

O indivíduo viaja... Quanto mais se afasta de sua casa e se distancia dos seus, maior é a mudança de paisagem, de ritmo e estilo de vida, mais enfraquecem suas referências cotidianas, maior é a sua insegurança. A imprevisibilidade aumenta. Ao chegar ao hotel, dependendo da categoria do estabelecimento, poderá ser atendido por manobristas, porteiros que carregarão suas malas e o conduzirão à recepção para o “check-in”. Ninguém está tão estressado como o indivíduo que aguarda o computador “ler” a sua reserva. São segundos ou minutos que giram e se tornam cada vez mais angustiantes. Se houver problemas de “overbooking”, ele terá de perder um tempo tão mais precioso na medida em que sua mente vai listando as tarefas necessárias. Confirmado o seu aposento, dirige-se para o apartamento, cujas dimensões, mobiliário, vista, etc. podem ou não corresponder à sua expectativa. Se estiver com pressa, pede à arrumadeira para passar as roupas de uso mais urgente. Nesse itinerário, gorjetas são distribuídas. É a praxe! Este serviço torna-se cada vez mais importante, à medida em que o turismo floresce no país e não deixa de suscitar questões.

Para onde caminha a hotelaria atual? No atual cenário econômico sempre mais globalizado, turbulento, qual é a situação atual do setor e quais desafios são projetados para o futuro? Para encaminhar uma reflexão focada nessas questões, os autores iniciam com uma tentativa de efetuar uma análise sobre o momento vivido pela hotelaria no país, em especial o impacto das grandes redes num setor ainda dominado pela gestão familiar. Em seguida, trabalham com duas hipóteses. A primeira é de uma profissionalização sempre maior da multiplicidade dos serviços que se agrupam dentro da rubrica Hotelaria, cujos desafios dominantes tendem a ser fidelização, segmentação, responsabilidade social, gestão do custo/benefício. Essa hipótese coloca os hotéis na vanguarda da pesquisa da habitabilidade dos espaços, da sintonia do indivíduo com o espaço e, sem dúvida, suas inovações no plano da arquitetura, do mobiliário, da logística devem ter repercussões sobre todos os empreendimentos receptivos similares, inclusive as residências.

A segunda é de uma progressiva consciência do hoteleiro sobre o papel que lhe cabe de anfitrião que acolhe o indivíduo diferente em terra estranha. Tal hipótese pode soar estranhamente como um apelo ao retorno ao pré-profissionalismo que regeu a atividade até meados do séc. XVIII ou até um antiprofissionalismo. Ao contrário: fidelização, segmentação, e ainda, gestão da experiência, marketing experiencial, tais termos em voga falam, na realidade, de um sobreprofissionalismo. Além do que se entende habitualmente como ser e agir profissionalmente, noção que, ao cabo e ao fim, remete à lógica final e única da empresa, o hoteleiro deve aceitar adicionalmente a lógica não raro conflituosa do cliente e

de suas aspirações, patentes ou veladas. Mais do que ser hospitaleiro, o hoteleiro deve caminhar para a "hospitalidade".

Especificidade do serviço hoteleiro

O varejo em atividades turísticas difere dos bens de consumo apenas pela intangibilidade no ato da compra. Os canais de distribuição, os recursos tecnológicos e a busca por economia de escala ocorrem como em outros negócios, utilizando, eventualmente, denominações específicas.

Atividade	Bens de Consumo	Turismo
Venda direta	Porta-a-porta	Free-lancer atendendo em domicílio
Venda direta	Loja monomarca - física ou virtual.	Loja – física ou virtual (Balcão de companhia aérea, ponto para reserva de hotel, venda de excursões, sites de hotéis)
Venda direta	Loja multimarca, supermercado – física ou virtual	Agência de viagens – física ou virtual

O atacado se realiza por intermédio de operadoras e consolidadores, com os mesmos conceitos de compras de volume, montagem de produtos casados ou combinados, verbas promocionais e distribuidores exclusivos ou não que cuidarão da distribuição ao varejo.

Os meios de hospedagem no Brasil constituem produtos com participação interessante na economia nacional. A porção mais visível, sem dúvida, é constituída por hotéis, sobretudo aqueles vinculados a corporações que promovem seus estabelecimentos como redes ou cadeias hoteleiras, em diversos meios de comunicação e acabam por fazer parte do sonho de consumo de parte da população.

