



Universidade do Minho

Instituto de Ciências Sociais

Alfredo Henriques Mendes Dias Pereira

**A gestão da qualidade do serviço hoteleiro
em Cabo Verde: Estruturação de processos.**

Tese de Mestrado

Sociologia: Organizações e Desenvolvimento
dos Recursos Humanos

**Trabalho efectuado sob a orientação do
Professor Doutor Ivo Domingues**

Novembro 2005



DECLARAÇÃO

Nome

Endereço electrónico: _____ Telefone: _____ / _____

Número do Bilhete de Identidade: _____

Título dissertação /tese

Orientador(es):

_____ Ano de conclusão: _____

Designação do Mestrado ou do Ramo de Conhecimento do Doutoramento:

Nos exemplares das teses de doutoramento ou de mestrado ou de outros trabalhos entregues para prestação de provas públicas nas universidades ou outros estabelecimentos de ensino, e dos quais é obrigatoriamente enviado um exemplar para depósito legal na Biblioteca Nacional e, pelo menos outro para a biblioteca da universidade respectiva, deve constar uma das seguintes declarações:

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;
2. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO (indicar, caso tal seja necessário, nº máximo de páginas, ilustrações, gráficos, etc.), APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;
3. DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA TESE/TRABALHO

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

A quem nunca perde a esperança e cujo altruísmo é um exemplo de vida, para ti Kutchy.

AGRADECIMENTOS

Um eterno obrigado, à minha mãe pela presença e amor constante, ao meu pai pelo exemplo de força e coragem perante a vida, meus irmãos Fredy e Tindoi pelo apoio constante ao irmão caçula e aos meus sobrinhos Júnior e Ely pelo amor que emanam.

Um grande abraço e obrigado ao meu orientador Ivo Domingues pela paciência, pela orientação e pela qualidade.

Não menos importante, ao meu amigo Alcides da Moura, pelas dicas importantes, a todas as pessoas no Hotel Praia Mar, a começar pela pessoa da Dr.^a Filomena, Directora do Hotel, que tornaram a minha investigação uma jornada deveras agradável, enfim, um obrigado à todos que aqui não menciono por falta de espaço mas que directa ou indirectamente contribuíram e contribuem para a minha estabilidade racional e emocional.

RESUMO

O trabalho que aqui propomos foi desenvolvido numa perspectiva sociológica, procurando à luz da teoria de estruturação de Giddens analisar a estruturação de um serviço para a qualidade nos hotéis, partindo das perspectivas dos agentes internos.

O que ambicionamos com esta tese é analisar a produção do serviço hoteleiro enquanto sistema constituída por práticas recíprocas entre agentes, sujeitos a regras, recursos, constrangimentos e oportunidades. Na óptica que seguimos, a estruturação para um serviço da qualidade depende das regras e recursos mobilizadas e permitidas no decorrer de práticas situadas de agentes intencionados. As estruturas do sistema da qualidade, como nós as entendemos aqui, à luz da dualidade da estrutura, reproduzem-se e participam na produção de novas estruturas e, recursivamente, organizam as práticas e os modos de fazer. Através da significação, legitimação e dominação, dimensões nas quais se desenvolvem os processos sociais de construção dos sistemas da qualidade, procuramos compreender o processo de estruturação de um serviço de qualidade nos hotéis. É com este olhar, que analisamos a estruturação da qualidade nas organizações.

Mais do que o aspecto da qualidade enquanto disciplina da gestão, interessa-nos o aspecto da qualidade enquanto resultado de definições sociais construídas e partilhadas através das práticas quotidianas, onde se dá a negociação de significados e atribuição de sentidos às nossas actividades. Interessa-nos analisar a estruturação de um serviço para a qualidade, numa organização, através do estudo das práticas, rotinas, processos, expedientes e racionalidades na relação diária entre os agentes no seio dos hotéis.

Analisamos o sistema da qualidade enquanto sistema social envolvendo actividades de sujeitos humanos, localizados no espaço e no tempo (Giddens, 2000). Através da dualidade da estrutura, em que os agentes são possuidores de regras e recursos que durante e através das suas actividades reproduzem e criam as condições para tornarem as mesmas possíveis (Giddens, 1999), procuramos entender a prestação dos serviços. Desta forma analisamos o funcionamento das interacções diárias e das suas regras enquanto meio e produto do sistema da qualidade.

