



RTEP  
**REVISTA** ISSN: 2316-1493  
**TURISMO**  
**ESTUDOS & PRÁTICAS**

**GESTÃO DAS EMOÇÕES DOS COLABORADORES EM  
HOTELARIA**

*MANAGEMENT OF EMPLOYEES' EMOTIONS IN HOTEL BUSINESS*

Roberta Maria Melo Viana<sup>1</sup>  
Irene da Paz Rocha Pessoa<sup>2</sup>  
Adriana Carvalho Araújo<sup>3</sup>  
Jean Max Tavares<sup>4</sup>  
André Riani Costa Perinotto<sup>5</sup>

**RESUMO:** Emoções positivas também geram resultados positivos no contexto organizacional. O “novo turista” encontra-se mais exigente em suas opções e tem demandado serviços que exigem novos conhecimentos, bem como a gestão de sentimentos e emoções. Diante disso, esse artigo tem por objetivo identificar a gestão das emoções dos colaboradores de hotéis diante do contato diário com os hóspedes. A metodologia *design thinking*, aplicada junto aos colaboradores de dois hotéis em Fortaleza, capital do Ceará (Brasil), empregou técnicas de *brainstorm*, bem como questionários. Os resultados mostraram que existem aspectos que influenciam a forma como as emoções são demonstradas. Além disso, foram verificados que a solicitude e a empatia são muito empregadas na relação com os hóspedes como a revelação de ideias fomentadoras de melhoria dos procedimentos exercidos. **Palavras-chave:** Gestão; Emoções; Hóspedes; *Design Thinking*; Turista.

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Ceará. Especialista em Auditoria Interna pela Universidade Federal do Ceará. Especialista em Política e Administração Tributária pela Fundação Getúlio Vargas. Auditor Fiscal da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. Mestranda em Negócios Turísticos da Universidade Estadual do Ceará. E-mail: roberta.viana@sefaz.ce.gov.br

<sup>2</sup> Graduada em Direito pela Universidade de Fortaleza. Especialista em Direito e Processo Tributário pela Universidade de Fortaleza. Auditor Fiscal da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. Mestranda em Negócios Turísticos da Universidade Estadual do Ceará. E-mail: irenepessoar@gmail.com

<sup>3</sup> Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Ceará. Especialista em Comércio Exterior pela Universidade de Fortaleza. Auditor Fiscal da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. Mestranda em Negócios Turísticos da Universidade Estadual do Ceará. E-mail: araujo.adriana@gmail.com

<sup>4</sup> Pós-doutorado em Economia pela Universidade Nova de Lisboa. Professor da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: jeanpucminas@uol.com.br

<sup>5</sup> Doutor em Ciências da Comunicação (UNISINOS-RS). Professor do Curso de Bacharelado em Turismo - UFPI - Universidade Federal do Delta do Parnaíba - UFDPAr. Professor Permanente do Mestrado em Gestão de Negócios Turísticos da UECE. Diretor da ABRATUR - International Academy for the Development of Tourism Research in Brazil. Email: perinotto@ufpi.edu.br



**ABSTRACT:** Positive emotions also generate positive results in the organizational context. The “new tourist” is more demanding in their options and has been demanding services that require new knowledge, as well as the management of feelings and emotions. Therefore, this article aims to identify the management of hotel employees' emotions in daily contact with guests. The design thinking methodology, applied to employees of two hotels in Fortaleza, capital of Ceará (Brazil), employed brainstorming techniques and questionnaires. The results showed that there are aspects that influence the way emotions are displayed. In addition, it was found that solicitude and empathy are widely used in the relationship with guests, as the revelation of ideas that encourage the improvement of the procedures performed. **Keywords:** Management; Emotions; Guests; Design Thinking; Tourist.

## INTRODUÇÃO

A agitação produzida na sociedade atual, com a globalização, o avanço tecnológico e o envolvimento das pessoas em múltiplas tarefas, em geral, provocaram emoções tortuosas e negativas. Indivíduos são envolvidos por sentimentos de preocupação, ansiedade e exaustão. O montante e a diversidade de obrigações impostas pela modernidade criaram momentos, em sua maioria, caracterizados por tensão.

Nesse panorama, vislumbra-se o turismo como uma forma de se distanciar de tal turbulência. Explica-se, então, a exigência do turista quanto à perfeição no que se refere aos momentos que englobam a viagem, onde não se admite qualquer desvio do que foi moldado em seu pensamento. Ao ausentar-se de sua residência habitual, persiste o desejo de abandonar todos os problemas que ocasionam emoções negativas, levando consigo a esperança de vivenciar um período de descanso, relaxamento e repleto de sensações positivas.

A percepção do ambiente contemporâneo, caracterizado pela competição acirrada, em que se depara o setor de hotelaria, alerta para a importância que o estudo das emoções revela na conquista e manutenção de uma clientela satisfeita. A positividade dos sentimentos empregados na consecução dos serviços é fundamental para o êxito de seu negócio, pois o bem-estar do turista se reflete na dimensão do seu retorno financeiro.

Em termos teóricos, essa discussão é identificada pela expressão “*emotional labor*”, o que, segundo Li (2017), surge no processo de gestão das emoções, por parte dos colaboradores, durante a interação interpessoal com os clientes. No setor de serviços, e, principalmente, na linha de frente de um hotel, uma boa performance emocional por parte dos colaboradores tem um efeito sobre os resultados da empresa, tanto via retenção e satisfação de clientes, quanto por redução de custos com absenteísmo e rotatividade em relação aos colaboradores (Yu et al., 2013). Por fim, segundo Isayeva et al., (2017, p.1) “a importância da gestão da emoção no trabalho pode ser usada como um instrumento para avaliar o desempenho do colaborador, a adequação da formação de imagem da empresa e o desenvolvimento do relacionamento com o cliente no setor de turismo”.