Dentre os 20 primeiros colocados no ranking preparado anualmente pela revista Hotels, compilando as 300 maiores corporações hoteleiras no mundo, observam-se algumas com presença no país:

RANK 2004	RAN K 2003	Company Headquarters	ROOMS 2004	ROOMS 2003	HOTELS 2004	HOTELS 2003	Observações dos
--------------	------------------	-------------------------	---------------	---------------	----------------	----------------	-----------------

1	1	InterContinental, Hotels Group Windsor, Berkshire, England	534,202	536,318	3,540	3,520	Atua no Brasil com Crowne Plaza e I
2	2	Cendant Corp. Parsippany, N.J. USA	520,860	518,747	6,396	6,402	
3	3	Marriott International Washington, D.C. USA	482,186	490,564	2,632	2,718	Atua no Brasil com Executive Apartm
4	4	Accor Paris, France	463,427	453,403	3,973	3,894	Atua no Brasil com Foemule 1 e Partl
5	5	Choice Hotels International Silver Spring, Md. USA	403,806	388,618	4,977	4,810	Não confundir (ranking) que at incluindo Comfor
6	6	Hilton Hotels Corp. Beverly Hills, Calif. USA	358,408	348,483	2,259	2,173	
7	7	Best Western International Phoenix, Ariz. USA	309,236	310,245	4,114	4,110	Atua no Brasil com
8	8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide White Plains, NY.	230,667	229,247	733	738	Atua no Brasil com
9	11	Global Hyatt Corp. Chicago, Ill. USA	147,157	89,602	818	208	Atua no Brasil com
10	9	Carlson Hospitality Worldwide Minneapolis, Minn. USA	147,093	147,624	890	881	
11	10	Hilton Group plc Watford, Herts, England	102,636	98,689	403	392	Atua no Brasil com
12	13	TUI AG/TUI Hotels & Resorts Hannover, Germany	81,398	76,000	285	290	
13	12	Sol Meliá SA Palma de Mallorca, Spain	80,834	80,494	328	331	Atua no Brasil com
14	17	Extended Stay Hotels Spartanburg, S.C. USA	72,981	50,240	654	472	
15	15	Interstate Hotels & Resorts Arlington, Va. USA	68,242	65,250	306	295	
16	14	Louvre Hotels (Societe du Louvre) Paris, France	66,834*	66,356	887*	896	
17	19	La Quinta Corp. Irving, Texas USA	65,110	43,457	592	363	
18	32	Golden Tulip Hospitality/THL Amersfoort, Netherlands	52,148	28,385	534	253	Atua no Brasil com
19	16	Wyndham International Dallas, Texas USA	42,900	50,980	157	190	
20	18	FelCor Lodging Trust Irving, Texas USA	40,000	45,000	143	161	

<http://www.hotelsmag.com/archives/2005/07/corporate-300.asp?ob=hd>, acessado em 2 de janeiro de 2006.

Segundo a publicação Hotelaria em Números, preparada anualmente pela HIA – Hotel Investment Advisors, não há dados oficiais atualizados sobre o número total de hotéis no Brasil. Caso se considerem outros meios de hospedagem, tais como pousadas, albergues, motéis, SPAs, hospitais, a quantificação se torna ainda mais complexa e sem dados consolidados consistentes. A falta do estabelecimento tanto de tipologia quanto da obrigatoriedade de cadastramento em algum sistema único dificulta a coleta de informações. Os estabelecimentos usam denominações que geram confusão no mercado consumidor, tais como: “Hotel e Pousada XXX”, Hotel XXX Resort, Hotel XXX SPA, Convention & Resort, enfim, o que estiver “na moda” e puder atrair a atenção de distintos segmentos. Provoca-se, por exemplo, o conflito comum de famílias buscando hotéis com áreas de lazer que se encontram com um grupo em convenção que alugou a área da piscina para o evento e ela não está disponível aos hóspedes que não sejam de tal grupo.

Na publicação da HIA, que se baseou nos dados da ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – e no Guia Quatro Rodas, havia, em 2005, 7.003 hotéis, com 343.536 apartamentos. Desses estabelecimentos, 91,8% são independentes, 4,2% são parte de uma cadeia nacional e 4% de uma cadeia internacional.

Quanto ao ranking das maiores cadeias hoteleiras, a mesma publicação apresenta como as 10 primeiras, representando 4,8% da oferta total:

Posição	Cadeia Hoteleira	Nº Hotéis	Nº Apartamentos
1º	Accor	130	19.489
2º	Atlântica	44	7.271
3º	Blue Tree	27	6.135
4º	Sol Meliá	23	5.627
5º	Othon	31	4.252
6º	InterContinental	14	3.297
7º	Transamérica	19	3.043
8º	Nacional Inn	20	2.485
9º	Posadas	10	2.079
10º	Golden Tulip	16	2.059

RODRIGUES e GORNI, 2005, p. 8

Todas as empresas listadas acima atuam na administração de hotéis e de flats ou condo-hotéis. Para o consumidor, há poucas diferenças, já que a estrutura física e os serviços são semelhantes. Na gestão, há diferenças significativas.