ABSTRACT

The work that we propose with this thesis was developed in a sociological perspective using Giddens Structuration theory to analyse the structuration of a quality service in the hotel industries, using the perspectives of the internal agents.

Our ambition with this thesis is to analyse the hotel services production as a system build by reciprocal practices between agents, subject to rules, resources, constraints and chances. In our vision (optics) the structuration of a quality services depends on the rules and resources mobilized and allowed during the practice (work) of intended agents.

The structures of a quality system, as we understand them here, multiply themselves and participate in the production of new structures, recursively they organize practices and the ways of doing it. Through the signification, legitimation and domination, dimensions in which the social processes of construction of the quality systems are develop, we try to understand the process of hotels quality service structuration.

More of the aspect of quality as a management theory, we are interests in the aspect of the quality as resulted of social construction and shared definitions through the daily work. We are concern to analyze the structuration of a quality service in an organization, through the study of the practices, the routines, the processes and the rationalities in the daily relation between agents in hotels.

We analyze the system of quality while social system involving activities of human citizens, located in space and time (Giddens, 2000). Through the duality of structure, where the agents possess rules and resources that during and through its activities reproduce the conditions to become the same (Giddens, 1999), we look for to understand the instalments of the services. Of this form we analyze the functioning of the daily interaction and its rules as a mode and product of the quality system.

Índice

Introdução	01
1. Estratégia de investigação	03
• O problema da pesquisa.....	03
• Metodologia.....	06
• Universo e amostras.....	09
• Quadro teórico.....	09
2. Qualidade e a sua importância nos serviços – o caso da hotelaria	11
• Conceitos da qualidade	11
• Particularidades da qualidade de serviço.....	13
• A organização da qualidade de serviço na hotelaria.....	18
• Os recursos humanos nos hotéis.....	21
3. Estruturação das práticas para a qualidade de serviço na hotelaria	25
• Estrutura, estruturação e sistema social.....	25
➤ Interações em situações de co-presença.....	28
➤ Monitorização da acção.....	31
➤ Regionalização e as práticas da qualidade.....	51
• A dualidade de estrutura na interacção e práticas de qualidade.....	71
➤ Comunicação e significação.....	73
➤ Legitimação.....	83
➤ Poder, controlo e dominação.....	88
4. Teoria da estruturação e sistema da qualidade	104
5. A dualidade de estrutura e a produção e reprodução das práticas (Conclusão) ...	110
6. Bibliografia	120
7. Anexo	123

Índices de Anexo, Figuras e Quadros

ANEXO

➤ Anexo 1 – Impresso de pagamento via Cartão de Crédito.....	124
➤ Anexo 2 – Boletim de Alojamento.....	125
➤ Anexo 3 – Comunicado à Recepção: alteração de práticas 1.....	126
➤ Anexo 4 – Comunicado à Recepção: alteração de práticas 2.....	127
➤ Anexo 5 – Lista de canais no HPM.....	128
➤ Anexo 6 – Lista de serviços disponíveis no HPM.....	129
➤ Anexo 7 – Tarifário ao balcão do HPM.....	130
➤ Anexo 8 – Lista das extensões telefónicas no HPM.....	131
➤ Anexo 9 – Preçário do serviço de cofres no HPM.....	132
➤ Anexo 10 – Folheto <i>não incomodar</i>	133
➤ Anexo 11 – Perguntas aos Empregados do Bar.....	134
➤ Anexo 12 – Perguntas aos Empregados da limpeza.....	137
➤ Anexo 13 – Perguntas aos Empregados do Restaurante.....	140
➤ Anexo 14 – Perguntas aos Empregados da Recepção.....	143
➤ Anexo 15 – Questionário aos Gestores.....	146

FIGURAS

➤ Figura 1 – Tipologia da Regionalização	56
➤ Figura 2 – Dualidade de Estrutura.....	71
➤ Figura 3 – Modalidades de estruturação dos sistemas sociais	72
➤ Figura 4 – Características das regras.	91
➤ Figura 5 – Sistema de Gestão da Qualidade através da Teoria de Estruturação.....	109

