rigor pelas partes contudentes. Conclui-se, portanto, que os conflitos por si só não são maliciosos. O que se torna imperioso fazer quanto a sua existência, é orientá-lo para conflitos construtivos em detrimento dos negativos. Os gestores precisam ter habilidades para gerir conflitos, de modo a produzir resultados positivos em prol da organização e dos indivíduos (CLAY, 2015, p.33).

À vista disso, se o gestor não conseguir ponderar, sua balança penderá para os aspectos negativos, por conseguinte, deve estar atento para evitar ou minimizar os efeitos negativos e potencializar os positivos conforme Cunha *et al.*, (2014), apud Clay, (2015) descreve:

Quadro 10. Potenciais efeitos positivos e negativos do conflito

Efeitos Negativos	Efeitos Positivos
Destroi o moral dos grupos organizações. Provoca decréscimo nos níveis de Satisfação. Aumenta os níveis de tensão e de estresse, podendo suscitar problemas de saúde. Polariza os grupos e os indivíduos, aprofunda e dilata as diferenças. Obstrui a cooperação. Empobrece o processo de coordenação do trabalho. Suscita comportamentos retaliatórios e irresponsáveis. Cria suspeições, desconfianças e	Permite clarificar os assuntos. Fomenta a compreensão dos argumentos contraparte. Permite reconhecer problemas ignorados. Permite que os méritos das diferentes ideias, propostas e argumentos sejam testados. Conduz a novas abordagens ao problema, permitindo resolver desacordos e conflitos de longa data. Faculta a partilha de pontos de vista e a compreensão dos valores e objetivos da contraparte. Pode induzir a motivação e energias

estereótipos negativos acerca dos outros. Desvia as energias das tarefas mais importantes (os objetivos da organização e a satisfação individual subordinam-se às lutas entre os contendores). Suscita distorção no fluxo de comunicação. Arruína a carreira de algumas pessoas. Reduz o empenho organizacional. Provoca impasses e atrasos no processo decisório. Provoca erosão de empenho das pessoas na implementação das decisões.	necessárias à melhor execução das tarefas. Gerando diversidade de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem ideias criativas e inovadoras para os problemas inéditos gerados pela turbulência ambiental. Cada pessoa ou grupo adquire maior compreensão da sua própria posição na discussão (é forçada a articular os seus pontos de vista e a descortinar os argumentos que a suportem). Facilita a inovação, a mudança e a adaptação. Pode facilitar a integração de interesses opostos. Permite libertar tensões. Fortalece as relações interpessoais quando é resolvido construtivamente. Constitui uma oportunidade para as pessoas expressarem as suas necessidades, opiniões e posições. As pessoas aprendem através do confronto de ideias (e não de estagnação).
--	---

Fonte: CUNHA *et al.*, (2014), *apud* CLAY, (2015).

Além de induzir a novas abordagens e novos pontos de vista, quando conduzidos de maneira assertiva, geram inovações com oportunidades de crescimento pessoal tanto dos colaboradores quanto do gestor em sua administração.

Daí a importância dos conflitos que acabam por aumentar a probabilidade de crescimento interno, favorecendo o desempenho geral para o sucesso no mercado.

1.2.3.4.2 A importância dos conflitos organizacionais

Se por um lado a se por um lado os conflitos podem estar associados, dentre muitos, a falta de cooperação, de engajamento, de motivação, e o pior, de desempenho, por outro lado, por serem inerentes às relações humanas, por suas idéias e pensamentos divergentes, os conflitos caminham por direções variadas, não são estáticos, podendo até ser vantajosos como esclarecido por Baron (1986), *apud* Beck (2009):

A consequência do conflito é uma moeda de dois lados, sendo o lado negativo composto de efeitos como bloqueio da comunicação, redução de coordenação, potencialização dos estereótipos negativos, mudanças na direção de uma liderança autocrática e redução da habilidade de buscar outras perspectivas, e o lado positivo é composto de ideias como, mais consideração e cuidados com as novas ideias, atenção redobrada nos problemas chaves, maior probabilidade de inovação e melhoria do acompanhamento da performance (BARON 1986, *apud* BECK, 2009, p. 15).

Portanto, demonstra alguma necessidade que não está sendo atendida, lançando novos desafios como oportunidade de produzir inovações tanto nas relações, até de delimitações de 'fronteiras' entre os indivíduos quanto entre a liderança e os colaboradores, onde os problemas podem se tornar uma preocupação de ambos, contribuindo com o melhoramento no clima organizacional.

O que por outro lado, ou seja, quando não houver ações estratégicas com assertividade, os efeitos podem ser devastadores como dilucidado por Torres (2012):

De igual modo, o conflito pode ter efeitos nefastos desencadeando sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade, pois as partes envolvidas vêm à outra como um bloqueio ao atingir dos seus objetivos podendo afetar a habilidade e desempenho de tarefas e o bem-estar das partes envolvidas (TORRES, 2012, p.26).

A forma de evitar esses efeitos é a utilização de uma comunicação efetiva na gestão de conflitos que potencialize as estratégias acionadas. Essa é a ponte primordial entre os níveis hierárquicos dos meios de hospedagens.

1.2.3.4.3 A importância da comunicação na gestão de conflitos

A ineficiência na comunicação pode levar a isolamentos onde as ações e idéias não são compartilhadas e os resultados acabam por não coadunar com os objetivos da organização.

Por isso ela é essencial, a respeito disso comentam Oliveira e Pizzoni, (2021):

A comunicação é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização, para que haja um funcionamento integrado e consistente nos processos. Desse modo, garantir a existência dessa comunicação trará interação e os objetivos comuns serão alcançados. Quando não há a comunicação organizacional eficiente, as pessoas se isolam e por vezes, não compartilham do mesmo objetivo empresarial. Com a comunicação eficaz no ambiente organizacional é possível distribuir e receber informações necessárias para o bom funcionamento, que apesar de todo o avanço tecnológico, a comunicação entre as pessoas ainda tem sido um desafio, quando essa comunicação é insuficiente, pode gerar conflitos internos e externos, pois diante da falta de comunicação, os indivíduos não compreendem o que é positivo ou negativo para o outro, podendo trazer um

desconforto e divergências de atitudes e opiniões (OLIVEIRA; PIZZONI, 2021, p. 18).

Diante do exposto, se deve reconhecer que a comunicação influencia na gestão e esta influencia a comunicação sobre seus subordinados com ética, objetividade e assertividade, evitando ruídos nas interações e construindo pontes nos relacionamentos.

Consoante Chiavenato (2014) *Apud* Oliveira; Pizzoni (2021), a comunicação possui quatro funções:

Quadro 11. As quatro funções da comunicação

Função da comunicação	Designação
(1) Controle	Onde há uma comunicação no controle do comportamento do colaborador, quando segue normas e procedimentos ou quando precisa comunicar o superior ao ter algum problema organizacional, assim, está fazendo com que haja a função de controle. A comunicação verifica se as normas estão ocorrendo.
(2) Motivação	Que a comunicação promove ao estabelecer metas e objetivos para os indivíduos, como a pessoa deve avaliar o seu desempenho e conduzir os resultados alcançados.
(3) Expressão emocional	Que é exposta através da comunicação, onde serão expressos os sentimentos e satisfações.
(4) Informação	Onde é necessário o compartilhamento de informações para tomadas de decisões. Entende-se que essa informação sejam pensamentos, ideias e dados que a pessoa quer compartilhar com outra.

Fonte: Chiavenato (2014) *Apud* Oliveira; Pizzoni (2021).

É perceptível conforme quadro 11, que principal incumbência da comunicação em uma corporação está em:

- Favorecer de forma prática o andamento das normas e procedimentos influenciando assim no comportamento do colaborador.
- Conduzir os resultados alcançados esclarecendo aos indivíduos o deve ser feito para melhorar o seu desempenho se abaixo do esperado, gerando motivação. (3) Indicar onde serão expressos os sentimentos e satisfações.

- Fornecer as informações: pensamentos, ideias e dados que a pessoa quer compartilhar com outra a fim de que possam avaliar e detectar caminhos alternativos para tomadas de decisões.

Ainda assim, é necessário muito cuidado, pois a influência da comunicação no comportamento do colaborador pode ser maléfica quando este é zombado por produzir demais ou assediado por outros integrantes a ter um mau comportamento através da comunicação interna, informal.

Chiavenato (2020, p. 80, 81), salienta que para a Teoria das Relações Humanas, comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Que as comunicações dentro das organizações são falhas e que os administradores devem:

- Assegurar a participação das pessoas dos escalões inferiores na solução dos problemas operacionais da empresa;
- Incentivar maior franqueza e confiança entre indivíduos e grupos nas empresas.
- Que a comunicação é uma atividade administrativa com dois propósitos principais:
- Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir suas tarefas;
- Proporcionar atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Estes dois propósitos promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho nas tarefas.

Ademais, para a Teoria das relações humanas, a comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação aos participantes das razões das orientações tomadas.

Os subordinados devem receber um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhe as necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo. A comunicação em duas vias (descendente e ascendente) é importante, pois:

- A pessoa trabalha melhor quando conhece os padrões do seu trabalho;

- A organização opera mais eficientemente quando a pessoa e seu chefe tem um entendimento comum das suas responsabilidades e padrões de desempenho que a empresa espera obter deles;
- Cada pessoa pode ser auxiliada e incentivada a dar a máxima contribuição à organização e a utilizar ao máximo as suas habilidades e capacidades.

Nesta concepção, podemos compreender que o gestor hoteleiro precisa ter a comunicação com propósito fundamental de promover uma liderança que fica em desassossego não só com as complicações do trabalho, como também com as adversidades em que passam seus subordinados, para assim desenvolver o espírito de equipe entre eles.

1.2.3.4.4 A liderança e a gestão de Conflitos

Algumas organizações ainda pensam no sucesso de seus empreendimentos, visualizando apenas o lucro.

No desejo de crescer, desejam profissionais com a mesma visão, pragmáticos, estes geralmente possuem tendências exploratórias e pouco relacionais, ocasionando rotatividade de pessoal e gasto com direitos trabalhistas.

Esquecendo muitas vezes que no dia a dia dos meios de hospedagens surgem inúmeras questões pessoais geradoras de conflitos relacionais dos quais é necessário gerir com aptidão, empatia.

Sendo uma necessidade, este administrador que seja também relacional, deve estar entre as características do profissional que as organizações que possuem ética em seus negócios, em acordo com Meireles (2003) sustentando que:

As organizações desejam profissionais de administração com as seguintes características: capacidade de identificar prioridades; capacidade de operacionalizar ideias; capacidade de delegar funções; habilidade para identificar oportunidades; capacidade de comunicação, redação e criatividade; capacidade de trabalho em equipe; capacidade de liderança; disposição para correr riscos e responsabilidade; facilidade de relacionamento interpessoal; domínio de métodos e técnicas de trabalho; capacidade de adaptar-se a normas e procedimentos; capacidade de estabelecer e consolidar relações; capacidade de subordinar-se e obedecer à autoridade (MEIRELES, 2003, p. 34).