Portanto, o objetivo desse artigo é captar elementos que indiquem a gestão do comportamento emocional por parte dos colaboradores de dois hotéis situados em Fortaleza, capital do Ceará, com enfoque na relação interpessoal com o turista presente em seus estabelecimentos.



Esse estudo tem sua importância refletida em alguns aspectos já identificados pela literatura, a saber, a alta competição entre destinos (Anã et al., 2015, p. 862), a alta rotatividade dos colaboradores de empresas do setor turístico (Buhler, 2009; Lord e Kanfer, 2002) e a importância dos comentários feitos por hóspedes de hotéis em sites especializados, os quais têm sido muito usados como referência para potenciais turistas no processo de escolha de onde se hospedar (Cortez, 2018). Ressalta-se ainda que, dado o avanço da automação sobre uma série de posições ocupadas por humanos no setor de hotelaria e do turismo em geral, estudar como tem sido a gestão das emoções por parte dos colaboradores atuantes nessa atividade pode lançar luzes sobre o aperfeiçoamento dos mesmos e o aumento de seu nível de empregabilidade e de importância para os negócios, a despeito de todo avanço tecnológico (Ivanov et al., 2017).

## EXPERIÊNCIA EM TURISMO

O turista vigente busca a experiência, a qual implica, muitas vezes, participar como elemento ativo no âmbito da localidade e sentir-se no controle de momentos prazerosos. Partindo dessa premissa, o empreendedor dispõe de recursos capazes de gerar um elo emocional com o seu usuário, o qual se dá, principalmente, por meio das relações interpessoais entre seus colaboradores e clientes (Andrade, 2015).

A perspectiva gerada pela viagem engloba variados anseios, hoje bem mais exigentes no que tange à vivência de momentos inéditos, caracterizados pela participação dinâmica do consumidor no conhecimento de novas atividades e destinos. Almejam também obter o entendimento da cultura de outros povos e estabelecer relações sociais, bem como sentir novas emoções e participar de desafios (Jesus, 2014).

A realização de experiências memoráveis guarda relação com os demais serviços ofertados, ou seja, o entusiasmo que traz o estímulo para a revisitação só existe quando a satisfação se revela completa. Qualquer contrariedade em uma viagem pode eliminar todo o encantamento que deveria sobrevir sobre esse período tão esperado por parte do turista.

Nesse período, a maioria dos turistas estará hospedada em algum estabelecimento comercial – com destaque para os hotéis e pousadas, apesar da crescente participação de mercado por parte da empresa Airbnb (Oskam e Boswijk, 2016).

A busca pela prosperidade de um empreendimento hoteleiro deve focar na excelência da prestação de seus serviços, cuja missão principal consiste em agradar o hóspede, com uma conduta dotada do nível mais elevado de qualidade. Para Welch (2016, p. 22), “em uma empresa cuja missão pede que o foco seja o cliente, os funcionários devem transpirar empatia e se sentir pessoalmente responsáveis caso recebam alguma reclamação. Têm que experimentar cada produto para garantir seu funcionamento”.

As técnicas de gerenciamento das emoções no ambiente de trabalho são úteis na dinâmica emocional dos colaboradores de hotéis e funcionam como catalisadores bastante eficazes no crescimento das receitas do estabelecimento, decorrentes da fidelização do cliente.

Diante disso, faz-se necessária a adequação comportamental do quadro de colaboradores ao modelo mais próximo possível do idealizado pelo cliente, em termos de gestão de suas próprias emoções no intuito de perceber a positividade emocional do hóspede, além do básico para o mercado, que é uma prestação de serviços de qualidade. A importância dessa temática é tão significativa que têm atraído a atenção de uma série



de pesquisadores (Kanfer e Kantrowitz, 2002; Lashley, 2004; Marras, 2011; Manosso. et al. 2012) trabalham as emoções nos empreendimentos hoteleiros.

O conceito de trabalho emocional foi usado pela primeira vez no início da década de 80, por Hochschild (1990). Segundo ele, seria “a manifestação facial e corporal das emoções que podem ser analisadas. Na comunicação face a face e de voz para voz, é importante para o trabalhador que ele ou ela possa promover atitudes adequadas em relação ao cliente, incentivando ou suprimindo os sentimentos desejados”, Hochschild (1990, p. 7).

Ao longo do tempo, outras definições foram sendo cunhadas na literatura. Ashforth e Humphrey (1992) entendem que o trabalho emocional seria o esforço para mostrar as emoções apropriadas.

Por outro lado, Morris e Feldman (1996) expressaram o trabalho emocional como um esforço, plano e controle necessários para mostrar as emoções que as organizações desejam ao interagir umas com as outras.

As emoções possuem, no contexto do turismo, alta relevância no resultado operacional das empresas hoteleiras e, concomitantemente, no que se refere à plena satisfação do seu cliente. O contentamento do hóspede advém da total correspondência dos serviços a sua expectativa. O hotel que conquista a fidelização do usuário impressiona pelo atendimento caracterizado por sentimentos de prazer, alegria, atenção e surpresa.