Os hotéis habitualmente pertencem a um grupo reduzido de proprietários. Os 91,8% de hotéis independentes são de proprietários individuais ou famílias que conduzem diretamente a gestão de seu negócio. Nesse grupo, encontram-se os extremos: os melhores e os piores produtos e serviços. Por um lado, ao não estarem submetidos a padrões pré-estabelecidos por

cadeias hoteleiras, podem agregar conceitos sem a preocupação de consistência de marca; por outro, tal liberalidade os desobriga de atualização de produto ou mesmo de profissionalização para proporcionar serviços adequados às expectativas dos hóspedes. Há proprietários de hotéis que optam por contratar uma administradora para gerir seus empreendimentos por preferir que façam parte de uma rede.

Os flats, resultantes de oportunidades no mercado imobiliário surgidas nas décadas de 80 e 90, têm proprietários que adquiriram unidades autônomas; eles optam por aderir a um “pool” hoteleiro e escolhem uma administradora, habitualmente uma cadeia hoteleira. Compõem um condomínio, elegem conselho e síndico e, dependendo da composição de proprietários, atuam mais ou menos na gestão do empreendimento.

Nos anos 90, devido à expansão dos flats, houve momentos de conflito no mercado, por diferenças de tributação e de custos, já que os hotéis estavam sujeitos às regras pertinentes a estabelecimentos comerciais e os flats, em várias rubricas, a normas simples de edifícios residenciais. Em grandes centros urbanos, houve a instalação de flats em áreas estritamente residenciais onde um hotel não conseguiria autorização de funcionamento. Na contrapartida, uma parte da renovação da oferta hoteleira no Brasil esteve vinculada a esse formato de integração de mercado imobiliário com o hoteleiro. Não existiriam tantos produtos novos sem tal fórmula. Ao longo dos anos, os estabelecimentos buscam uma convivência mais harmoniosa, isonomia na legislação utilizada e cadeias hoteleiras assumindo a administração de flats. Devido à concentração de flats em alguns centros urbanos, como São Paulo e Curitiba, gerando excesso de oferta, além de posicionamento nos segmentos midscale e econômico, acabaram apresentando índices menores que os de hotéis.

	2001		2002		2003		2004	
	Hotéis	Flats	Hotéis	Flats	Hotéis	Flats	Hotéis	Flats
Ocupação	53%	47%	50%	49%	51%	51%	56%	52%
Diária Média (R\$)	177	107	185	113	182	107	157	107
RevPAR* (R\$)	94	51	93	55	93	55	89	55

* RevPAR – revenue per available room: receita por apartamento disponível.

Fonte: RODRIGUES e GORNI, 2005, p. 5.

A hotelaria brasileira vive um momento de crescimento dos produtos econômicos em capitais e centros urbanos de relevância, com investidores locais e gestão de cadeias hoteleiras; troca de bandeiras e de administradoras, com proprietários buscando melhores resultados; crescimento de redes regionais de capital nacional; adequação ao turismo de

massa, procurando descaracterizar produtos ainda percebidos como inacessíveis à achatada classe média. Em qualquer outro destino turístico que necessita de volume, resorts, cruzeiros marítimos em grandes embarcações, parques temáticos são produtos massificados. Consumidores que buscam exclusividade, serviços personalizados, privacidade compõem um mercado interessante, porém limitado, e optam por produtos menores, sem promoção na mídia. Assim como no comércio varejista, no qual existe mercado para butiques exclusivas, sem qualquer sinalização na entrada, há, em hotelaria, público para “lodges” de selva, hotéis-butique, hotéis-design, barcotéis e veleiros para programas de pesca, observação de vida animal e outras propostas para interesses específicos.

O Brasil é privilegiado por uma vasta extensão costeira, recebendo investimentos estrangeiros – Portugal, Espanha e Itália – para a construção de complexos com resorts, condomínios de segunda residência e serviços complementares; tais produtos são adequados ao turismo de massa. Para o turismo de elite, há necessidade de se dar as costas para o litoral e encontrar oportunidades no interior do país, ainda inexplorado em boa parte dos possíveis atrativos.

Para o turismo popular, a inserção das companhias aéreas “low cost” e o crédito mais fácil e acessível para aquisição de produtos turísticos, atrelado ao desenvolvimento de complexos igualmente “low cost” que permitam hospedagem e entretenimento de qualidade, ganhando no volume são fatores essenciais. Aqui há necessidade de maior transferência de “know-how” do varejo para o turismo. Certamente um dos anseios dos empresários de turismo seria repetir fenômenos como a popularização da televisão, do DVD, de produtos de higiene pessoal em produtos turísticos, bem como compreender que o popular requer muito investimento, tecnologia, logística, conhecimento e respeito ao consumidor de menor renda.