Uma administração mais humanizada será capaz de pensar na eficiência dos objetivos nos meios de hospedagens, mas de uma forma que não sufoque seu trabalhador.

1.2.3.4.5 A importância do gestor e sua competência na resolução dos conflitos

O gestor hoteleiro para atuar bem, precisa ser maleável em suas relações, versátil, transigente, e sociável, cotidianamente as situações lhe põe à prova, devendo estar atento às circunstâncias ao seu redor, ou seja, desenvolver a inteligência interpessoal, conforme corrobora Da Silva (2015):

Se relacionar interpessoalmente, significa que o indivíduo desenvolveu a inteligência interpessoal, e sua habilidade, indivíduos detentores deste perfil de inteligência são ativos e em geral causam admiração. Geralmente são líderes práticos, diretos, calmos e têm a capacidade de argumentação e convencimento. Sabem identificar as qualidades das pessoas e extrair o melhor delas organizando equipes e coordenando trabalho em conjunto. (DA SILVA, 2015, p.17).

A rotina de trabalho de um gestor na resolução de conflitos é desafiadora, porém, se bem distribuídas, as atividades, e exercendo bem a liderança, os processos podem fluir com mais agilidade e harmonia, podendo gerir com habilidade todos os departamentos e suas demandas em todo o sistema que envolve os meios de hospedagem.

2 MEIOS DE HOSPEDAGEM

Em um panorama geral, a hospedagem, é a engrenagem do hotel, como produto, de forma a agregar clientela. Isso é extremamente importante e necessário, no entanto, vai além, muito além, de tudo isso. Incluindo a classificação desse hotel, pois, a depender dela, os padrões a serem seguidos serão totalmente diferentes.

Nesse aspecto, a definição de meios de hospedagem é muito mais ampla que imóveis com quartos e camas. Existe uma gama de fatores que juntos propiciam condições para as demandas de atendimento aos visitantes em geral, como descreve Ribeiro (2011):

O termo meios de hospedagem refere-se ao conjunto de empresas destinadas a prover acomodação em condições de segurança, higiene e satisfação às pessoas que buscam por esses serviços, seja por períodos curtos ou até em longas temporadas.

Pode-se considerar que as expressões meios de hospedagem e hotelaria são sinônimas, pois ambas se referem ao conjunto de edificações que desenvolvem o comércio da recepção e da hospedagem com fins de atendimento aos turistas e visitantes em geral.

Além disso, têm como finalidade atuar na área de hospedagem, por vezes oferecendo alimentação, entretenimento e outras atividades relacionadas com o bem-estar dos hóspedes.

Na atualidade os meios de hospedagem são variados e atendem aos interesses de uma demanda cada dia, mais exigente e segmentada. Assim, há diversos tipos de meios de hospedagem que buscam atrair e satisfazer uma clientela variada, os quais podem ser representados por um simples albergue ou até por um suntuoso resort.

Ao conjunto de atividades específicas de um meio de hospedagem, que inclui desde o local de acomodação do hóspede até o sorriso e a cordialidade de um recepcionista, atribui-se o nome de hospedagem. Portanto, um meio de hospedagem é uma empresa comercial que vende ao visitante: bens e serviços, como quartos, alimentos, bebidas, e outros tipos que podem variar em função dos interesses de sua clientela (RIBEIRO, 2011, p. 27-28).

Podem-se resumir os meios de hospedagem como um conjunto de organizações que promovem desde acomodações, condições associadas a variados bens e serviços que buscam o bem-estar dos hóspedes a atrair e satisfazer uma variedade de clientela, até um simples sorriso e a cordialidade das pessoas onde o visitante é recepcionado.

Cada unidade dessas organizações como meios de hospedagem, no caso o hotel, possui também um conjunto de organizações internas, ou seja, departamentos como hospedagem (UHs/Governança), Alimentos e bebidas (A&B), Recursos humanos (RH), manutenção e limpeza, e vendas, marketing e eventos.

Cada departamento deve estar alinhado com os outros, um depende do outro para melhor resultado e todos possuem deveres e responsabilidades a cumprir, Ismail (2006) assentiu que:

A maioria das pessoas consegue evocar algum tipo de imagem do departamento de hospedagem de um hotel. Eles sabem o que acontece na recepção (pelo menos superficialmente), entendem o que um mensageiro faz, compreendem a premissa básica de governança, e assim por diante. Ainda que variem os nomes dos cargos, como mensageiros chamados de “agentes de recepção” ou camareiras chamadas de “atendente de quarto”, suas funções são quase universais. O que acontece por trás dos bastidores do departamento de hospedagem é que a maioria das pessoas não sabe. O departamento de hospedagem é uma área operacional hoteleira que inclui a recepção, a portaria social, a auditoria noturna, o Setor de reservas, a governanças e o departamento de segurança. O tamanho de cada setor pode variar de um hotel para outro e o tipo de produto hoteleiro (ISMAL, 2006, p. 103,104).

Percebe-se que há uma diferença entre departamento de hospedagem que conforme visto é um setor interno de um hotel, ao passo que o meio de hospedagem é o estabelecimento que também possui diversas categorias com especificidades e também responsabilidades legais a cumprir, como Ribeiro (2011) esclarece:

O decreto nº 5.406, de 30 de março de 2005, considera os meios de hospedagem de turismo aqueles estabelecimentos que possuem licença de funcionamento para prestar serviços de hospedagem expedida por autoridade competente. Ainda segundo esse Decreto, são serviços de hospedagem àqueles prestados por empreendimentos ou estabelecimentos empresariais administrados ou explorados por prestadores de serviços turísticos hoteleiros, que oferecem alojamento temporário para hóspedes, mediante adoção de contrato de hospedagem.

O exemplo mais representativo e conhecido de um meio de hospedagem o hotel. Segundo Castelli (2001, p.56), “uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”.

Assim, uma empresa hoteleira é um estabelecimento comercial de hospedagem, que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação iminente ou temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além dos demais serviços inerentes à atividade hoteleira.

Para Andrade (2002) independentemente do nível, gabarito ou classificação, um hotel é o edifício onde se exerce o comércio da recepção e da hospedagem de pessoas em viagem ou não, onde podem ser oferecidos serviços parciais ou completos, de acordo com o tipo de empreendimento e as necessidades de seus clientes.

Em relação às características dos meios de hospedagem, é importante entender que são empreendimentos formados por setores distintos, porém completamente dependentes, onde o trabalho em equipe e a comunicação são determinantes para o resultado final de seus serviços. Todos os setores e serviços oferecidos estão integrados e correlacionados.

Dessa maneira, o sucesso do todo depende de funções distintas: a recepcionista do hotel só fechará corretamente a conta do hóspede se a camareira informar os itens consumidos no quarto. A manutenção só será atuante se a governança desenvolver bem sua função, e assim por diante.

Os tipos de meios de hospedagem são diversos e visam a atender segmentos específicos de mercado, como por exemplo, os albergues, que geralmente oferecem instalações e serviços de baixo custo e têm como público consumidor estudantes ou viajantes aventureiros (RIBEIRO, 2011, p. 28,29).

Em consideração a isso os estabelecimentos dos meios de hospedagem devem seguir um padrão baseado no Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), para que seu estabelecimento seja classificado de acordo com sua qualidade, com o propósito de informar e orientar os hóspedes sobre seu tipo de serviço ofertado como esclarece abaixo Aldrigui (2007):

A classificação é uma resposta à necessidade de orientação seja dos consumidores, para que saibam o que estão adquirindo, seja dos investidores, para que saibam o que devem fazer para se enquadrar em padrões desejados e também, para a sociedade em geral, como forma de orientar suas escolhas (...). A classificação oficial é um instrumento utilizado pelo Ministério do Turismo. Até 2002, era uma responsabilidade da EMBRATUR, mas, após a criação do Ministério do Turismo, esse controle passou para a Secretaria Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo.

Em 23 de Abril de 2002 foi aprovada a Deliberação Normativa nº 429, que apresentou o Regulamento Geral dos meios de Hospedagem e o Regulamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem.

Entre os destaques deste segundo documento aprovado por essa Deliberação Normativa, merecem destaques os seguintes artigos:

Art. 3º. A classificação constituirá um referencial informativo de cunho oficial destinado a orientar os mercados turísticos internos e externos, e também:

I A sociedade em geral – sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir as diferentes categorias de meios de hospedagem;

II Os empreendedores hoteleiros sobre os padrões que deverão prever e executar seus projetos, para a obtenção do tipo e categorias desejados.

Art. 4º. O Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem é instrumento para a promoção do desenvolvimento da indústria hoteleira cabendo-lhe classificar, categorizar, qualificar os meios de hospedagem, em território nacional, simbolizados por estrelas de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimentos que possuam. (ALDRIGUI, 2007, p.37, 38).

É irrefutável que a classificação além de norteador aos meios de hospedagens e para os consumidores é também regulamentadora quanto a as leis para assegurar os padrões de qualidade.

Consta na portaria do Ministério de Turismo (PORTARIA MTUR Nº 100, DE 16 DE JUNHO DE 2011), que foi publicado em 21/03/2016 e atualizado em 08/02/2022: institui o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass).

Esse sistema estabelece os critérios de classificação dos meios de hospedagem, cria o Conselho Técnico Nacional de Classificação de Meios de Hospedagem (CTClass) e dá outras providências com se vê abaixo:

Art. 1 ° Fica instituído o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) para regular o processo e os critérios pelos quais os entes definidos no Art. 7 ° desta Portaria podem obter a classificação oficial do governo brasileiro e utilizar a simbologia que a representa.

Como visto acima, o SBClass foi instaurado pelo CTClass para que facilitasse o processo de criação de regras para as delimitações na elaboração dos tipos e categorias dos meios de hospedagens conforme veremos abaixo:

Parágrafo único.