Quanto a isso, Shani et al. (2014) em um estudo feito em restaurantes, hotéis e em um aeroporto, identificaram que os colaboradores responsáveis pelo atendimento, na linha de frente, mantinham um comportamento superficial com os clientes. O prazer emocional atrai, cria uma conexão intensa, e é muito significativo para o cliente. Emoções positivas desenvolvem, inconscientemente, o desejo do retorno ao local em que se estabeleceu um vínculo emotivo.

As emoções atuam no âmbito de todas as atividades econômicas, moldando o comportamento dos recursos humanos para a preservação de sua clientela. Nesse aspecto, há a necessidade do gerenciamento dos sentimentos, no ambiente laboral, com a criação de uma admitida aparência facial e corporal pública. No que tange ao comando da manifestação emocional, enuncia Goleman (2012, p. 53):

As emoções, portanto, são importantes para a racionalidade. Na dança entre sentimento e pensamento, a faculdade emocional guia nossas decisões a cada momento, trabalhando de mãos dadas com a mente racional e capacitando – ou incapacitando – o próprio pensamento. Do mesmo modo, o cérebro pensante desempenha uma função de administrador de nossas emoções – a não ser naqueles momentos em que elas lhe escapam ao controle e o cérebro emocional corre solto.

Na laboração emocional, os sentimentos negativos particulares dos recursos humanos devem ser anulados, e, em seu lugar, as expressões físicas cedem à manifestação mais condizente com o que o cliente espera receber. “A racionalidade impera no controle das emoções, obediente à determinação da própria organização” (David, 2018, p. 209).

Com objetivo de alcançar de rendimentos maiores com a atração e a lealdade dos hóspedes, as empresas buscam direcionar o comportamento dos colaboradores com a adoção de questionários de avaliação dos serviços prestados em seu ambiente para, seguidamente, confrontar os resultados e orientar a operacionalização de seus processos na concretização dos anseios da clientela.



## GERENCIAMENTO DE EMOÇÕES NO CONTEXTO DO TURISMO

Administrativamente, a competitividade do mercado insere a organização no rastreamento de técnicas que gerem a melhoria da qualidade na prestação dos serviços. Diante da padronização das ações das empresas para obtenção de operações detentoras de atributos capazes de satisfazer a clientela, a gestão das emoções dos colaboradores no enfrentamento do trabalho se distingue na concorrência como instrumento fundamental e marcante na captação de turistas (Isayeva et al., 2017).

O *design thinking* desvela características que se adaptam à concreção da pesquisa. O *design* não se encontra somente na estética de produtos, mas naquilo que representa de significado para as pessoas. Engloba projetos que solucionem problemas. Consiste em um processo utilizado para ajudar no *design* de coisas que possuam algum significado para a organização (Santos et al., 2019). É voltado para o atendimento das necessidades das pessoas.

O pensamento da evidenciada metodologia envolve determinados valores. Neles, inclui-se a ausência da necessidade de finalização, ou seja, ter por acabado dado processo. Contrariamente, o erro é visto como motivador de novas conclusões, impulsionando sempre a busca por acertos, onde o aprendizado constitui objetivo maior. Também a multidisciplinaridade detém ampla contribuição para o resultado, onde são reunidas várias mentes, com diferentes especialidades, pensamentos, ideias e conhecimentos. Nisso se revela a empatia, proveniente do espírito colaborativo.

O processo de *design* percorre uma complexidade ampla até chegar a algumas conclusões que definam o *design* de algo. Na estratégia de *design*, como observa Kolko (2018, p. 143), “os componentes da atuação têm um propósito, uma motivação para o seu trabalho”. Não há fases preestabelecidas, o procedimento é baseado na reunião de divergências, variados entendimentos, e na convergência de opiniões até o alcance de soluções que se mostrem importantes para as pessoas.

No âmbito do *design*, a utilidade do *design* emocional ampara a temática em destaque, demonstrando sua presença e necessidade de aperfeiçoamento nos processos que promoverão o envolvimento dos visitantes de maneira profunda, através da lembrança de sensações prazerosas, nas quais se manifestam a surpresa, que torna o momento agradável, como quando o hotel deixa algum mimo no quarto, alegria e atenção, nas ocasiões em que a empresa não pode acomodar o cliente, em virtude da lotação esgotada, mas para sanar tal obstáculo sugere opções e assume todas as providências capazes de tranquilizá-lo, ou guia o hóspede que não sabe se direcionar para alguma localidade no território.

Há objetos, assim como serviços, que evocam emoções positivas e são significativos para as pessoas. Esse vínculo é intenso, pois abala o ser humano no nível inconsciente. O que é belo, divertido e prazeroso repercute no *design* que torna os clientes satisfeitos. Outro valor que caracteriza o *design* emocional é a possibilidade de realizar uma tarefa do princípio ao fim, pois, de forma subconsciente, a pessoa sente prazer por encontrar-se no comando. Uma das exigências do novo turista. Outro instrumento, a comunicação, como a imagem e mensagens que transmitem sentimentos positivos, com pessoas sorrindo, serve de estímulo à clientela como elemento contributivo à decisão de hospedagem.

Diante disso, o primordial embate sobre o serviço prestado interfere bastante no resultado, portanto o hotel deve proporcionar o sentimento positivo logo no primeiro



contato para que o hóspede tenha de pronto um quadro favorável. Experiência agradável é indispensável para uma emoção positiva.