Até o século XIX, o viajante tinha a sua categoria determinada pelos convites com que era distinguido pelos moradores locais para se hospedar. Os albergues eram a alternativa dos “sem convite”, dos sem relações ou que tinha sua reputação comprometida. Estes tinham para o seu repouso apenas grandes estábulos, com espaço para os animais em baixo e salões em cima com enxergas, colchões rústicos revestidos geralmente de palha, a título de leito. A pouca altura das edificações e a promiscuidade dos animais provinha ao conforto térmico, embora sejam fáceis de imaginar o seu impacto negativo nas demais condições ambientais, sobretudo de odores (Grassi, 2004, p.728). Depois disso, surgem os hotéis e a relação se inverte (Gotman, 2005). Hoje, hospedar-se em casa de amigos é quase uma confissão de falta de recursos para custear a melhor alternativa, a dos hotéis.

Quando os hotéis surgiram, imitaram as casas nobres (“hotel” é palavra francesa que designava residência senhorial). Se, porém, de início, os hotéis imitaram as casas, hoje acontece o inverso. Os hotéis são centros de pesquisa de ponta do ponto de vista da comodidade e do requinte da habitabilidade, do ponto de vista da arquitetura externa e interna, do mobiliário, da disposição dos móveis para conforto do usuário, do aproveitamento das condições de paisagem que o terreno oferece, das condições de insolação, etc. De qualquer forma, a relação entre hotel e casa é patente não apenas do ponto de vista histórico, como do ponto de vista jurídico. O quarto de hotel é tão inviolável como a residência.

Tem-se, pois, que o primeiro grande desafio do setor é uma progressiva profissionalização do conjunto de serviços que abriga. É certo que o maior profissionalismo dos serviços das cadeias internacionais aos poucos contaminará e, certamente, quebrará o conservadorismo de empresas familiares. Casos folclóricos como o de um empresário do interior que colocou os televisores nas cabeceiras dos leitos para impedir que o indivíduo dormisse com o aparelho ligado, tendem a desaparecer. Mas cabe aqui lembrar o outro desafio, ainda mais difícil porque ainda obscuro.

Esta associação do hotel à casa é, sem dúvida, o diferencial maior e a dificuldade maior e original da gerência dos serviços hoteleiros em relação a outros estabelecimentos de serviços, como lojas, shoppings, clínicas, etc. na medida da importância, até mais biológica do que cultural, que a moradia desempenha no equilíbrio psicológico dos indivíduos. No hotel, há uma sensibilidade do usuário (hóspede ?) qualitativamente diferente da que ocorre em outros estabelecimentos comerciais. Ficar sem um quarto de hotel é para o viajante mais constrangedor certamente do que ser impedido de entrar em um estabelecimento comercial.

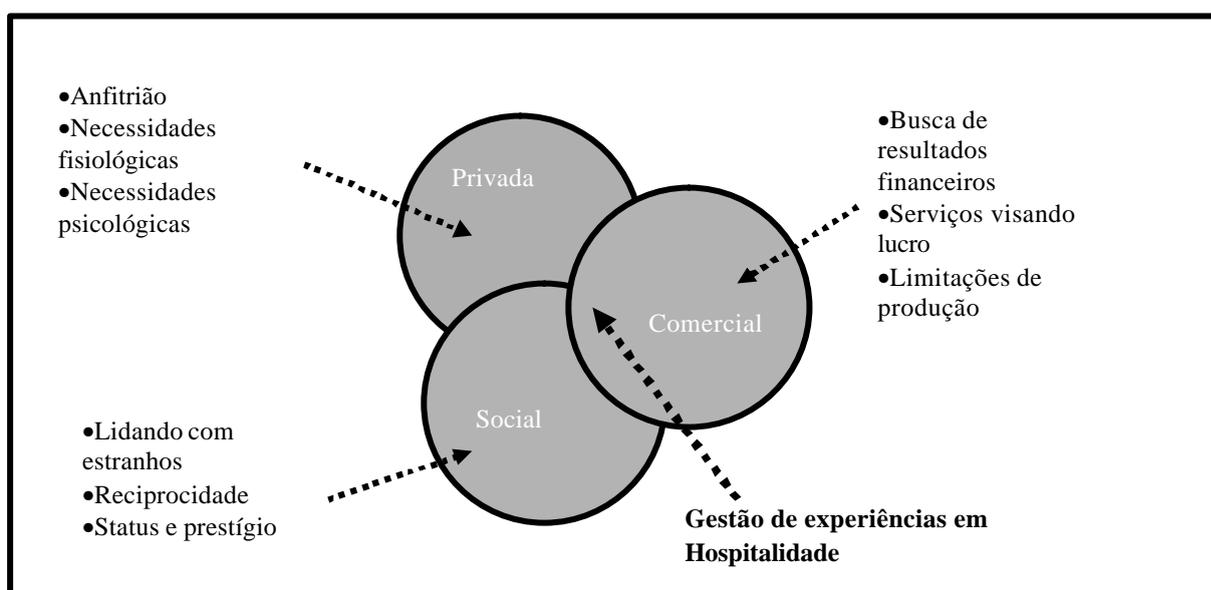
Assim, um segundo pano de fundo que se pode escolher para averiguar o possível caminho da hotelaria no país é a correlação hospitalidade e profissionalização. Neste momento, o consumidor analisa uma viagem a Orlando concorrendo com uma à Bahia, ou seja, ritmo, instalações e preços são compreendidos como similares. Com isso, a hospitalidade passa a ser um aspecto competitivo caso se conseguissem meios para, por exemplo, avaliar as características de um candidato para posições em hotéis.