Esta Portaria estabelece:

A SEÇÃO III - Dos Tipos e Categorias

Art. 7° Os tipos de meios de hospedagem, com as respectivas características distintivas, são:

Quadro 12. Tipos de meios de hospedagem

Meio de hospedagem	Característica
I – HOTEL	Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária;
II – RESORT	Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento;
III - HOTEL FAZENDA	Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo;
IV - CAMA E CAFÉ	Hospedagem em residência com no Máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida;
V - HOTEL HISTÓRICO	Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária;
VI – POUSADA	Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades

	habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs;
VII -FLAT/APART-HOTEL	Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

Fonte: Portaria MTur nº 100 (2016)

Por consequência, a classificação por critérios padronizados possibilita a assimilação com mais minuciosidade as diferenças sobre o tipo de hospedagem que se procura, e os níveis de serviços que é ofertado de acordo com suas categorias, podendo mesurar o que o hóspede espera receber segundo a Portaria MTur nº 100 (2016) detalha: **Art. 8º** As categorias de cada um dos tipos referidos no Art. 7º são as seguintes:

Quadro 13. Tipos e categorias dos meios de hospedagens

Tipo do meio de hospedagem	Categorias
1) Hotel	1 a 5 estrelas
2) Resort	4 a 5 estrelas
3) Hotel Fazenda	1 a 5 estrelas
4) Cama e Café	1 a 4 estrelas
5) Hotel Histórico	3 a 5 estrelas
6) Pousada	1 a 5 estrelas
7) Flat/Apart-hotel	3 a 5 estrelas

Fonte: Portaria MTur nº 100 (2016)

Então esses regulamentos são importantes não só para orientar o estabelecimento e o hóspede, como também ao colaborador do estabelecimento hoteleiro, para prevenir o trabalho exploratório.

Pois o estabelecimento precisa zelar pela permanência da sua categoria no sistema de classificação seguindo os critérios de serviços de seus funcionários e

estes podem ficar pautados dentro da lei de duração dos serviços, conforme a categoria do seu serviço de hospedagem descrito na Portaria MTur (2016):

§ 3º O resultado das verificações ou monitoramentos constituirá fundamento para a permanência na categoria discriminada no Art. 8º ou seu cancelamento, a qualquer tempo.

§ 4º Nas verificações a que se referem o inciso V e os parágrafos 1º e 2º deste Artigo, o Inmetro observará a seguinte tabela de duração dos serviços:

Quadro 14. Tabela de duração dos serviços

Tipo do meio de Hospedagem	Duração Mínima	Duração Máxima
1) Hotel	6 horas	8 horas
2) Resort	12 horas	24 horas
3) Hotel Fazenda	8 horas	16 horas
4) Cama & Café	4 horas	6 horas
5) Hotel Histórico	6 horas	8 horas
6) Pousada	4 horas	8 horas
7) Flat/Apart-hotel	6 horas	8 horas

Fonte: Portaria MTur nº 100 (2016)

Art. 13. O sigilo e a privacidade das informações serão objeto de estrita observância pelo MTur e Inmetro durante os procedimentos de verificação, monitoramento e avaliação.

Art. 14. O estabelecimento que, no período de um ano, for alvo de reiteradas reclamações, terá sua participação no SBClass reavaliada, sendo passível de exclusão deste (PORTARIA MTUR Nº 100, 2016).

Desta maneira se verifica que a legislação está disponibilizada, mas só poderá funcionar se for seguida e, ambas as partes, tanto colaborador quanto o estabelecimento têm consciência de seus papéis.

Por conseguinte, diminuem os atritos nos níveis hierárquicos também e isso se reflete nos atendimentos, os hóspedes, nos meios hoteleiros.

Na cidade de São Luís do Maranhão, essa legislação e a fiscalização de seu cumprimento são de responsabilidade da Secretaria Municipal de Turismo (SETUR –

São Luís/MA) e do Conselho Municipal de Turismo de São Luís – COMTUR, e estes seguem os critérios de classificação dos meios de hospedagem do SBClass.

Porquanto, conforme publicação do MTUR (publicado 07/06/11), o SBClass é adotado como o sistema que define procedimentos e critérios para que os meios de hospedagem obtenham a classificação oficial do governo brasileiro.

Essas ações contribuem, além de seguir o critério nacional, para que as relações nos níveis hierárquicas fiquem mais fluidas, as cobranças se tornem menores já que cada um sabe seu papel a cumprir.

2.1 MEIOS DE HOSPEDAGEM EM SÃO LUÍS

Os meios de hospedagens são de capital importância para a permanência do turista no local de visita e a cidade de São Luís do Maranhão, como um dos destinos turísticos do Estado, possui a necessidade de investimento nesse setor, de forma a atender os interesses variados em harmonia com as legislações de classificação hoteleira. Já esclarece Ribeiro (2011):

Em resumo, a classificação hoteleira objetiva orientar:

- a) a sociedade em geral – em relação aos aspectos físicos e operacionais que distinguem um meio de hospedagem de outro;
- b) aos clientes-hóspedes – para que possam avaliar a compatibilidade entre a qualidade oferecida e os preços cobrados;
- c) aos hoteleiros – orientando os padrões que devem seguir os seus projetos para alcançar determinada classificação;
- d) aos órgãos ou empresas responsáveis pelo controle e fiscalização dos meios de hospedagem – definindo requisitos e padrões que devem ser observados para manutenção da qualidade (RIBEIRO, 2011, p. 33).

Há necessidades não somente no melhoramento da adaptação das leis da SBClass como no investimento da infraestrutura turísticas e incentivo empresarial para que também invistam no setor estimulando todo o trade turístico.

A cidade tem um potencial turístico, principalmente, por ser foi reconhecida como Patrimônio Cultural Mundial pela UNESCO, desde 1997.

A cidade de São Luís é a capital do estado do Maranhão, fundada em 1612, sendo a única cidade brasileira fundada por franceses e uma das três capitais localizadas em uma ilha, tendo como um de seus apelidos “ilha do amor”.

Desde 1997 a cidade é reconhecida como Patrimônio Mundial da Humanidade pela UNESCO, com relevante patrimônio material e imaterial. O turismo se caracteriza como uma importante atividade na cidade (CULTUR, 2023, v.17, n.01).

Desde então o setor turístico vem crescendo gradativamente e com mais força nos últimos dois anos.

A legislação turística tem tido melhoramentos, adequações e principalmente, mais investimentos na estrutura, ainda que de forma sutil, mas os resultados estão à vista, principalmente nos últimos anos.

É importante destacar que o 'Boletim de Investimentos do Turismo da Cidade de São Luís' disponibilizado no site da Prefeitura, nos dá uma visualização específica da cidade através de dados informativos, norteadores e capazes de nortear ações sobre a capital.

Informações sobre a localização, seus limites indicadores turísticos, culinária e um ponto sensível para este estudo que é a rede hoteleira de São Luís, no qual veremos a seguir.

São Luís fica localizada no Golfão Maranhense, na parte centro-ocidental da Ilha de Upaon-Açu, ocupando 57% do seu território.

Limita-se ao Norte com o Oceano Atlântico, ao Sul com o Estreito dos Mosquitos, a Leste com o município de São José de Ribamar e a Oeste com a Baía de São Marcos.

Em comparação com a população do Brasil, do Nordeste e do Maranhão, a população do município de São Luís corresponde a 0,52% da população total do país, 1,96% em relação ao Nordeste e 15,59% em relação ao Estado.

O boletim esclarece que o livro de indicadores turísticos de São Luís de 2009 informa que havia 108 agências de viagens cadastradas junto ao Ministério do Turismo. Em 2019, esse número cresceu para 168 agências cadastradas.

Verifica-se também, que a cidade possui infraestrutura para receber eventos de pequeno, médio e grande porte.

São Luís oferece grande diversidade para todos os gostos como cafeterias, bares e restaurantes especializados em comida maranhense, brasileira, africana, japonesa, árabe, francesa, espanhola, portuguesa, entre outras. Além dos mais diferentes segmentos, destaca-se a culinária maranhense formada por um conjunto de influências dos povos indígenas, africanos, franceses e portugueses.

A culinária maranhense vem fortalecendo a identidade da capital prova de sua importância foi a inauguração de um museu com a temática, o Museu da Gastronomia Maranhense, em junho de 2019. O museu registrou 11 mil visitantes no segundo semestre de 2019.

Em números, a rede hoteleira da cidade em 2019, possuía 01 meio de hospedagem de rede internacional, 02 de rede nacional, e os demais se configuram com administração local.

De acordo com o levantamento no site Booking, em março de 2021, São Luís, ofertava mais de 70 meios de hospedagens.

Com base nos indicadores de 2009, os números de cadastros mais que dobraram, na plataforma do Cadastur (sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam na cadeia produtiva do turismo – que foi estabelecido na Lei Geral do Turismo, desde 2008, conforme os artigos 21 e 22 da Lei n.º 11.771 de 17 de setembro).

Nos últimos dois anos, São Luís, expande sua oferta hoteleira com a implantação de quatro meios de hospedagens, com oferta de mais de 300 UH's (unidades habitacionais).

Com esses dados observa-se, principalmente, que quando há um crescente número de meios de hospedagens, o é devido o aumento da demanda, deixando a indústria hoteleira otimista e impulsionada a investir no setor.

O que aumenta também a taxa de emprego e, São Luís está em um momento de crescimento no setor conforme visto anteriormente.

2.2 OFERTA HOTELEIRA EM SÃO LUÍS

As ofertas de trabalho quando aumentam, as condições de trabalho e suas rotinas demandam mais atenção.

O 'Boletim de Investimentos do Turismo da Cidade de São Luís' ressalta ainda que, a oferta hoteleira da cidade de São Luís, conforme aponta a plataforma do Cadastur, contabiliza um total de 61 meios de hospedagens, sendo 41 hotéis, 13 pousadas, 06 hostels, 01 albergue.

Totalizando 3.827 unidades habitacionais (UH'S), e 8.094 Leitos (figura 22). É relevante frisar, que o Cadastur, solicita aos meios de hospedagens, que realizem atualização a cada dois anos.

Conforme análise da localização geográfica dos meios de hospedagens de São Luís, temos que o bairro Calhau, segue com a maior concentração de oferta hoteleira com 26,23%, seguindo do bairro Centro com 19,67%.

Tal fato pode ser analisado, por estarem nas principais zonas turísticas da cidade de São Luís, onde se localizam as praias e o Centro Histórico, este último, reconhecido pela UNESCO, como Patrimônio Mundial.

Em relação à concentração por UH's (figura 24), temos o bairro Ponta do D'Areia com 29,40% da oferta total de São Luís, apesar de concentrar apenas 14,75% dos meios de hospedagem.

A região da Ponta D'Areia localiza-se próximo aos atrativos naturais, e a menos de sete quilômetros de distância do Centro Histórico, tornando a região estratégica para a construção de meios de hospedagens de maior porte/capacidade de UH's.

Como vimos, o aumento significativo na oferta hoteleira em São Luís e a distribuição dessas ofertas se concentram em zonas turísticas, umas maiores e outras menores, mas em confirmação de que o turismo tem se tornado uma atividade importante na cidade.

Isto cria condições propícias para a oferta hoteleira em São Luís do Maranhão.