A empatia e o espírito cômico inerente à pessoa também são vitais para o retorno esperado. Qualquer aborrecimento observado no serviço oferecido pelo hotel pode ser reduzido utilizando o bom humor, tendo em vista que, no ensejo, finda por ocultar pequenos contratempos e fornece sentimentos positivos e divertidos ao cliente. Isso propicia que o estabelecimento seja lembrado prazerosamente. Percy (2011, p. 57) enumera, como uma das vantagens de sua aplicabilidade, o auxílio na relativização dos problemas. O *design* emocional, corroborado pelos valores destacados, sela o comportamento de fidelização do visitante, pois gera um forte vínculo afetivo. Sobre essa afirmativa, Nur Iplik et al., (2014, p.175) vão mais além, ao afirmarem que “controlar as emoções dos colaboradores também contribui para ganhar vantagem competitiva diante dos concorrentes”.

## METODOLOGIA

Foram selecionados 2 (dois) hotéis para pesquisa. A identificação de um deles é de hotel Sol & Mar, localizado na famosa Praia de Iracema, predominantemente demandado por clientes motivados pelo turismo de sol e praia e, a do outro estabelecimento, por hotel Negócios e Eventos, situado em uma via bastante movimentada no bairro Guararapes, voltado para o turista focado em negócios e eventos. Ambos estão enquadrados na categoria hotel 3 (três) estrelas (ainda que esse sistema tenha sido modificado nos últimos anos, serve como referência, ainda que incompleta), onde oferecem serviços de recepção e alojamento temporário, através da cobrança de diária (Brasil, 2010).

A opção pelo conjunto de colaboradores de dois hotéis direcionados a consumidores com particularidades distintas possibilita inicialmente a composição de dados que possam ser utilizados em uma estratégica análise comparativa. Será explorado o universo de colaboradores da hotelaria, observando e captando suas emoções na laboração em confronto com o hóspede e a sua perspectiva dos sentimentos revelados pelos clientes.

Os hotéis de lazer e corporativo possuem um quadro de funcionários composto, respectivamente, de 32 e 22 integrantes. Enquanto o Hotel Sol & Mar disponibilizou 14 funcionários para responderem as perguntas, o Hotel Negócios e Eventos autorizou o contato com 09 colaboradores.

As ferramentas utilizadas na pesquisa a partir do método design thinking foram constituídas pelo brainstorm e questionários, foram aplicadas concomitantemente, pois, na execução do processo, houve certa resistência quanto ao afastamento dos integrantes do quadro funcional, bem como não se dispôs da totalidade dos empregados das identificadas empresas, pela inequívoca paralisação que decorreria de todos os serviços operacionais. Tal arranjo foi efetuado diante do compromisso firmado com os estabelecimentos de inserção em suas dependências físicas e conclusão dos procedimentos por breve lapso de tempo.

O design thinking é um exemplo de pensamento para desenvolver novos desafios empregando criatividade e estratégia como artifício holístico na dissolução de problemas e em busca de oportunidades (Manosso et al. 2012), assim, o para o design thinking neste trabalho se utilizou-se de dois instrumentos brainstorm e questionários, para que se pudesse aferir as emoções presentes nos colaboradores dos serviços em dois empreendimentos distintos de diferentes segmentos.



A função colaborativa, expressão de valor no método empregado, fez-se repleta de diferenciados pontos de vista dos colaboradores dos referenciados hotéis, com o uso da técnica brainstorming – também usada por Manosso et al., (2012), em trabalho com a mesma temática - paralelamente a questionários aplicados, que integram a pesquisa exploratória, de forma espontânea e divertida, desprovida de críticas, coletando-se, no seu decorrer, ideias, histórias, sentimentos e pensamentos úteis e criativos à pesquisa, mas que, de nenhuma maneira, desvela-se perfeita e acabada, pois sempre haverá mudanças, e essa característica é que tornam fascinantes as nominadas técnicas no contexto da abordagem design thinking (Grácio e Rijo, 2017).

Ainda, Robinson (2016, p. 25) ressalta ainda em sua obra, na qual delinea um dado hotel, “que sempre que um hóspede se queixa, questiona ou encontra-se confuso, os funcionários se esforçam para compreender o problema, e, se possuem alguma ideia para resolução, inserem-na em um programa específico do seu sistema informatizado”. O poder das ideias, tal como se apresenta na técnica Brainstorm, obtidas de várias mentes pensantes, é deveras essencial à captação de oportunidades de correção e aprimoramento.

Ademais, salienta-se que a prática do brainstorming é mencionada por Percy (2011, p. 87) “como uma das recomendações ofertadas pelos peritos em criatividade para aprimorar a capacidade imaginativa”. Para tanto a sessão de brainstorm realizada foi facilitada pelos autores da pesquisa: com controle do tempo, instigar para perguntas e as organizar as ideias que estavam surgindo, além dos registros da ação.

Foi definido, por fim, um quantitativo pertinente à amostragem de 50% (cinquenta por cento) dos recursos humanos – denominada amostragem por conveniência - elegendo os componentes de forma a diversificar as funções em que se encontravam alocados, conforme se observa na Tabela 1.

*Tabela 1. Número de colaboradores por hotel*

Funções	Hotel Sol & Mar	Hotel Negócios e Eventos
	Número de Funcionários participantes da pesquisa	
Recepcionista	01	00
Administrador de reservas	01	01
Recursos humanos (RH)	00	00
Camareira	03	02
Governança	01	00
Manutenção	01	01
Mensageiro	01	00
Copeiro	02	00
Gerente	01	01
Cozinheiro (Chef de cozinha)	01	00
Garçom	00	02
Segurança	02	00
Serviços gerais	00	01
Executivo de vendas	00	01

Fonte: autores (2021).