A diferença estará na “hospitalidade” da destinação turística, na sua condição de hospitalidade: que experiências o local proporcionará para que o indivíduo viva plenamente sua estada no local ? . Ou seja: como será recebido, alojado, alimentado (ainda que no mínimo, em caso de estabelecimentos urbanos) e entretido ?

Hotelaria e hospitalidade

O vocábulo “hospitalidade” é utilizado como tradução livre de hotelaria; mesmo nos Estados Unidos, onde houve a utilização de “Hospitality Industry” esta já se alterou para “Lodging Industry”. No Brasil, a tendência é ainda associar hospitalidade à hotelaria. É importante, pois, mostrar de que se está falando.

Numa representação simples, Lashley (2000, p.4) sintetiza as atividades de hospitalidade:



Numa análise rápida, localiza-se a hotelaria como atividade de hospitalidade comercial. Antigamente (sempre tendo o séc.XIX como limite de corte temporal) a hospitalidade era exercida pelos residentes e pelas associações religiosas. Pedir abrigo ao morador ou a um mosteiro ou mesmo igreja, era a praxe do viajante, sobretudo o peregrino que ousava enfrentar estradas cheias de bandoleiros já que traziam apenas a túnica e o cajado. Comerciantes e outros viajantes dispunham do embrião da hospitalidade comercial, os albergues. Pagava-se apenas.

Estes eram estabelecimentos suspeitos aos olhos das autoridades e, em alguns países, seus proprietários não podiam nem mesmo depor na justiça. Como confiar na palavra de quem convive com indivíduos desconhecidos, não raro, fugitivos ?

Com os hotéis, há, pois, um deslocamento da hospitalidade, que passa do domínio do privado (doméstico e religioso) para o social (urbano) e comercial. Os viajantes passam a não mais ser recebidos em casas e igrejas. A responsabilidade pelo acolhimento dos viajantes passa para o comércio hoteleiro e para o poder político local.

Mas a mudança não é apenas de esfera de responsabilidade. Duas importantes observações devem ser feitas:

a) o paradigma da hospitalidade continua sendo o privado/doméstico – quaisquer que sejam as práticas receptivas de hotéis estas sempre se colocam em referência ou de similaridade ou de crítica às das residências.

b) Do ponto de vista antropológico, há uma mudança de sistema de troca, do sistema da dádiva para o comercial, donde uma necessária integração de ambos.

É preciso lembrar que o ritual da hospitalidade doméstica, privada, é a matriz de qualquer serviço de hospitalidade. Antes de pensar, pois, a hospitalidade comercial, há necessidade de trazer à tona algo sobre a hospitalidade doméstica. O que se sabe sobre o receber-em-casa é que a matriz antropológica da troca é totalmente diferente da que existe em estabelecimentos comerciais (Camargo, 2004). A da casa é a mais ancestral do ser humano, que consiste em dar-receber-retribuir, como bem estudou Marcel Mauss. O dar (desinteressado, ainda que em termos), o receber (não há como recusar) e o retribuir (para voltar a “dívida” para o doador). É uma relação cheia de assimetrias: quem dá, coloca-se em superioridade; quem recebeu somente poderá “recuperar a cara”, segundo o dito chinês, se retribuir. O primeiro doador transforma-se em recebedor e somente voltará à posição de superioridade, se for novamente doador. É um sistema infinito.