2.3 PERFIL DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS LUDOVICENSES

A localização geográfica de São Luís, com praias em seu contorno, com o Centro Histórico, e a cultura de seu povo, dão à cidade uma característica peculiar, o que dá aos empreendimentos um estilo particular também.

Tanto nas características dos edifícios históricos ou litorâneos, os seus arredores, o que cada um pode ofertar e como influenciam os empreendimentos no setor hoteleiro.

A publicação da Revista Turismo em Análise – RTA através dos autores Moraes, A.F.; Leite, A.R.L.; Santos, S.R. (2021) informa que, a oferta hoteleira de São Luís, segundo, dados do Observatório de Turismo da Cidade de São Luís do Maranhão (UFMA, 2021) compreendeu no primeiro trimestre de 2021, 19 meios de hospedagem de diversos padrões, localizados, principalmente, nas regiões litorâneas da cidade.

A capital maranhense recebeu em média 38.134 hóspedes / mês entre janeiro e março de 2021, com oferta de 2021.

Selo Turismo Responsável e adesão dos meios de hospedagem em São Luís 52324.563 unidades habitacionais ocupadas. A taxa de ocupação hoteleira apresentou uma média de 48,05%.

O acompanhamento dessas informações, de acordo com Bregolin (2018, p. 65) implica na gestão do conhecimento de um território, em que o mesmo deve "possuir recursos para obter, organizar e tratar sistematicamente os dados e as informações de forma a criar conhecimento diferencial e inteligência coletiva que reflitam sua cultura e interação social nos processos de tomada de decisão, de construção de soluções".

O monitoramento desse tipo de dados sobre a hotelaria (bem como os demais segmentos do turismo) possibilita tanto a gestão pública quanto a iniciativa privada acompanhar a situação do turismo do destino turístico, bem como criar e desenvolver estratégias competitivas mais direcionadas, focadas em minimizar os impactos negativos da COVID-19, como é o caso dos empreendimentos que aderiram ao Selo Turismo Responsável.

Para fins de estudo, buscou-se inicialmente conhecer o perfil dos meios de hospedagem que aderiram ao Selo Turismo Responsável, em São Luís, a partir de informações sobre o tempo de funcionamento do seu estabelecimento, o quantitativo de funcionários, o tipo de administração do empreendimento, a quantidade de quartos e leitos disponíveis.

Com relação ao perfil desses estabelecimentos, identificou-se que 50% dos estabelecimentos têm de 3 a 6 anos de funcionamento, enquanto os outros 50% estão funcionando há mais de 10 anos, o que demonstra o tempo de experiência dos estabelecimentos no mercado hoteleiro ludovicense.

Quanto ao quantitativo de funcionários, dois (2) estabelecimentos possuem menos de 10 funcionários; dois (2) estabelecimentos têm, em média, vinte (20) funcionários; dois (2) outros estabelecimentos possuem mais de trinta (30) funcionários.

Os tipos de gestão identificados foram: 16,7% gestão familiar, 33,3% gestão profissional e 50% rede, sendo estas nacionais.

A pesquisa ainda buscou saber o quantitativo de quartos e leitos disponíveis em cada empreendimento, obtendo as respostas que seguem no quadro três:

Quadro 15 - Quantitativo de quartos e leitos disponíveis

Empreendimentos	Quartos	Leitos
Empreendimento A	17	45
Empreendimento B	53	146
Empreendimento C	120	250
Empreendimento D	7	30
Empreendimento E	124	258
Empreendimento F	90	144
Total	409 Quartos	873 Leitos

Fonte: Acervo dos autores (2021)

Dos estabelecimentos pesquisados, ao número de quartos disponíveis corresponde a 409 Uh's, sendo que dois (2) dispõem de até 50 Uh's, dois dispõem de 51 a 100 UHS, e dois possuem mais de 100 Uh's, configurando o Silva (2004) caracteriza como meios de hospedagem de pequeno, médio e grande porte, respectivamente.

No tocante aos leitos, destaca-se que se encontram distribuídos em quartos duplos e triplos. Apenas o empreendimento B disponibiliza quartos quádruplos, com adicional de camas extras.

Nota-se, no que foi visto que os empreendimentos hoteleiros sofrem influencia da localização (tanto geográfica quanto como destino turístico), da cultura e interação social, das gestões governamentais, do tempo de experiência no empreendimento e dos seus gestores e estes por sua vez também são influenciados pelo empreendimento, com suas características e demandas particulares dos quais o gestor tem que adaptar-se criando soluções criativas.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se trata de um estudo de caso, que de acordo com Yin (2005), é uma forma empírica de investigar fenômenos contemporâneos dentro de um contexto real. Nessa conclusão, podemos alcançar um fato em um contexto mais claramente definido para a pesquisa.

Com uma abordagem qualitativa que de acordo com Luis C. Paschoarelli, Fausto O. Medola, Gabriel H. C. Bonfim (2015) apud Symon; Cassell (2012) uma das características gerais da pesquisa qualitativa é o foco na interpretação e não na quantificação, nesse caso fica bem mais prático de se manejar o seu procedimento.

Com relação ao seu objetivo, é uma pesquisa exploratória descritiva. Como esclarece Gil (2002) é exploratória, pois seu objetivo principal é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, e o seu planejamento é, flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

E é descritiva, de acordo como é evidenciado pelo mesmo autor, Gil (2008), pois objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações existentes entre variáveis.

Seu instrumento de coleta de dados é o de entrevista Semi-Diretiva, na perspectiva de Biggs, (1986), 'as boas entrevistas caracterizam-se pelo fato de os sujeitos ficarem à vontade e falarem livremente sobre os seus pontos de vista', pois facilita lidar com a entrevista de forma mais aberta em que a entrevistada aborda livremente o tema proposto, a partir de um pequeno número de itens, apesar do mesmo ter sido previamente formulado, veja, nas condições a seguir:

Quais são os setores responsáveis diretamente por gestão de conflitos no meio de hospedagem em que você trabalha?

Quais são as principais ferramentas/treinamentos utilizadas (os) pra gestão de conflitos no seu meio de hospedagem?

Você considera que a gestão de conflito é uma ferramenta importante para a produtividade no seu meio de hospedagem? Se sim, por quê?

Quais dicas úteis você daria a um profissional de hotelaria que deseja atuar na gestão de conflitos?

As perguntas foram prontamente respondidas pela a gestora Divina Cláudia Soares, formada em Turismo e Hotelaria e recém-formada agora em Gestão de

peças e Coaching, atuando no ramo desde o ano de 1994, onde trabalhou em os vários setores, até chegar ao departamento de gerência.

Como Governanta há sete anos em uma mesma unidade, onde se apresenta como apaixonada pelo que faz.

Essa paixão em meio às turbulências e perturbações presentes na rotina diária da gerência hoteleira coaduna com Chiavenato (2014), quando diz: ‘Os modelos de gestão baseados na velha visão do equilíbrio e da ordem estão caducos’.

Podendo-se assim dizer que atualmente os estilos e sistemas de administração rumam para um conceito mais democrático e flexível, pois não há certeza de ordem e harmonia contínua em um mundo abarrotado de incertezas e instabilidades.

O setor de governança tem a função de planejar, gerenciar, coordenar os procedimentos e rotinas dos setores e/ou entre eles, como de rouparia, lavanderia e camareiras.

Ademais, planejar os procedimentos e rotinas das áreas externas do hotel, aplicar os procedimentos de limpeza e da supervisão do andamento das rotinas de trabalho. É um cargo de chefia e de confiança, onde a pessoa que o ocupa deve saber executar para poder mandar fazer.

A respeito da perspectiva *in loco*, o meio de hospedagem é um hotel cinco estrelas, na cidade São Luís do Maranhão. Para não identificação o chamaremos de “Hotel Ilha do Amor”.

Em homenagem a São Luís que conforme a CULTUR (2023) é ‘a única cidade brasileira fundada por franceses e uma das três capitais localizadas em uma ilha, tendo como um de seus apelidos “ilha do amor”’.

A categoria do Hotel Ilha do Amor é de cinco (5) estrelas, possui cento e vinte e seis (126) leitos, e as categorias das suas UH’s são divididas em Classic e Luxo. Além de muito conforto, todas são equipadas com estação de trabalho, frigobar e banheiro.

Os conflitos no Hotel Ilha do Amor são de responsabilidade de cada setor, para o qual, no ponto de vista do procedimento técnico, é elaborado um estudo de caso.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta análise de dados serão abordado os trechos da entrevista, da qual foi toda gravada e transcrita, essa transcrição está disponível no ANEXO I. A entrevista foi realizada, conforme explicado na metodologia.

Será utilizado, como base de análise, o objetivo geral desta pesquisa, com intuito de responder quais as formas de lidar e como lidar de forma eficiente com os conflitos dos níveis hierárquicos nos meios de hospedagens, através dos questionamentos norteadores para esta pesquisa sob o mesmo ponto de vista apresentado nos quadros abaixo:

1- Quais são os setores responsáveis diretamente por gestão de conflitos no meio de hospedagem em que você trabalha?

Aqui acontece uma coisa muito bacana, que no ato da contratação dos gestores, a gente já apresenta uma dinâmica, uma habilidade pra tratar com esses assuntos. Então, cada gestor na sua área, com a sua demanda, ele é habili... Treinado, pra, já tendo essa possibilidade de que vai acontecer esse conflito e ele já saber como tratar. No caso da governança, Divina, (apontando para si) eu aqui, a gente, eu adotei o 'bom dia hotelaria'. O que, que é esse 'bom dia hotelaria? É algo que a gente faz a avaliação do dia anterior. foi ótimo? Bacana (sinal de legal com as mãos). Não foi alguma coisa bacana? A gente tem que alinhar antes de iniciar o turno, pra que não se repita, então com isso, são reuniões diárias de cinco a dez minutos, passando toda a rotina e todas as ocorrências do dia, inclusive dos hóspedes (sorridente) que nós queremos surpreender a cada dia melhor. Então, essa rotina pra gente, não é mensal, né? Mensal são os procedimentos e suas alterações, mas o conflito em si, ele aconteceu, ele tem que ser gerado algo bom e agradável quando a gente trata no mesmo momento, rsrs. Que é o que acontece hoje aqui com a minha equipe.

Neste primeiro item da entrevista supracitada, sugere que cada gestor no ato da contratação deva apresentar sua própria dinâmica para lidar com os conflitos no cotidiano com seus colaboradores, já que cada setor é responsável pelos seus conflitos e em como lidar com eles.

Em vista do que, a gestora Divina Cláudia Soares apresentou o 'Bom dia hotelaria' para ser utilizado como ferramenta no setor de governança, a saber, uma reunião antes do início de cada turno de cinco a dez minutos para alinhar com a equipe.