Têm-se, portanto, como alvos da investigação, as funções que detêm a possibilidade de contato direto com o cliente, a fim de que seus ocupantes disponham dos conhecimentos necessários à detecção do sentimento do hóspede em determinadas situações. Inicialmente, por ocasião do Brainstorm, foram coletados os dados atinentes às características pessoais de cada entrevistado, tais como nome, sexo, idade e ocupação.

Para além da ação de Brainstorm, houve uma preocupação por parte dos pesquisadores de se aprofundarem nas emoções para tanto houve produção e aplicação de questionários. Quanto aos questionários, foram listadas questões, nas quais se inserem 04 (quatro) voltadas à constatação dos sentimentos positivos e negativos em consonância com as situações descritas, na ótica do colaborador em confronto com o hóspede, bem como outras 04 (quatro) indagações destinadas a angariar as impressões absorvidas no que tange à percepção das emoções dos clientes em dado momento. Nas 04 (quatro) perguntas subsequentes, os empregados opinaram, com esteio em sua experiência profissional, como seria a atuação capaz de cativar estados emocionais favoráveis e minimizar aqueles dotados de negatividade. Nesse ínterim, foram coletadas as ideias de procedimentos aptos à otimização do serviço frente às circunstâncias relatadas.

## RESULTADOS

Relativamente ao perfil dos entrevistados, o quantitativo total de 26 (vinte e seis) encontra-se distribuído igualmente, no importe percentual de 50% (cinquenta por cento) para cada, entre os dois sexos, masculino e feminino. A faixa etária predominante pertence ao intervalo de 30 a 39 anos, com 50% (cinquenta por cento) dos respondentes. O segundo grupo com maior percentual é o de 20 a 29 anos, com 30,77% (trinta inteiros e setenta e sete centésimos por cento). E o restante, de 42 a 59 anos, compõe-se de 19,23% (dezenove inteiros e vinte e três centésimos por cento) do universo pesquisado. No que se refere ao nível de escolaridade da amostra, 73,08% (setenta e três inteiros e oito centésimos por cento) representam os componentes com o ensino médio concluído, 15,38% (quinze inteiros e trinta e oito centésimos por cento) providos de grau de instrução superior completo, e, finalmente, 11,54% (onze inteiros e cinquenta e quatro centésimos por cento), aqueles que haviam ultimado apenas o ensino fundamental. Por fim, em referência ao estado civil dos inquiridos, os solteiros prevalecem, com 50% (cinquenta por cento) dos funcionários, 42,31% (quarenta e dois inteiros e trinta e um centésimos por cento) integram os casados, e, em menor número, revelam-se 7,69% (sete inteiros e sessenta e nove centésimos por cento) divorciados.

Durante a aplicação do brainstorming, houve um diálogo informal, transcrito com desenvoltura, no qual os colaboradores, à medida que respondiam os questionários, expuseram as situações mais corriqueiras, descrevendo-as, oferecendo espontaneamente um relato dos sentimentos percebidos por ocasião de tais ocorrências, bem como a disposição em contribuir, mediante a geração de novas ideias, para o aperfeiçoamento das técnicas vinculadas à gestão das emoções dos hóspedes.

Considerando tal estratégia de gerenciamento, o estudo de caso efetuado nos nominados hotéis obteve as constatações explanadas nos quadros 1 e 2, percorridas separadamente por tipificação das emoções, nos quais são classificadas como positivas e negativas.





Quadro 1. Hotel Sol & Mar – situações e emoções dos colaboradores e dos hóspedes –  
Brainstorm

<b>Emoções positivas</b>		
Situações	Colaboradores	Hóspedes
Chegada do hóspede.	Entusiasmo; alegria	Alívio; diversão; euforia
Mimo no quarto.	Prazer	Surpresa; alegria
Lembrar as preferências do cliente.	Alegria; atenção; amizade	Satisfação; espanto; confiança
Rapidez no serviço	Prazer; satisfação	Contentamento; tranquilidade
Lembrar o nome do cliente	Amizade; aceitação	Prazer; alegria
Atendimento personalizado	Afinidade; alegria	Aceitação; deleite; satisfação
Elogio ao serviço prestado	Satisfação; arrebatamento	Amizade; confiança
Hóspedes que solicitam ser fotografados com colaboradores.	Gratidão; bom humor	Gratidão; alegria; satisfação
Hóspedes deixam bilhetes de agradecimento e gorjeta	Felicidade; gratidão; reconhecimento	Contentamento; alegria
<b>Emoções negativas</b>		
Hóspede chega ao hotel e a reserva não foi concretizada	Frustração; desânimo; preocupação.	Decepção; indignação; revolta
Hóspede chega ao hotel e não fica satisfeito com as acomodações.	Tristeza; inquietação.	Decepção; apreensão; animosidade.
Demora no atendimento	Constrangimento; desespero	Raiva; impaciência.
Reclamações dos serviços das camareiras.	Consternação; tristeza.	Hostilidade; decepção.

Fonte: autores (2020).