Como bem lembra o sociólogo francês Alain Caillé (2002), este é o sistema da dádiva, o motor do vínculo humano. E o ar são os rituais. O receber em casa é teatral e marcado por um ritual teatral, mesmo quando se quer passar por informal. Há frases rituais: “faça de conta que a casa é sua”, diz o anfitrião (o que não é verdade; e aí de você, hóspede, se já for abrir a porta da geladeira); “ai, que gentil ! Não precisava ter pensado nisso”, diz a anfitriã ao receber o vaso de flores (precisava sim ! e aí de você, hóspede, se tivesse esquecido da lembrança !); “na próxima vez, será lá em casa, diz o hóspede ao se retirar” (já pensando em como poderá surpreender o seu atual anfitrião e futuro hóspede). Há distâncias físicas a serem respeitadas, ruídos e cheiros a serem evitados, um protocolo para se ir ao banheiro, uma marcação, repita-se, teatral.

Como essas leis da hospitalidade sancionam os infratores dessas rubricas? Se alguém se recusa a aceitar a dádiva e a retribuí-la mesmo que com um simples obrigado (expressão que é a elipse de uma frase bem mais longa – “eu me sinto seu devedor, obrigado a retribuir de alguma forma”)? Dependendo da quantidade e da qualidade da infração, a hospitalidade se transforma no seu reverso, a hostilidade, palavras semanticamente similares. A hostilidade é a ruptura do vínculo que a hospitalidade sedimenta.

Já o sistema comercial é uma evolução (com todas as dúvidas que a expressão sugere) do sistema da dádiva, assim como os tributos, a atividade bancária. Ela instituiu o contrato,

mais objetivo, menos ritualizado, com igualdade das partes, suprimindo a assimetria. Paga-se e recebe-se. Ponto de final. É um sistema finito. A sanção é prevista por leis escritas, do código comercial e das leis de defesa do consumidor.

Mas a hospitalidade, mesmo em um estabelecimento hoteleiro, não se reduz ao sistema comercial. A empresa opera no sistema comercial, do contrato finito. Mas pessoas, mesmo protegidas por crachás, não deixam de ser pessoas e a continuar operando dentro do ancestral sistema da dádiva. Uma governanta que aceita passar uma roupa fora do horário e, por isso, nem mesmo pode registrar e cobrar a operação, é um ser humano que mostrou calor humano diante de outro ser humano, certamente mais poderoso que ela. Essa ação transborda do sistema comercial, como sempre ocorre quando pessoas se encontram com pessoas. A gorjeta é, quem sabe, a forma canhestra de resolver essa equação.

Talvez se ache ridículo falar em calor humano numa relação comercial. Em tese, são temas opostos. Na verdade, o calor humano até pode existir e tantas vezes cada um de nós somos testemunhas disso, mas o que existe, na falta do calor humano, é sobretudo o reverso, a hostilidade. Estudos efetuados (Bevilacqua, 2001, p.328) mostram que os conflitos no comércio derivam menos de aspectos objetivos do contrato do que da assimetria das posições, do que se considera falta de respeito à dignidade de cada um. Em outras palavras: o assunto sai do sistema comercial e desemboca no sistema da dádiva. E, acrescente-se, seria o caso de repetir mais uma vez que um conflito no hotel (casa) afeta mais a sensibilidade do indivíduo do que um conflito no comércio em geral ?

Hoje já se aceita que a engenharia do hotel é tentar, de alguma forma, articular esses sistemas. Combinar, dentro do hotel, a dádiva e o contrato constitui, assim, o segundo grande desafio da atividade hoteleira. O desafio recai, assim, sobre as pessoas que coordenam a hospitalidade oferecida pelo hotel.

Apenas recentemente começou-se a pesquisar as conseqüências dessa sobreposição de sistemas no serviço hoteleiro. Os protocolos de recepção dos hotéis transformam-se em materiais de pesquisa antropológica. Naturalmente, o primeiro processo instaura-se contra o “sorriso comercial” (“sorria sempre ao cliente !”), essa forma estereotipada e caricata de exibir um sorriso artificial em qualquer circunstância, uma deformação do sorriso caloroso, que “faz parte dos ritos não verbais da hospitalidade, acompanhando toda uma gestualidade que exprime as boas vindas”(Bertrand, 2004, p.1829). O sorriso comercial é, assim, mais um subproduto canhestro que resulta da difícil convivência entre o sistema da dádiva, do calor humano, e do contrato, do resultado financeiro.