Esse alinhamento inclui passar toda a rotina e todas as ocorrências do dia e a avaliação do dia anterior e os conflitos. Os conflitos devem ser tratados no mesmo momento, ou seja, não esperar para evitar que gere uma bola de neve e se torne insustentável, e ainda, essa tratativa deve ser tomada de forma positiva para gerar um sentimento bom e agradável para a equipe.

2-Quais são as principais ferramentas/treinamentos utilizadas (os) pra gestão de conflitos no seu meio de hospedagem?

Aqui, comigo, acontece algo maravilhoso! Eu tenho uma dinâmica, uma 'árvore colorida' de situações em momentos diferenciados. Então, pra cada situação, pra cada momento, pra cada ocorrência há algo especial, há uma fala diferenciada, há um tratar diferenciado que pode ser através de uma boa conversa, uma boa comunicação, do ouvir a pessoa, né, os dois 'lado'.

'Puquê' às vezes, nem sempre é um conflito, é um desentendimento por algo que ele não tinha 'tão' conhecimento e acabou causando uma situação desagradável. Então, essa conversa na m... 'muita das vezes', eu diria setenta por cento dessas 'conversa', ela acaba praticamente os dois 'lado' saindo envergonhado, rs, porque às vezes, não é bem um conflito, rs, é uma falta de conhecimento ou entendimento que gerou algo diferente, rs. Então, o melhor disso, é você tratar 'individual' cada caso, sendo especial para cada situação, cada atitude, cada rotina e de 'pessoas pra pessoas'. Eu costumo falar que a governança, ela é algo maravilhoso, por quê? Porque ela trabalha com pessoas diferentes, atitudes diferentes, mas, um único objetivo, que é entregar aquilo melhor que ela tem, e isso agrada no final, vale a pena toda a discordância pra começar. Mas é maravilhoso quando a gente passa por esse processo, você 'chega' (á conclusão) que no final, você produziu algo que você nem imaginava.

Neste segundo item sobre as principais ferramentas utilizadas para a gestão de conflitos, nos é induzido, conforme esta pesquisa no item gestão de conflitos, para a importância de o gestor ter habilidades para fazer análises assertivas quando têm conhecimentos sobre os comportamentos e características de seus colaboradores e ir mais além.

Em outras palavras, habilidades para identificar os tipos de indivíduos, saber utilizar maneiras de avaliar equipe, saber como minimizar situações de conflitos, saber como analisar o nível de gravidade de um conflito conhecer os estilos de resolução para elaborar um plano de ação e da importância de uma boa comunicação e do próprio gestor em uma administração mais humanizada na resolução dos conflitos.

A gestora utiliza como exemplo sua dinâmica com a ‘árvore colorida’, para denotar situações diferenciadas em momentos diferenciados, para ocorrências diferenciadas fala diferenciadas.

A boa comunicação com os dois lados favorece a identificação do nível do conflito, minimizando discordâncias com esclarecimentos ao tratar cada caso individualmente.

3-Você considera que a gestão de conflito é uma ferramenta importante para a produtividade no seu meio de hospedagem? Se sim, por quê?

Sim, A liderança hoje em dia... você não nasce um líder, você aprimora seu conhecimento, você descobre através do que você ama fazer. Porque liderar é receber ‘um, um, um, um...’ um portfólio muito grande de pessoas diferentes que você nunca viu... Com necessidades diferentes que você quer colocar neles algo importante pra gerenciar um bem maravilhoso pra alguém que você também nunca viu. Então, você como líder, você tem isso com você e cabe a você colocar lá naquela pessoa esse sentido, esse caminho pra que ele veja que ele produzir algo que ele nunca fez, é a oportunidade que ele tem. Mas você precisa saber fazer, você precisa ter o domínio, você precisa ter o conhecimento, ‘poquê’ você precisa lapidar essa pessoa que nunca fez isso, né? Você recebe uma equipe que não sabe nada, o conhecimento tá todo com você, líder. E essa pessoa, a expectativa maior dela, não é produzir o melhor, é receber o melhor do seu líder e o melhor não é o mecânico, é o humano e o humano que precisa injetar algo bom em outra pessoa, ele precisa ter o domínio, precisa ter o conhecimento, a habilidade pra fazer em você algo que você vai se surpreender, que você não seria capaz. Então, eu amo pegar gente que nunca nem trabalhou (risos). Não só ‘pá’ ficar com crédito de que aprendeu com dona Divina, né, mas quando ele chegar lá na frente e ter algo maravilhoso que é justamente ‘coisas que eu nunca fiz’, ‘coisas que eu pensei que nunca fosse capaz de produzir’. Porque o bom disso tudo, não é fazer onde você está, é você sair e as pessoas ‘lembrar’ do que você deixou, do que você produziu pra que alguém desse continuidade. Quando a gente ama, e a gente descobre que tem amor, paixão por aquilo que a gente exerce as portas não se fecham e você faz pessoas melhores’ porque através de você como líder que as pessoas vão querer outras coisas, vão descobrir até uma formação na vida, né? Quando você ama o que você faz, o conhecimento não fica paralisado e esse conhecimento, desse amor, dessa dedicação, ele é em prol de outras pessoas e geralmente é por alguém que tá desmotivado, que não quer mais nada da vida, quer apenas um emprego e a hotelaria, ela tem essa sensibilidade de abrir a mente pra uma formação futura de algo que você nunca pensou. Muitas pessoas que chegam pra gente na hotelaria elas vêm, apenas querendo um salário, elas, sequer, lembram da parte boa que ‘ela tem’, ‘poquê’ ela já vem de ‘coisas’ tão ruim e você sabe dessas coisas ‘ruim’ que elas têm, mas o bom fica escondido, então cabe a você como líder fazer com que essa

pessoa veja que o bom que ela tem, pode produzir algo maravilhoso, desde a descoberta de uma excelência no serviço à uma formação. Então, hoje eu vejo uma alegria muito grande, você vê um zelador que mal saberia assinar o nome e sai daqui sendo várias coisas dentro do hotel. Hoje eu tenho camareiro, hoje eu tenho funcionário que trabalhou a vida inteira como segurança de paletó e hoje exerce esse... Uma limpeza maravilhosa. Hoje eu tenho pessoas que, me procuram, que vêm de outros ambientes, não 'poquê' eu sou boa, mas porque sabem que quando eu vejo algo bom, eu puxo mesmo, porque pra mim mais vale é a pessoa reconhecer que ele tem algo bom. O ruim a gente não quer ser lembrado, então, quando você recebe alguém que você sente que ele vem cabisbaixo por um salário, você faça valer a pena. Que o que ele tem pra oferecer é mais que um salário é uma valorização pessoal. E ele sai daquele ambiente perto de você sendo alguém muito diferente do que ele chegou, ele não vai lembrar, porque o importante é como você está saindo, do jeito que você chegou todo mundo já sabe. Como você vai sair, cabe a você líder, o que você deixou, o que que você implantou, o que que você mudou naquela vida.

Outro detalhe, eu como líder, eu não lidero sozinha, a minha importância é 'bastidores', quem tem que aparecer é o meu liderado, se ele aparece, eu apareço grande no meio deles, porque eu me considero a zeladora, camareira, supervisora, todos eles. Então, onde eles estão se disser é dona Divina é ela que tá lá varrendo, ela que tá arrumando, ele que tá limpando, por que esse alguém faz parte de mim, então quando eu recebo alguém novo eu delego a essas pessoas a responsabilidade de ensinar o correto, o melhor e isso deixa eles felizes, porque significa que ontem eles aprenderam comigo e hoje eles podem transferir pra alguém. E tirar da mente das pessoas aquela coisa de que ensinar é entregar o meu emprego, é entregar o meu cargo. Ensinar é gerar crescimento, sabe? É gerar habilidade que a pessoa não tem e só quem ensina é capaz de fazer. Eu pratico todos os dias: delegar. Eu gerencio, eu delego e eu monitoro. Porque o bom é você delegar e você tá junto aprovando ou desaprovando, mas não condenando, incentivando a prosseguir. Pra cada erro, pra cada atitude errada descubra algo surpreendente que nem ele pensa que ele seria capaz de fazer que você vai ver resultado além do que você esperava. Eu costumo falar que a hotelaria... Ela vem primeiro pra se... Que se sobressaia o que de pior as pessoas têm, e é o errado, porque o de pior ele já sabe que ele tem, nem ele mesmo quer isso que ele tem de ruim.

E você tem a responsabilidade de mostrar que ele tem algo que pode se surpreender melhor do que isso que ele já tem essa bagagem. E é você que tem que injetar isso, então pra cada coisa de ruim que você sabe que você ouve de um colaborador de que ele não serve, que ele não dá, chame ele, fale com ele e mostre pra ele que o que ele tem pra ensinar vai além do que as pessoas estão vendo. Porque na hora que der certo ninguém vai acreditar que foi aquele que sempre errou, mas o conhecimento sempre esteve lá. Só que nós precisamos deixar de supervalorizar o errado, o ruim. O bom, o excelente tem sobressair sobre cada situação ruim, cada coisa que não foi tão boa e quem faz é que é o mestre, você é só aquele que fornece as ferramentas, essa satisfação

tem naquele que produziu e ele quer saber que você achou do resultado. Então valorize aquele que se esforçou que ele vai fazer melhor. A minha gestão hoje, ela é baseada não só em autoconfiança, mas a liderança, minha operacional, a gestão das atividades, eu delego isso pra própria pessoa que vai fazer. Então, quando eu não estou é que eu quero aparecer. Então, se em algum momento a dona Divina não está na empresa, o meu colaborador, ele diz: 'mas eu estou, é só com ela? E muitas das vezes, você vai ver que não é questão da liderança resolver. É do próprio liderado, e isso traz uma alegria quando eu ouço dizer assim: 'não precisa pedir isso pra dona Divina, sou eu que vou fazer, sou eu que estou aqui'.

Então quando eu digo: 'você que está nessa área, tome conta', então eu não chamo outra pessoa, ele me passa o relatório, ele me diz a necessidade, ele fala com a pessoa que tem que falar, ele me entrega como tem que entregar, eu não preciso procurar outra pessoa. É... A hotelaria, você não entra pra mudar pessoas, pra mudar procedimentos, você assume a gestão de hotelaria pra mudar atitude de pessoas, atitudes que geram um resultado que vai trazer satisfação pessoal. Essa história de 'só porque é emprego', não existe, tem que ser bom pra você também e todo ser humano, ele gera algo importante nele quando ele produz algo bom que o efeito bom vem na gente primeiro, você recebe antes de você entregar. Então, quando você consegue mudar um pensamento de um colaborador...