Inobstante a análise dos quadros 1 e 2, comparativamente à tipificação da empresa hoteleira, revelar que o quantitativo de ocorrências “negativas” é proporcionalmente maior no hotel Negócios e Eventos, enquanto no hotel Sol & Mar os denominados “positivos” são maiores, não há como enquadrar a qualidade dos serviços prestados de um ou de outro como referência, pois, quando da coleta dos dados, evidenciaram-se situações isoladas, ou seja, que inexistem na rotina dos empreendimentos. Efetivamente, os facilitadores da pesquisa observaram um pleno envolvimento dos colaboradores do hotel corporativo, por ocasião do Brainstorm, na captação de soluções para os problemas, razão pela qual os fatos nocivos às emoções favoráveis foram desvendados, tanto que, no uso da mencionada ferramenta, eles que manifestaram mais ideias.

Quadro 2. Hotel Negócios e Eventos – situações e emoções dos colaboradores e dos hóspedes – Brainstorm

<b>Emoções positivas</b>		
<b>Situações</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Hóspedes</b>
Mimo no quarto.	Prazer; alegria.	Surpresa; felicidade.
Lembrar as preferências do cliente.	Felicidade; gratidão.	Surpresa; reconhecimento; felicidade; alegria.
Clientes que utilizam o “Call Back”.	Orgulho; alegria; motivação.	Satisfação; encantamento; acolhimento; confiança.
“Feedback” positivo dos eventos.	Pertencimento.	Animação; alegria; descontração; felicidade.
Transferência do cliente de um quarto com cama pequena para outro mais satisfatório.	Felicidade; satisfação.	Satisfação; felicidade; contentamento; encantamento.
Elogio ao serviço prestado.	Felicidade; orgulho; reconhecimento; gratidão; motivação.	Satisfação; entusiasmo; descontração; contentamento.
Atendimento personalizado.	Afinidade; alegria.	Aceitação; deleite; satisfação.
<b>Emoções negativas</b>		
Fechadura da porta do quarto com problema.	Constrangimento; desespero.	Impaciência; agitação; ansiedade; irritabilidade; raiva.
Desmagnetização do cartão de acesso.	Aborrecimento.	Impaciência.
Dificuldade na emissão de Nota Fiscal (problema no Fisco Estadual).	Impotência.	Frustração; aborrecimento.
Reclamação do hóspede quanto ao tamanho da cama.	Inquietação.	Insatisfação.
Reclamação do hóspede quanto à limpeza do quarto.	Constrangimento; preocupação.	Insatisfação.
Reclamação do serviço “Long Service (24h)”.	Preocupação; impotência; constrangimento.	Decepção; indignação; irritação; insatisfação.

Fonte: autores (2020).

No ensejo, procedeu-se à organização das sugestões de avanço ou resolução de contratempos, obtidas dos colaboradores dos empreendimentos hoteleiros, reunidas nos quadros 3 e 4, para uma adequada visualização das suas potencialidades.

Quadro 3. Ideias dos colaboradores do hotel Sol &amp; Mar – Brainstorm

Ideias	
Situações	Hotel Sol & Mar
Hóspede que rompe a fila por ocasião da prestação do serviço inerente ao produto “tapioca” no café da manhã.	Utilização de fichas com numeração para ordenar o atendimento.
Hóspede chega ao hotel e não fica satisfeito com as acomodações.	Vacantes os quartos maiores, transferência imediata do hóspede para outro de sua preferência.

Fonte: autores (2020)

Quadro 4. Ideias dos colaboradores do hotel Negócios e Eventos – Brainstorm

Ideias	
Situações	Hotel Negócios e Eventos
Reclamação do hóspede quanto ao tamanho da cama.	Alteração da reserva para outro quarto com duas camas Twin, que são maiores e juntas formam uma cama de casal padrão.
Lembrar as preferências do cliente.	Inserir na rotina do hotel o procedimento, revelado positivo, mediante o registro instantâneo da predileção do hóspede em programa específico do seu sistema informatizado, de forma a criar uma memória automática, facilitando, assim, a realização da estratégia.
Reclamação do serviço “Long Service (24h)”.	Implantação de um “Call Back” centralizado para todos os pedidos, informatizado e organizado para controlar o tempo do atendimento, alcançando a antecipação da previsão firmada, a fim de superar a expectativa do cliente.
Reclamação do hóspede quanto à limpeza do quarto.	Fazer uma lista para conferir os itens que necessitam de atenção, evitando, assim, negligenciar tal procedimento.

Fonte: autores (2020)

## DISCUSSÃO

O procedimento da pesquisa foi baseado na abordagem do *design thinking* que possui a conjectura na inovação, em que instrumentos de pesquisas distintas podem ser utilizados, para que se avalie de maneira mais aprofundada as necessidades dos usuários, pois é um modelo de refletir para desenvolver novos desafios usando a criatividade e estratégia como elemento holístico na solução de problemas e busca de oportunidades (Brown, 2010). Foi percebido pelos colaboradores melhorias na



comunicação, troca de experiências, maior entendimento entre eles, links maiores com departamentos, entre outros aspectos relevantes do setor de meios de hospedagem.

Os estabelecimentos hoteleiros que abrigaram a pesquisa demonstraram nitidamente, no comportamento dos colaboradores, a parceria com envolvimento da essência colaborativa, onde prevalecem o companheirismo, o respeito mútuo e o compartilhamento de ações (Barbeiro, 2011). Os participantes do *Brainstorm*, relativamente ao hotel corporativo, manifestaram apreço ao local de trabalho, descrevendo o sentimento de pertencimento à organização. Esse vínculo emocional faz com que haja o engajamento do funcionário no alcance dos resultados almejados. Para isso, merecem destaque as ações estratégicas que valorizem e reconheçam as aptidões dos colaboradores que ativamente participam na geração de ideias úteis.