Conciliar os sistemas da dádiva e comercial implica ainda na difícil conciliação do serviço a ser prestado a clientes com diferentes aspirações no que concerne ao que se convencionou chamar de calor humano. Há, assim, um vasto arco de posturas que o hoteleiro deve adotar diante de clientes que querem exclusivamente o serviço hoteleiro indispensável – e, nesse sentido, o desafio é a oferta de um bom serviço de recepção e hospedagem – e daqueles que buscam a “experiência” – e nesse caso, o calor humano é a pedra de toque do serviço. Em outras palavras: em dois pólos opostos, com suas variações intermediárias, há necessidade de diferentes modalidades de serviço, desde o impessoal, para clientes que buscam apenas o leito e os serviços indispensáveis (e é nesse sentido que se devem entender modelos como o da “Fórmula 1” da ACCOR), até os ultra-personalizados (como os de proposta tipo “hotels du charm”), nos quais a identificação do cliente e de suas aspirações é a base do serviço.

Se a responsabilidade recai sobre as pessoas, há que se pensar adicionalmente nos sistemas de formação de pessoal para a hotelaria. Um dos subprodutos decorrentes do crescimento da oferta hoteleira no país, foram os diversos tipos de cursos de formação – técnicos, graduações, sequenciais, MBA, extensões – já que tradicionalmente, ao ser um setor de “gente que lida com gente”, é considerado um setor de potencial oferta de postos de trabalho. Certamente há necessidade de aprimorar a mão-de-obra. Resta saber se as escolhas são as mais acertadas. Com 91,8% de hotelaria independente e apesar da tendência de que se agrupem de alguma forma para estarem inseridos em cenários mais globais, nota-se que a formação privilegia aspectos encontrados na hotelaria de cadeias, especialmente as internacionais (4% da oferta total). As estruturas analisadas – organogramas, ciclos de serviço – são complexas, muitas vezes importadas de literatura de outros países, nem sempre coincidentes com aquelas encontradas na hotelaria familiar brasileira.

A questão é: como preparar profissionais com capacidade, sensibilidade para pensar ao mesmo tempo no resultado financeiro e no calor humano? Como preparar profissionais capazes de uma postura adequada tanto diante do cliente que quer subtrair-se como daquele que quer expor-se ao calor humano? Se hotelaria é hospitalidade comercial, por que há egressos de cursos especializados que não sabem calcular custos de qualquer serviço que possam propor, que não sabem interpretar e muito menos preparar um orçamento? E como explicar que o foco da formação para a gestão hoteleira passa de longe por essa preocupação com o ritual da hospitalidade?

Seguramente há muito a ser feito, começando pela correta conceituação, para estabelecer uma tipologia, consolidar uma base de dados adequada, com indicadores

consistentes e confiáveis, além de formação mais adequada à realidade brasileira, com profissionais que aceitem e desenvolvam a hotelaria nacional, fazendo valer a máxima de que “o brasileiro é hospitaleiro”!

Ao observar as diversas ações que compõem o cotidiano da prestação de serviços hoteleiros, percebe-se que nenhum hotel terá êxito caso atue exclusivamente com pessoas focadas em resultados financeiros. Algumas indagações: camareiras, garçons, brigadas de manutenção seriam melhores com características de hospitalidade privada? Recepcionistas, “guest relations”, coordenadores de eventos, recreadores precisam de “hospitalidade” ? Não seriam as equipes de controladoria, auditoria que realmente deveriam apresentar características de hospitalidade comercial ? Os gerentes, especialmente o gerente geral, seriam mais eficiente e melhores hoteleiros se tivessem equilíbrio entre os aspectos privado, social e comercial de hospitalidade, atuando na área que Lashley denomina “Gestão de experiências em hospitalidade”?

Para pensar

Em síntese, procurou-se aqui apontar o duplo desafio da hotelaria, desafios, aliás, articulados, conforme se quis demonstrar: a profissionalização e a “hospitalidade”. Não se hesitou em colocar este segundo desafio no campo do ainda obscuro, daquilo que se sabe necessário mas que ainda não se sabe como conseguir.

O criador da etologia Konrad Lorenz não hesita em colocar o desaparecimento do calor humano como um dos oito pecados mortais do homem civilizado. E reconhece: “é fácil ser hospitaleiro no grupo dos onze; difícil é sê-lo diante de seis bilhões de pessoas” (Lorenz, 1974, p.21). A crise atual do turismo certamente tem tudo a ver com isso. Existe, sim, ainda que, também, ainda é pouco estudado, algo que poderia ser chamado (glosando Freud) de mal estar no turismo. Esse mal estar pode ser definido, em linhas gerais, como a sensação de que não se é bem recebido, de que tudo o que se deseja é seu dinheiro. Assim, no turismo em geral, principalmente no receptivo hoteleiro, o calor humano deve ser cultivado, para além do contrato.