Quando nós assumimos um setor, a gente recebe o pior: 'essa equipe é isso', 'essa equipe é aquilo outro', 'se quer trocar todo mundo troca', 'se quiser fazer bota do teu jeito', aquela coisa toda e às vezes já tá pronto o que falta é você pegar toda essa demanda, todo isso que tem, conflito com coisa boa e tudo, colocar neles e mostrar que cada um pode contribuir pra aquilo e quando você gera esse resultado você vê as pessoas trabalhando e produzindo 'duma' forma que você se surpreende. E isso é que é bacana, porque quando as pessoas esperam que você demita você tá capacitando, você tá incentivando, você tá dizendo esse eu quero porque eu não... 'esse que é pra demitir?' eu faço isso várias vezes, porque equipe pra mim é equipe que eu não preciso trocar todos os dias, equipe que cresce e que sou substituída por pessoas que eles geram incentivo, eles mesmos.

É satisfatório saber dizer assim: 'eu cheguei, eu era assim mesmo, agora... ' né? Quem não se alinhar com quem já faz, ele não vai conseguir, porque pra você crescer você deve estar pelo menos no nível de quem já está, e qual é o nível de quem já está? Acima do seu.

Quem já está naquele ambiente tem um nível mais alto que o seu, você pode ter o diploma que você tiver. Se você sabe fazer, ele não discute quando você pede e você nunca precisa mandar, porque ele sabe que se ele não fizer direito você vai lá e faz.

Aqui no terceiro item, observa-se a importância da gestão de conflito como ferramenta para a produtividade está diretamente ligada à aptidão do líder em injetar no seu colaborador um propósito individual no que faz para este possa encontrar motivação em cumprir suas metas inclusive junto com a equipe, a fim de atingir seus

objetivos individuais gerando bons resultados no meio de hospedagem pela satisfação pessoal.

Não somente isto, mas também, não deixar de reprovar um serviço mal feito, porém, não condenando o colaborador. Voltando a atenção para a ação, não para a pessoa em si. Não supervalorizar o errado e sempre fazer sobressair o que há de bom, potencializando-o.

Uma vez que para cada coisa de ruim que você sabe, que você ouve de um colaborador de que 'ele não serve', que 'ele não dá', chame-o, fale com ele e mostre-o que o que possui para ensinar vai além do que as pessoas estão vendo.

Porque na hora em que der certo ninguém vai acreditar que foi aquele que sempre errou, ou seja, o conhecimento estava lá disponível para ser compartilhado.

Inclusive, para utilizar como ferramenta também, para desenvolver a autorresponsabilidade de alguém, quando lhe é delegado à transferência de conhecimento entre colaboradores sobre melhorias de resultados individuais, mostrar que esse colaborador possui algo que pode surpreender.

Por conseguinte, valorizando o esforço daquele que ensina, melhorando e modificando comportamento de quem foi ensinado a estar no mínimo alinhando com quem já faz bem.

4-Quais dicas úteis você daria a um profissional de hotelaria que deseja atuar na gestão de conflitos?

Se conhecer primeiro. Será que você não é uma pessoa que gera conflito você mesmo? Faça um diagnóstico da sua pessoa primeiro.

Porque, às vezes, a gente quer que o outro seja aquilo que nem a gente é. Se você não gerencia seus próprios conflitos você não vai conseguir ajudar 'aonde' você estiver, porque os conflitos, muitas das vezes são 'pessoal' dentro de você, e algo que você não aceita em você mesmo, mas você quer que o outro não faça, não gere, e aí?

Começa em você. Eu não posso querer que alguém ame uma coisa que eu não amo. Tudo começa na gente. Eu não posso querer mandar uma camareira: 'limpe, arrume a cama' se eu não sei arrumar a cama, que ela aprenda e a minha sala é um 'voar de papel pra cima'. E o que é o legal da coisa? É você não se tornar o centro da solução do problema. Você precisa mostrar as pessoas que elas são capazes de resolver coisas, sem guarda do lado, mas isso você faz como?

Aprenden... Ter conhecimento de gerenciamento das coisas, porque nem sempre pra quem você pede é o que tem o domínio de executar.
--

Você sabe como fazer, você só não tem habilidade, então isso precisa tá em você, pra que na hora em que você 'tenha' o problema, você possa
--

ajudar, e não responsabilizar alguém pelo... pra fazer pra você. Você tem que ser esse parceiro que tem... Se importa, que vê que vai dar certo, e pra isso... Se chama humildade, 'eu não sei, mas eu posso aprender', 'mas eu posso te dizer como começou', 'eu posso te falar como era antes', 'eu posso te dizer como é que foi 'das últimas vezes' que veio pra se executar esse 'seviço' que te gerou. Então, eu sou o canal pra que aquela atividade, aquele problema seja resolvido.

Já este último item, está destinado às dicas úteis para um profissional de hotelaria que deseja atuar na gestão de conflitos, dentre elas estão:

(1) o conhecer-se a si mesmo primeiramente, fazendo um diagnóstico pessoal com a intenção de constatar se você como gestor não é o próprio gerador de conflitos. Se você não gerenciar seus próprios conflitos você não vai conseguir ajudar sua equipe.

(2) ter conhecimento e domínio sobre as atividades que sua equipe exerce para saber o que exatamente precisa ser executado e como executar. Porque nem sempre para quem você delega é o que tem o domínio de desempenhar a tarefa.

(3) saber delegar para não se tornar o centro da solução dos problemas. Você precisa mostrar as pessoas de sua equipe que elas têm a capacidade de ser resolutivas.

(4) ter conhecimento para gerenciamento das atividades, e caso não tiver domínio de execução, deve ter humildade e parceria na orientação dando sugestões tais como: 'eu não sei, mas podemos aprender', 'mas eu te posso dizer como começou', 'eu posso te falar como era antes', 'eu te posso dizer como é que foi da última vez em que essa atividade foi executada'. Sendo o canal para que aquela atividade seja desempenhada, aquele problema seja resolvido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela observação dos aspectos analisados, é imprescindível que todos os profissionais de hotelaria em São Luís do Maranhão se conscientizem de que para atuar na gestão de conflitos, faz-se necessário que desenvolvam habilidades de gestão de conflitos.

Estas podem ser aprendidas utilizando as ferramentas apresentadas nesta pesquisa, a fim de que identifiquem e compreendam quais os conflitos existentes entre os níveis hierárquicos nos seus meios de hospedagens.

E essencialmente, quais os conflitos interpessoais que mais aparecem no meio da hospedagem em que atua, e além de identificá-los, e compreendê-los, deve-se listá-los para elaborar um plano de ação propositivo associados aos diversos perfis de seus colaboradores.

Esta pesquisa sugere que há importância de uma ação assertiva do gestor na resolução dos conflitos, e por isso deve saber identificar as qualidades das pessoas e extrair o melhor delas organizando equipes e coordenando trabalho em conjunto.

Concomitantemente está a importância da comunicação na gestão de conflitos, que é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização para que os objetivos comuns sejam alcançados.

A ineficiência na comunicação pode gerar conflitos internos e externos, pois os indivíduos não compreendem o que é positivo ou negativo para o outro, podendo trazer um desconforto e divergências de atitudes e opiniões.

Por analogia se deve reconhecer que a comunicação influencia na gestão e esta influencia a comunicação sobre seus subordinados com ética, objetividade e assertividade, evitando ruídos nas interações e construindo pontes nos relacionamentos.

Sob o mesmo ponto de vista, que o conflito envolve estresse e ansiedade e, muitas vezes, produz atitudes interpessoais negativas, influencia o clima social entre os grupos deteriorando-o e causando por vezes danos psicológicos.

Acrescentando-se que a maioria das pessoas nega o conflito por causa das suas consequências negativas.

A sua reação natural é evitar o conflito e acabar com ele o mais rapidamente possível, onde os conflitos podem chegar ao ápice no qual, nem sempre é possível chegar a um acordo com determinadas pessoas das quais podem já não ter a

sensação de pertencimento na organização ou simplesmente por questões próprias, não desejam melhoramentos.

Para essas pessoas, a busca de soluções pode ser interpretada como perseguição, por isso saber como minimizar situações de conflitos é imprescindível, e mediante o exposto há uma relevante importância da contribuição desta pesquisa para o meio hoteleiro.

Inegavelmente, a abordagem das limitações desta pesquisa está no fato da possibilidade de não ter abordado todos os motivos da geração de conflitos organizacionais e outras mais de suas inúmeras variáveis, cobrindo todos os ângulos possíveis.

Além do fato, de que a resolução os conflitos no hotel Ilha do amor são de responsabilidade de cada setor, onde pode originar a criação de grupos com culturas diferentes dentro de um mesmo meio de hospedagem, aumentando os conflitos.

Por outro lado, pode ser criada uma norma geral, apenas como guia a partir das experiências de cada setor, mantendo a independência nas resoluções de conflitos entre as gerências intermediárias.

Por consequência, uma oportunidade para futuras investigações e possibilidades de desenvolvimento de outros estudos aprofundando essa temática, que ampliem o entendimento do fenômeno estudado, ou gerem uma busca para confirmação empírica dos resultados já obtidos.

Levando-se em consideração que se trata de uma necessidade urgente de instituições hoteleiras e pesquisadores, o foco neste trabalho, sobre o propósito de formar pessoas melhores, e de como essas instituições necessitam desses profissionais para gerir de forma saudável.

Possibilitando o bom desempenho na produção de serviços, criando um ambiente de trabalho agradável onde automaticamente culminará em colaboradores motivados, uma equipe bem orientada que entenda, saiba e compreenda sobre o bem receber e o bem cuidar de como são essenciais.

Por consequência pode despertar interesse para um significativo campo de conhecimento sob a perspectiva de uma administração mais humanizada e assertiva, não unicamente no ramo hoteleiro, mas em todos os setores da Administração em geral, responsáveis em lidar com seres humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRIGUI, Mariana. **Meios de hospedagem**. [S. l.]: Aleph, 2007 - (Coleção ABC do Turismo).

BECK, Gabriela C. **Conflito nas Organizações**. 2009.71f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo, 2009.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de Conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1ª ed. Curitiba: Jaruá, 2012.

BIGGS, John M. Introduction to Structural Engineering: Analysis and Design. 1ª. ed. [S. l.]: **Prentice-Hall**, 1986. 344 p. ISBN 978-0135010082.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

CHIAVENATO, I. **A dinâmica do sucesso das organizações-Comportamento Organizacional**. 3ª Edição. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10ª. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da administração**. 9ª. ed. São Paulo: Manole, 2014. 654 p. ISBN 978-85-204-3669-1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Bools, 1999.