Depreende-se do exposto que as organizações, no contexto atual, “possuem em seus recursos humanos a possibilidade de estabelecer conexões e angariar ideias inovadoras e providenciais, em uma gestão participativa, frutíferas à excelência na execução de seus serviços” (Cury, 2001, p. 51). Observar estas situações e as emoções pelos participantes é relevante para que se possa incrementar o serviço a ser prestado de uma melhor maneira. Diante de um cenário de exigências constantes, a competência assumiu uma configuração ampla, onde não só a habilidade cognitiva é colaborativa, insere-se nesse âmbito a capacidade socioemocional e a reinvenção de comportamentos, típicos de pessoas imaginativas (Cury, 2015).

Com o acirramento da competitividade, o cliente deseja ser recepcionado por uma empresa dotada de ambiente acolhedor e agradável, composta por profissionais satisfeitos e sorridentes. “Daí a importância do contentamento do empregado no ato de trabalhar, dentro do qual estarão envolvidos os sentimentos de valorização e gratidão pela oportunidade de aplicar seus conhecimentos e habilidades, e, assim, tornar sua vida mais proveitosa e produtiva” (Marins, 2007, p. 33).

Do exposto, a gestão das emoções dos colaboradores dos hotéis decididamente repercute na satisfação do cliente, mas não se deve atentar tão somente para essa estratégia, pois, para a obtenção de uma graduação favorável das emoções dos elementos integrantes da empresa, há que se considerar o seu bem-estar emotivo, visto que não se consegue programar a mente humana, em oposição à intervenção em equipamentos.

Dessa forma, entende-se que são seres, diferentemente dos animais, no dizer de Lanz (1983, p. 23), “capazes de dominar, renunciar, ponderar, enfim, dispõem do comando de suas ações e até mesmo dos próprios pensamentos, entretanto, a supressão das emoções não é suficientemente precisa para arrebatá-las expressões de alegria capazes de contagiar os hóspedes”. Contrariamente, o equilíbrio emocional rege as demonstrações condizentes com as circunstâncias (Goleman, 2012). A transparência do que se revela no âmago da pessoa é evidenciada de imediato ao se deparar com as expressões faciais, o tom da voz e o modo de olhar. Então, de nada serve mascarar o sentimento para atrair o outro, pois soaria inautêntico e o efeito seria o seu efetivo afastamento. A potencialização das emoções, em especial as positivas, deve ser uma preocupação dos gestores para uma questão de fidelização e satisfação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela prosperidade de um empreendimento hoteleiro deve focar na excelência da prestação de seus serviços, cuja missão principal consiste em agradar o hóspede, com uma conduta dotada do nível mais elevado de qualidade. Para Welch



(2016, p. 22), “em uma empresa cuja missão pede que o foco seja o cliente, os funcionários devem transpirar empatia e se sentir pessoalmente responsáveis caso recebam alguma reclamação. Têm que experimentar cada produto para garantir seu funcionamento”.

As técnicas de gerenciamento das emoções no ambiente de trabalho são úteis na dinâmica emocional dos colaboradores de hotéis e funcionam como catalisadores bastante eficazes no crescimento das receitas do estabelecimento, decorrentes da fidelização do cliente. As emoções auferiram destaque em diversas áreas de atuação. Elas expressam a energia arraigada da psique humana (Prather, 2003, p. 52). E pelo que foi percorrido até então, observa-se, pelo remate da pesquisa, a complexidade que abrange à prática da gestão das emoções no ambiente de trabalho.

Propositadamente, o estudo de caso englobou dois hotéis, um hotel contemplado, predominantemente, por turistas de sol e mar, e outro provido de viajantes com intuito de celebrar negócios e participar de eventos. Enveredar pelos meandros que se inserem nas estratégias de gestão das emoções consistia o objeto da investigação, bem como estabelecer um comparativo entre tais empreendimentos no que respeita à conduta e aos procedimentos empregados. Qualquer distinção se faz interessante diante das peculiaridades dos clientes.

Curiosamente, percebeu-se, durante a aplicação da metodologia design thinking, uma variação nas expectativas dos turistas de sol e mar e daqueles que objetivam negócios e eventos. O cliente do hotel corporativo revela-se menos exigente que o do hotel sol e mar, em razão da definição reduzida de sua expectativa, ou seja, viaja sabendo especificamente o que vai fazer, e, se por acaso, puder desfrutar da viagem de forma divertida, ficará mais animado. Daí se inferir que é uma pessoa mais plácida e de fácil atendimento. Já a pessoa que possui a ampla expectativa de usufruir tudo que visualiza nas campanhas de marketing para o local visitado, compostas por produtos e serviços supostamente perfeitos, constitui mais apropriadamente aquele “novo turista” que não aceita qualquer desvio em seus planos. Observou-se, então, que esse tipo de consumidor se frustra com mais facilidade em pequenos contratemplos, o que origina um comportamento tenso e mais propenso a emoções negativas.

Diante do exame de tantas variáveis que interferem em um modelo adequado aos anseios das organizações, constata-se que as análises vindouras não esgotarão a busca pelo desenvolvimento das técnicas empregadas no ramo de hotelaria, no que tange ao gerenciamento emoções dos hóspedes.

Como limitação desse trabalho, entende-se que a pesquisa poderia ser estendida a um número maior de estabelecimentos hoteleiros e, inclusive, para restaurantes, parques temáticos, dentre outros, aumentando a amostra. Porém, diante do universo existente dos dois hotéis, a amostra foi considerada suficiente.