Intuitivamente, os hoteleiros sabem disso. Recente pesquisa sobre currículos de cursos de Hotelaria (Carvalho, 2003) efetuada com entrevistas a dois grupos – de um lado, hoteleiros, gerentes de RH de hotéis e recrutadores de pessoal para hotelaria e, de outro, coordenadores de cursos – mostrou uma situação curiosa. Os segundos consideram mais importantes as disciplinas ligadas a procedimentos. Já os primeiros, unanimemente, consideraram que o importante não é aprender procedimentos que, inclusive, mudam de hotel para hotel e sim posturas, trato com clientes, etc.

Isto significa que ser profissional da hotelaria implica numa dupla formação, tão mais difícil na medida em que, como vimos acima, ainda não se sabe exatamente como articulá-las: uma formação técnica, certamente necessária, que envolve aspectos comerciais da hospitalidade; e uma formação para o contato humano. Como provê-la ?

De qualquer forma, deve-se dizer que falar de calor humano não implica numa atitude que chamaríamos de pré-profissional, que beira o servilismo, o respeito diante do mais poderoso, algo que remete às raízes históricas dos metiês ligados à hotelaria, todos surgidos a partir de atividades que poderíamos chamar de servis. Muito menos numa atitude antiprofissional, como se poderia deduzir dada a antítese que se estabelece entre calor humano e comércio. Trata-se, na verdade, de algo que poderíamos chamar de sobreprofissionalização, de uma formação adicional.

Como bem afirmou Telfer (2004, p.57) não basta ser hospitaleiro, gostar de gente. Há que se caminhar para a “hospitabilidade”, que pode ser definida como um conjunto de habilidades técnicas acrescidas de uma habilidade especial, difícil de ser categorizada, de contato humano: a habilidade de tornar seus hóspedes satisfeitos.

Como encaminhar uma formação para esse segundo aspecto da hospitabilidade ? É bem mais difícil do que ensinar a construir um plano de negócios. Pode-se até mesmo perguntar se é uma habilidade possível de ser ensinada e aprendida ? Envolve a personalidade do aluno em camadas às vezes profundas, exige dele uma capacidade de repensar posturas não raro assumidas automática e inconscientemente...

Para essa formação para o contato humano, as aulas teóricas, essa panacéia do ensino, certamente não funcionam. Essa formação não se obtém com conhecimento mas com vivência. Melhor seria pensar em laboratórios (de comunicação não-verbal, de conversação, de expressividade verbal, de etiqueta) ainda a serem formatados e testados. Aliás, a literatura e o cinema são fontes melhores para essa aprendizagem do que os livros didáticos.

Referências bibliográficas

- BERTRAND, Dominique. *Riso e sorriso : convivência e exclusão*. In: MONTANDON, Alain. *Le livre de l'hospitalité*. Paris, Bayard, 2004, p. 1829-1839.
- BEVILACQUA, C. *Notas sobre a forma e a razão dos conflitos no mercado de consumo*. Rev. Sociedade e Estado, volume XVI, números 1/2, 2001, p.306-334.
- BUENO, Marielys e DENCKER, Ada F. M. *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Thomson, 2003.
- CAILLÉ, Alain. *Antropologia do dom*. Petrópolis, Vozes, 2002
- CAMARGO, Luiz Octávio de L. *Hospitalidade*. São Paulo, Aleph, 2004
- CARVALHO, Mariana A. *Educação superior em hotelaria : um exercício de aproximação das diretrizes curriculares à realidade do mercado de trabalho em São Paulo*. Dissertação de Mestrado apresentada na ECA/USP, 2003

- DENCKER, Ada F. M. *Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Thomson, 2004.
- GOTMAN, Anne. *Peut-on faire le commerce de l'hospitalité ?* Colloque sur l' Hospitalité et développement durable. CRLMC - Université Blaise Pascal. Clermont-Ferrand – 4-5 avril 2005
- GRASSI, Marie-Claire. *Hostellerie: de l'auberge à l'hotel*. In: MONTANDON, Alain. *Lê livre de l'hospitalité*. Paris, Bayard, 2004, p. 726-735
- LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison. *Em busca da hospitalidade – perspectivas para um mundo globalizado*. São Paulo: Manole, 2004.
- LORENZ, Konrad. *Civilização e pecado*. São Paulo, Artes Novas, 1974
- RODRIGUES, Ricardo M. e GORNI, Manuela. *Hotelaria em números - Brasil*. São Paulo: HIA, 2005.
- TELFER, Elisabeth. *A filosofia da hospitalidade*. In: LASHLEY & MORRISON (op.cit.), p. 53-72 www.hotelmag.com, acessado em 2 de janeiro de 2006.