CLEY, PERCILE. **Gestão de conflito organizacional**: Uma Abordagem Sobre Política Organizacional de São Tomé e Príncipe. 2015. 147 p. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (Mestrado) - Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, 2015.

DA SILVA, MARCOS AURÉLIO. **Administração de conflitos**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2015.

DREU, C. De. & VAN, Vianen A. (2001). Gerenciando conflitos de relacionamento e a eficácia das equipes organizacionais. **Diário de Comportamento Organizacional**, 22, 309-328.

GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas**: o talento executivo. 8ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GILLEN, Terry. **Assertividade**. São Paulo: Nobel, 2001.

ISMAIL, Ahmed. **Hospedagem**: Front Office e Governança/ Ahmed Ismail; tradução técnica Gleice Regina Guerra. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MEIOS de hospedagem: em São Luís. Pdf. [S. l.], 2022. Disponível em: [https://www.saoluis.ma.gov.br/midias/anexos/Copia\(01\)_3768_setur_-_investimentos.pdf](https://www.saoluis.ma.gov.br/midias/anexos/Copia(01)_3768_setur_-_investimentos.pdf). Acesso em: 3 out. 2023.

MEIRELES, M. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MIGUEL, A., ROCHA, A., & ROHRICH, O. **Gestão Emocional de Equipes**: Em Ambiente Projecto. Lisboa. FCA, Editora de informática, 2008.

MORAES, A.F.; LEITE, A.R.L.; SANTOS, S.R. Selo Turismo Responsável e Adesão dos Meios de Hospedagem em São Luís, Maranhão (Brasil). Artigos e ensaios: **Revista Turismo em Análise - RTA-ECA-USP**, [s. l.], v. 32, ed. 3, p. 513-531, set./dez. 2021.

NASCIMENTO, Eunice Maria. KASSEM, Mohamed El Sayed. **Administração de conflitos**. São Paulo: Editora Gazeta do Povo/FAE (2002).

NETO, Álvaro Francisco Fernandes. **Gestão de conflitos**. São Paulo, 2005.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional**: o comportamento humano no trabalho; Tradução de Ivan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Adilson Vagner; PIZZONI, Taisa Gabrieli Pereira. Gestão de conflitos e comunicação organizacional: Um estudo empírico em instituições públicas de ensino. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 9, n. 2, p. 14-24, 2021.

PASCHOARELLI, Luis Carlos; MEDOLA, Fausto Orsi; BONFIM, Gabriel Henrique Cruz. Características Qualitativas, Quantitativas de Abordagens Científicas: estudos de caso na subárea do Design Ergonol, mico. **Revista de Design, Tecnologia e Sociedade**, v. 2, n. 1, p. 65-78, 2015.

RIBEIRO, Karla Cristina Campos. **Meios de hospedagem** / Karla Cristina Campos, Ribeiro. – Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2011.

SANTOS, S.R; SANTOS, J.R.; LEITE, A.B.; FERNANDES, B.T. Reputação online dos meios de hospedagem em São Luís (MA). **CULTUR**, [s. l.], v. 17, ed. 1, ABRIL 2023.

SBCLASS/ PORTARIA: **MEIOS DE HOSPEDAGEM**. PDF. [S. l.], 1 out. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-publicacoes/portarias-arquivos/portaria-2011/PORTARIA-N-100c-DE-16-DE-JUNHO-DE-2011>. Acesso em: 1 out. 2023.

SBCLASS: **Modelo adotado pelo Brasil**. Pdf. [S. l.], 7 jun. 2011. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/brasil-ganha-novo-sistema-de-classificacao-hoteleira>. Acesso em: 27 dez. 2023.

SETUR São Luís: **COMTUR**. [S. l.], 16 out. 2023. Disponível em: <https://www.saoluis.ma.gov.br/setur/conteudo/3187>. Acesso em: 16 out. 2023.

SOUSA, Rayanne Fidélis de. **Conflitos de gerações no ambiente de trabalho:** Estudo de caso na Procuradoria Geral do Trabalho – PGT. 2016. 79 p. Monografia (Bacharelado) - Universidade de Brasília, [S. l.], 2016.

TORRES, Sandra Carvalho. **Estilos de Gestão Construtiva de Conflitos Numa Organização Empresarial.** 2012. 98f. Dissertação (Mestrado em Mediação e Interculturalidades) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2005.

APÊNDICE 1 - IMAGEM

Figura 1 – A entrevistada Divina Sodré/ Gerente do Setor de Governança



Fonte: acervo da autora

ANEXO 1 – Entrevista

Alice Frazão: Seu nome é... Sua formação, quantos anos neste ramo, os setores que trabalhou e quanto tempo nesses setores?

Divina Soares: Boa tarde, meu nome é Divina Cláudia Soares, eu sou formada em Turismo e Hotelaria e recém-formada agora em Gestão de pessoas e Coaching, tenho cinquenta e dois anos e a atuo no ramo de Turismo e Hotelaria desde noventa e quatro. De lá até então, tenho passado por vários seguimentos, começando pela área de auxiliar de cozinha, auxiliar de limpeza e camareira, na mesma unidade, sendo um total de quatro anos e ‘meios’, depois tive outra oportunidade, aonde eu cheguei a ser camareira, supervisora de andares, supervisora de governança, assistente de rouparia e governanta, ‘num’ total de oito anos e nove meses. Após esse aprendizado, cheguei a ir pra outra unidade e outras ‘ao qual’ me renderam muito aprendizado. Tive um grande aprendizado na área de Hotelaria Hospitalar que um pouco diferente, mas que soma muito pra nossa carreira e hoje eu atuo como Governanta, Gestora em ‘Governanta’ de uma unidade como Governanta há sete anos. O meu propósito é formar pessoas melhores do que eu. É esse o meu alimento diário. É fazer com que minha equipe entenda que o bem receber e bem cuidar é algo insubstituível. Eu amo o que eu faço e cuidar de pessoas é a melhor satisfação. Cuidar de pessoas e fazer com que elas realizem os sonhos, trazer alegria pra’s pessoas é algo que não se mede. A gente vivencia junto com o cliente. Eu amo o que eu faço e todos os dias eu tento formar pessoas pra fazer escolhas, escolhas certas, escolhas com amor. É uma grande alegria fazer parte da hotelaria, fazer parte do mundo dos sonhos, fazer parte dos sonhos das pessoas e poder falar daquilo que é a minha paixão que é a minha profissão.

Alice Frazão: No meio de hospedagem em que você atua como é organizado o organograma dos setores, quais são eles e quantos funcionários por setor?

Divina Soares: Tá. O nosso hotel, é um hotel cinco (5) estrelas, ele trabalha hoje com uma questão de oferecer o serviço que surpreenda o cliente, ou seja, o cliente, ele vai chegar aqui, e o nosso propósito não é entregar apenas um serviço, mas um serviço que vai surpreendê-lo e encantar. Nós traba... Temos mais ou menos de cento e vinte cinco (125) a cento e vinte e seis (126) leitos, e nós precisamos dessa demanda pra ter uma produtividade diária, essa produtividade é quem vai nos garantir a contratação ou não de pessoal, que interfere muito no período de ocupação. Sendo assim, a governança com a manutenção, reserva trabalhem inteiramente ligados pra que esse conjunto de atividade funcione perfeitamente. (rs, acho que ficou um pouc...).

AF: Quais são os setores é... Responsáveis diretamente por gestão de conflitos no meio de hospedagem em que você trabalha?

DS: Aqui acontece uma coisa muito bacana, que no ato da contratação dos gestores, a gente já apresenta uma dinâmica, uma habilidade pra tratar com esses assuntos. Então, cada gestor na sua área, com a sua demanda, ele é habili... Treinado, pra, já tendo essa possibilidade de que vai acontecer esse conflito e ele já saber como tratar. No caso da governança, Divina, (apontando para si) eu aqui, a

gente, eu adotei o 'bom dia hotelaria'. O que, que é esse 'bom dia hotelaria? É algo que a gente faz a avaliação do dia anterior. foi ótimo? Bacana (sinal de legal com as mãos). Não foi alguma coisa bacana? A gente tem que alinhar antes de iniciar o turno, pra que não se repita, então com isso, são reuniões diárias de cinco a dez minutos, passando toda a rotina e todas as ocorrências do dia, inclusive dos hóspedes (sorridente) que nós queremos surpreender a cada dia melhor. Então, essa rotina pra gente, não é mensal, né? Mensal são os procedimentos e suas alterações, mas o conflito em si, ele aconteceu, ele tem que ser gerado algo bom e agradável quando a gente trata no mesmo momento, rsrs. Que é o que acontece hoje aqui com a minha equipe.

AF: Quais são as principais ferramentas, é... Utilizadas pra gestão de conflitos no seu meio de hospede... Hospedagem? Ferramenta ou treinamento...

DS: Aqui, comigo, acontece algo maravilhoso! Eu tenho uma dinâmica, uma 'árvore colorida' de situações em momentos diferenciados. Então, pra cada situação, pra cada momento, pra cada ocorrência há algo especial, há uma fala diferenciada, há um tratar diferenciado que pode ser através de uma boa conversa, uma boa comunicação, do ouvir a pessoa, né, os dois 'lado'. 'Puquê' às vezes, nem sempre é um conflito, é um desentendimento por algo que ele não tinha 'tão' conhecimento e acabou causando uma situação desagradável. Então, essa conversa na m... 'muita das vezes', eu diria setenta por cento dessas 'conversa', ela acaba praticamente os dois 'lado' saindo envergonhado, rs, porque às vezes, não é bem um conflito, rs, é uma falta de conhecimento ou entendimento que gerou algo diferente, rs. Então, o melhor disso, é você tratar 'individual' cada caso, sendo especial para cada situação, cada atitude, cada rotina e de 'pessoas pra pessoas'. Eu costumo falar que a governança, ela é algo maravilhoso, por quê? Porque ela trabalha com pessoas diferentes, atitudes diferentes, mas, um único objetivo, que é entregar aquilo melhor que ela tem, e isso agrada no final, vale a pena toda a discordância pra começar. Mas é maravilhoso quando a gente passa por esse processo, você 'chega' (à conclusão) que no final você produziu algo que você nem imaginava.

AF: Você considera que a gestão de conflito é uma ferramenta importante é... Para a produtividade no seu meio de hospedagem?

DS: Sim, sim.

AF: Por quê?