## REFERÊNCIAS

Alencar, E. S. (1996). *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books, 1996.

Anã, E.; Pereira, S.; Melise L.; Dos Anjos, F. A. (2015). Competitividade de Destinos Turísticos na Visão da Demanda: introdução de um novo método de avaliação. *Turismo em Análise*. São Paulo, v. 26, n. 4, p. 859-879.



Ashforth, B.; Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *The Academy of Management Review*, v. 18, p. 88-115.

Barbeiro, H. (2011). *Buscando o equilíbrio: reflexões sobre a vida, o conhecimento, as relações pessoais e profissionais*. São Paulo: Novatec, 2011.

Brasil. Ministério do Turismo. *Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem*. 2. ed. Brasília: MTur, 2010.

Brown, T. (2010). *Design Thinking: uma metodologia para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro-RJ, Elsevier, 2010.

Buhler, L. V. (2009). *Turnover na hotelaria: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba (PR)*. 2009. 105f. Dissertação (Mestrado em Turismo). Universidade de Caxias do Sul.

Cortez, M. C. A.; Mondo, T. S. (2019). *Comentários On-line: Formação de Expectativa e Decisão de Compra de Consumidores Hoteleiros*. Rosa dos Ventos, vol. 10, No. 1, 2018. Universidade Caxias do Sul, Brasil. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=473557640014>> Acesso em: 17 mar. 2019.

Cury, A. (2015). *O código da inteligência*. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

David, S. (2018). *Agilidade emocional: abra sua mente, aceite as mudanças e prospere no trabalho e na vida*. São Paulo: Cultrix, 2018.

Goleman, D. (2012). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

Grácio, A. H. L.; Rijo, C. (2017). Design thinking in the scope of strategic and collaborative design. *Strategic Design Research Journal*, v.10, n. 1, p. 30-35.

Hochschild, Arlie Russel. Ideology and Emotion Management: A perspective and path for future research. In: Theodore D. Kemper (Org.), *Research Agendas in the Sociology of Emotions*. Albany: State University of New York Press, 1990.

Isayeva, S.; Yurcu, G.; Kasalak, M. A. (2017). Investigation of Emotional Labor Levels of Hotel Employees in Terms of Demographic Variables. *Journal of Tourism Hospitality*, v. 6, n. 6, p.1-8.

Ivanov, S.; Webster, C.; Berezina, K. (2017). Adoption of robots and service automation by tourism and hospitality companies. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, v. 27/28, p.1501-1517.

Jesus, C. M. (2014). *A experiência em eventos: motivações, dimensões de consumo, emoções, satisfação e lealdade turística*. 2014. 131 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2014. Disponível em: <[https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/5637/1/3643\\_7333.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/5637/1/3643_7333.pdf)>. Acesso em: 03 mar. 2019.



Kanfer, R.; Kantrowitz, T. (2002). *Emotions regulation: command and control of emotions in work life*. In: Lord, R., Klimoski, R., & Kanfer, R. *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 433-472). San Francisco: Cengage Learning, 2002.

Klimoski, R. J.; Kanfer, R. (2002). *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 5-19). San Francisco: Cengage Learning, 2002.

Kolko, J. (2018). *Do Design Thinking ao Design Doing*. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda, 2018.

Lanz, R. (1983). *Noções básicas de antroposofia*. São Paulo: Ed. Antroposófica, 1983.

Lashley, C.; Morisson, A. (2004). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. São Paulo: Ed. Manole, 2004.

Liu, X. (2017). Emotional Labor Strategy of Hotel Frontline Employees: The Antecedents and Consequences. *Journal of Service Science and Management*, v. 10, p. 425-436.

Manosso, F. C.; Gândara, J. M. G.; Souza, T, A.; Bogéa, V. (2012). A gestão das emoções dos hóspedes. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. São Paulo, v. 6, n. 3, Set.dez.

Marins, L. (2017). *Desmistificando a motivação no trabalho e na vida*. São Paulo: Harbra, 2017.

Marras, J. P (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2011.

Morris, A. J.; Feldman, D. C. (1986). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 4, p. 986-1010.

Nur Iplik, F.; Topsakal, y.; Iplik, E. (2014). The Effects of Emotional Labor on Job Attitudes of Hotel Employees: Mediating and Moderating Roles of Social Support and Job Autonomy. *International Review of Management and Marketing*, v. 4, n. 3, p. 175-186.

Percy, A. (2011). *Nietzsche para estressados*. Tradução de Rodrigo Peixoto. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

Prather, H. (2003). *Não leve a vida tão a sério*. Tradução de Beatriz Sidou. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

Robinson, A. G. (2016). *Organização guiada por ideias: inovação a partir de todas as pessoas*. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda, 2016.

Santos, E. F.; Fontenelle, I. A. (2019). The construction of meaning for the emotional labor. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 20, n. 1. p. 1-28.

Shani, A. U.; Natan, R.; Limor, A. G. (2014). Emotional labor in the hospitality industry: the influence of contextual factors. *International Journal of Hospitality Management*, v. 37, p. 150-158.



Yu, Y. P.; Luo, J. L.; Wang, P. (2003). Review of Study on Emotional Labor of Lodging Employees. *Modernization of Management*, n. 3, 98-100.

Welch, J. (2016). *O MBA da vida real*. Tradução de Fabiano Moraes. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.