DS: É... (pensando). A liderança hoje em dia... você não nasce um líder, você aprimora seu conhecimento, você descobre através do que você ama fazer. Porque liderar é receber 'um, um, um, um...' um portfólio muito grande de pessoas diferentes que você nunca viu... Com necessidades diferentes que você quer colocar neles algo importante pra gerenciar um bem maravilhoso pra alguém que você também nunca viu. Então, você como líder, você tem isso com você e cabe a você colocar lá naquela pessoa esse sentido, esse caminho pra que ele veja que ele produzir algo que ele nunca fez, é a oportunidade que ele tem. Mas você precisa saber fazer, você precisa ter o domínio, você precisa ter o conhecimento, 'poquê'

you precisa lapidar essa pessoa que nunca fez isso, né? Você recebe uma equipe que não sabe nada, o conhecimento tá todo com você, líder. E essa pessoa, a expectativa maior dela, não é produzir o melhor, é receber o melhor do seu líder e o melhor não é o mecânico, é o humano e o humano que precisa injetar algo bom em outra pessoa, ele precisa ter o domínio, precisa ter o conhecimento, a habilidade pra fazer em você algo que você vai se surpreender, que você não seria capaz. Então, eu amo pegar gente que nunca nem trabalhou (risos). Não só 'pá' ficar com crédito de que aprendeu com dona Divina, né, mas quando ele chegar lá na frente e ter algo maravilhoso que é justamente 'coisas que eu nunca fiz', 'coisas que eu pensei que nunca fosse capaz de produzir'. Porque o bom disso tudo, não é fazer onde você está, é você sair e as pessoas 'lembrar' do que você deixou, do que você produziu pra que alguém desse continuidade. Quando a gente ama, e a gente descobre que tem amor, paixão por aquilo que a gente exerce as portas não se fecham e você faz 'pessoas melhores' porque através de você como líder que as pessoas vão querer outras coisas, vão descobrir até uma formação na vida, né? Quando você ama o que você faz, o conhecimento não fica paralisado e esse conhecimento, desse amor, dessa dedicação, ele é em prol de outras pessoas e geralmente é por alguém que tá desmotivado, que não quer mais nada da vida, quer apenas um emprego e a hotelaria, ela tem essa sensibilidade de abrir a mente pra uma formação futura de algo que você nunca pensou. Muitas pessoas que chegam pra gente na hotelaria elas vêm, apenas querendo um salário, elas, sequer, lembram da parte boa que 'ela tem', 'poquê' ela já vem de 'coisas' tão ruim e você sabe dessas coisas 'ruim' que elas têm, mas o bom fica escondido, então cabe a você como líder fazer com que essa pessoa veja que o bom que ela tem, pode produzir algo maravilhoso, desde a descoberta de uma excelência no serviço à uma formação. Então, hoje eu vejo uma alegria muito grande, você vê um zelador que mal saberia assinar o nome e sai daqui sendo várias coisas dentro do hotel. Hoje eu tenho camareiro, hoje eu tenho funcionário que trabalhou a vida inteira como segurança de paletó e hoje exerce esse... Uma limpeza maravilhosa. Hoje eu tenho pessoas que, me procuram, que vêm de outros ambientes, não 'poquê' eu sou boa, mas porque sabem que quando eu vejo algo bom, eu puxo mesmo, porque pra mim mais vale é a pessoa reconhecer que ele tem algo bom. O ruim a gente não quer ser lembrado, então, quando você recebe alguém que você sente que ele vem cabisbaixo por um salário, você faça valer a pena. Que o que ele tem pra oferecer é mais que um salário é uma valorização pessoal. E ele sai daquele ambiente perto de você sendo alguém muito diferente do que ele chegou, ele não vai lembrar, porque o importante é como você está saindo, do jeito que você chegou todo mundo já sabe. Como você vai sair, cabe a você líder, o que que você deixou o que que você implantou o que que você mudou naquela vida. Outro detalhe, eu como líder, eu não lidero sozinha, a minha importância é 'bastidores', quem tem que aparecer é o meu liderado, se ele aparece, eu apareço grande no meio deles, porque eu me considero a zeladora, camareira, supervisora, todos eles. Então, onde eles estão se disser é dona Divina é ela que tá lá varrendo, ela que tá arrumando, ele que tá limpando, por que esse alguém faz parte de mim, então quando eu recebo alguém novo eu delego a essas pessoas a responsabilidade de ensinar o correto, o melhor e isso deixa eles felizes, porque significa que ontem eles aprenderam comigo e hoje eles podem transferir pra alguém. E tirar da mente das pessoas aquela coisa de que ensinar é entregar o meu emprego, é entregar o meu cargo. Ensinar é gerar crescimento, sabe? É gerar habilidade que a pessoa não tem e só quem ensina é capaz de fazer. Eu pratico todos os dias: delegar. Eu gerencio, eu delego e eu monitoro. Porque o bom é você

delegar e você tá junto aprovando ou desaprovando, mas não condenando, incentivando a prosseguir. Pra cada erro, pra cada atitude errada descubra algo surpreendente que nem ele pensa que ele seria capaz de fazer que você vai ver resultado além do que você esperava. Eu costumo falar que a hotelaria... Ela vem primeiro pra se... Que se sobressaia o que de pior as pessoas têm, e é o errado, porque o de pior ele já sabe que ele tem, nem ele mesmo quer isso que ele tem de ruim. E você tem a responsabilidade de mostrar que ele tem algo que pode se surpreender melhor do que isso que ele já tem essa bagagem. E é você que tem que injetar isso, então pra cada coisa de ruim que você sabe que você ouve de um colaborador de que ele não serve, que ele não dá, chame ele, fale com ele e mostre pra ele que o que ele tem pra ensinar vai além do que as pessoas estão vendo. Porque na hora que der certo ninguém vai acreditar que foi aquele que sempre errou, mas o conhecimento sempre esteve lá. Só que nós precisamos deixar de supervalorizar o errado, o ruim. O bom, o excelente tem sobressair sobre cada situação ruim, cada coisa que não foi tão boa e quem faz é que é o mestre, você é só aquele que fornece as ferramentas, essa satisfação tem naquele que produziu e ele quer saber o que que você achou do resultado. Então valorize aquele que se esforçou que ele vai fazer melhor. A minha gestão hoje, ela é baseada não só em autoconfiança, mas a liderança, minha operacional, a gestão das atividades, eu delego isso pra própria pessoa que vai fazer. Então, quando eu não estou é que eu quero aparecer. Então, se em algum momento a dona Divina não está na empresa, o meu colaborador, ele diz: 'mas eu estou, é só com ela? E muitas das vezes, você vai ver que não é questão da liderança resolver. É do próprio liderado, e isso traz uma alegria quando eu ouço dizer assim: 'não precisa pedir isso pra dona Divina, sou eu que vou fazer, sou eu que estou aqui'. Então quando eu digo: 'você que está nessa área, tome conta', então eu não chamo outra pessoa, ele me passa o relatório, ele me diz a necessidade, ele fala com a pessoa que tem que falar, ele me entrega como tem que entregar, eu não preciso procurar outra pessoa. É... A hotelaria, você não entra pra mudar pessoas, pra mudar procedimentos, você assume a gestão de hotelaria pra mudar atitude de pessoas, atitudes que geram um resultado que vai trazer satisfação pessoal. Essa história de 'só porque é emprego', não existe, tem que ser bom pra você também e todo ser humano, ele gera algo importante nele quando ele produz algo bom que o efeito bom vem na gente primeiro, você recebe antes de você entregar. Então, quando você consegue mudar um pensamento de um colaborador... Quando nós assumimos um setor, a gente recebe o pior: 'essa equipe é isso', 'essa equipe é aquilo outro', 'se quer trocar todo mundo troca', 'se quiser fazer bota do teu jeito', aquela coisa toda e às vezes já tá pronto o que falta é você pegar toda essa demanda, todo isso que tem conflito com coisa boa e tudo, colocar neles e mostrar que cada um pode contribuir pra aquilo e quando você gera esse resultado você vê as pessoas trabalhando e produzindo 'duma' forma que você se surpreende. E isso é que é bacana, porque quando as pessoas esperam que você demita você tá capacitando, você tá incentivando, você tá dizendo esse eu quero porque eu não... 'esse que é pra demitir?' eu faço isso várias vezes, porque equipe pra mim é equipe que eu não preciso trocar todos os dias, equipe que cresce e que sou substituída por pessoas que eles geram incentivo, eles mesmos. É satisfatório saber dizer assim: 'eu cheguei, eu era assim mesmo, agora...' né? Quem não se alinhar com quem já faz, ele não vai conseguir, porque pra você crescer você deve estar pelo menos no nível de quem já está, e qual é o nível de quem já está? Acima do seu. Quem já está naquele ambiente tem um nível mais alto que o seu, você pode ter o diploma que você tiver. Se você sabe fazer, ele

não discute quando você pede e você nunca precisa mandar, porque ele sabe que se ele não fizer direito você vai lá e faz.

AF: Quais dicas úteis você daria a um profissional de hotelaria que deseja atuar na gestão de conflitos?

DS: Se conhecer primeiro. Será que você não é uma pessoa que gera conflito você mesmo? Faça um diagnóstico da sua pessoa primeiro. Porque, às vezes, a gente quer que o outro seja aquilo que nem a gente é. Se você não gerencia seus próprios conflitos você não vai conseguir ajudar 'aonde' você estiver, porque os conflitos, muitas das vezes são 'pessoal' dentro de você, e algo que você não aceita em você mesmo, mas você quer que o outro não faça, não gere, e aí? Começa em você. Eu não posso querer que alguém ame uma coisa que eu não amo. Tudo começa na gente. Eu não posso querer mandar uma camareira: 'limpe, arrume a cama' se eu não sei arrumar a cama, que ela aprenda e a minha sala é um 'voar de papel pra cima'. E o que que é o legal da coisa? É você não se tornar o centro da solução do problema. Você precisa mostrar as pessoas que elas são capazes de resolver coisas, sem guarda do lado, mas isso você faz como? Aprendem... Ter conhecimento de gerenciamento das coisas, porque nem sempre pra quem você pede é o que tem o domínio de executar. Você sabe como fazer, você só não tem habilidade, então isso precisa tá em você, pra que na hora em que você 'tenha' o problema, você possa ajudar, e não responsabilizar alguém pelo... pra fazer pra você. Você tem que ser esse parceiro que tem... Se importa, que vê que vai dar certo, e pra isso... Se chama humildade, 'eu não sei, mas eu posso aprender', 'mas eu posso te dizer como começou', 'eu posso te falar como era antes', 'eu posso te dizer como é que foi 'das últimas vezes' que veio pra se executar esse 'serviço' que te gerou. Então, eu sou o canal pra que aquela atividade, aquele problema seja resolvido.

AF: Então, é isso dona Divina, estou muito grata!

DS: Risos...

AF: Muito obrigada por a senhora me atender, por essa experiência, né? Que pra mim e pra 'otas' pessoas que vão poder também estudar através dessa pesquisa. Estou muito grata. Muito obrigada!