QUADROS

➤ Quadro 1 – Diferença entre a Indústria de produtos e a Indústria de serviços.....	15
➤ Quadro 2 – Quadro das Funções e Competências	23
➤ Quadro 3 – Regionalização: Espaço idêntico, tempo diferente e acções diversas.....	51
➤ Quadro 4 – Regionalização: Espaços diferentes, tempo idêntico e acções diversas.....	52
➤ Quadro 5 – Regionalização: Espaço idêntico, tempo semelhante e acções diversas.....	52
➤ Quadro 6 – Regionalização: Espaços diferentes, tempo semelhante e acção idêntica.....	52
➤ Quadro 7 – Regionalização: Espaços diferentes, tempos divergentes e acções diversas...	52

- Quadro 8 – Regionalização: Espaços diferentes, tempos divergentes e acção semelhante.53
- Quadro 9 – Regionalização: Espaço semelhante, tempo diferente e acção idêntica53
- Quadro 10 – Regionalização: Espaço idêntico, tempo semelhante e acção análoga.....53

INTRODUÇÃO

Escolher um tema de trabalho nem sempre é tarefa fácil. O que à partida se apresenta como realidade e verdade evidente nem sempre o é.

Falar de turismo em Cabo Verde é falar de uma realidade que nos salta aos olhos, embora às vezes ou na maioria dos casos, não pela positiva. Serviços inexistentes, desadequados, atendimento desagradável, enfim um rol de situações que nos faz pensar, se na realidade, existe uma organização de e para a qualidade no turismo cabo-verdiano. Aliado a esse aparente desnorte, parece não existir no país suficientes estudos que permitam compreender e analisar a estrutura do turismo.

Em Cabo Verde, o turismo é um dos mais relevantes sectores da actividade económica e tem contribuído de forma decisiva para o aumento do emprego. De acordo com os dados da Organização Mundial do Turismo (OMT), Cabo Verde, entre os anos de 1990 e 1999, mais do que triplicou as suas receitas no sector turístico, passando de 6 milhões de dólares para 23 milhões de dólares. A World Travel and Tourism Council (WTTC) ainda acrescenta que, em 2002, 38,6% do total das exportações, cerca de 53 milhões de dólares, resultaram do turismo (viagens e turismo).

O turismo ainda é responsável pela criação de uma boa percentagem de empregos. Em 2002, a WTTC estimou em 18776 o nº de empregados no sector de viagens e turismo, ou seja cerca de 16,8% do total de emprego em Cabo Verde. Por outro lado a OMT estima que, em 2012, Cabo Verde será um dos 10 países com maior crescimento de emprego no sector do turismo, com um crescimento de 5,3% entre 2002 e 2012.

Se é verdade que o turismo é um relevante sector da economia, não menos verdade é o facto de ser um fenómeno amplo que possui elementos de natureza social, envolvendo instituições, recursos e pessoas (Karassawa, 2003:21/22), “que influencia os comportamentos colectivos e provoca intercâmbio de valores” (Cunha, 2001:120). O turismo é desta forma um sistema social – relações reproduzidas entre agentes e colectividades (Giddens, 1999) – onde existe um sem número de actividades perpetuadas por actores humanos, produzidas e reproduzidas através do tempo e do espaço. Esta perspectiva do turismo, enquanto sistema social, torna importante e interessante a sua análise sociológica. Mas como falar de turismo, hoje em dia, sem remeter para a qualidade?

A qualidade define-se no século XXI como chave da vitória sobre a concorrência, “é condição essencial para a sobrevivência das organizações num mercado cada vez mais competitivo e livre” (Karassawa, 2003:15). O consumidor avalia o serviço não só pela sua capacidade de responder directamente as suas necessidades, como também pela capacidade de superar as suas expectativas (Parasuraman et Al., 1990). Qualidade é competitividade, é a diferenciação para melhor e hoje, mais do que nunca, esta distinção está nos serviços que nós prestamos aos nossos clientes. Ela é cada vez mais utilizada para diferenciar o produto, aumentar a produtividade, ganhar a confiança do consumidor e garantir a fidelidade do cliente. Ajuda na publicidade “boca à boca” e serve, essencialmente, como uma capa contra a competição pelo preço (Parasuraman et Al., 1990).

Pelo meu apreço pessoal por essa área, pelo desenvolvimento económico que origina, pela criação de emprego, pela inovação que promove, pela preservação do ambiente e recuperação do património histórico e cultural que favorece, pelo desenvolvimento de um sistema de relações entre actores que cria, pelas suas práticas e procedimentos, a escolha da análise da estruturação de um serviço para a qualidade nos hotéis em Cabo Verde surge como uma opção irresistível.

1. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

- **Problema da pesquisa**

Quando surgiu o tema do trabalho que nos propusemos fazer, a ideia era basicamente fazer uma investigação acerca da qualidade de serviços nos hotéis em Cabo Verde e abordar alguns aspectos acerca da sociologia do turismo. Passado alguns meses e após várias conversas e leituras optamos por fazer o contrário. Ou seja, todo o trabalho foi desenvolvido numa perspectiva sociológica, procurando à luz da teoria de estruturação de Giddens analisar a estruturação de um serviço para a qualidade nos hotéis e, aqui e acolá, abordaremos aspectos da gestão da qualidade. A mudança da perspectiva do trabalho deve-se sobretudo ao facto de entendermos serviço de qualidade enquanto área de encontro disciplinar, onde muitas ciências têm lugar, oferecendo desta forma explicações e soluções diversas para os problemas de gestão da qualidade (Domingues, 2001:149). Nesta perspectiva apoiamo-nos na sociologia para poder analisar estruturas, processos, práticas e racionalidades da gestão da qualidade.

Acrescentamos ainda que num primeiro momento quisemos dar tónica especial ao papel ao cliente, devido a sua importância na dinâmica de produção e reprodução (actualização) de práticas, na obtenção de um serviço de qualidade. Mas após 6 meses de convívio quase diário, com os recursos humanos do Hotel Praia Mar, reformulamos a nossa perspectiva de análise e optamos por apoiar o nosso estudo essencialmente na análise dos agentes internos e na forma como estruturam as suas práticas na obtenção de um serviço de qualidade¹. Tal facto resulta de uma nova óptica adquirida ao longo do estudo de caso, que nos permitiu entender que é a partir do sistema de relações e interações provenientes das práticas diárias, resultante dos processos de significação, dominação e legitimação das normas, recursos e procedimentos, que se começa a estruturação de um serviço de qualidade, e nesta óptica, os agentes internos passam a ocupar lugar de destaque no trabalho em questão. Assim sendo, procuramos neste estudo analisar a estruturação de um serviço de qualidade partindo das perspectivas dos agentes internos, nunca esquecendo, é claro, os clientes para quem o serviço é perspectivado.

Não ambicionamos com este trabalho analisar as conformidades ou não conformidades das práticas da qualidade no serviço hoteleiro em Cabo Verde, com os requisitos e normas

¹ Os agentes a que nos referimos são especificamente: Os Gestores onde se encontram a Directora, os chefes/responsáveis, sub chefes de secção/sectores, os supervisores e, os Empregados onde encontramos os empregados (as) da Recepção (Recepcionistas), empregados (as) do Restaurante, empregados (as) do (s) Bar (s) e os empregados (as) de Limpeza dos quartos.

internacionais, não é objecto desta labuta efectuar uma auditoria² da qualidade aos hotéis cabo-verdianos. O que ambicionamos com esta tese é analisar a produção do serviço hoteleiro enquanto sistema constituída por práticas recíprocas entre actores, sujeito a regras, recursos, constrangimentos e oportunidades.

Na óptica que seguimos, a estruturação para um serviço da qualidade depende das regras e recursos mobilizadas e permitidas no decorrer de práticas situadas de agentes intencionados. As estruturas do sistema da qualidade, como nós as entendemos aqui, à luz da dualidade de estrutura, reproduzem-se e participam na produção de novas estruturas e, recursivamente, organizam as práticas e os modos de fazer. Através da significação, legitimação e dominação, dimensões nas quais se desenvolvem os processos sociais de construção dos sistemas da qualidade, procuramos compreender o processo de estruturação de um serviço de qualidade nos hotéis. É com este olhar, que analisamos a estruturação da qualidade nas organizações.

Os empregados e os gestores³ – os actores/agentes – ocupam nesta dissertação um espaço fundamental, pois não falamos de qualidade sem remeter directamente para eles. Assim sendo, e partindo de uma perspectiva de Philip Crosby, que resume quase exclusivamente as responsabilidades das falhas na qualidade ao Homem (Crosby, 1990), nós também pretendemos analisar as actividades específicas dos empregados e gestores nos hotéis. Entendemos que é nas suas práticas e interacções diárias que se desenvolvem um processo fundamental para garantir um serviço de qualidade. Mais do que o aspecto da qualidade enquanto disciplina da gestão, interessa-nos o aspecto da qualidade enquanto resultado de definições sociais construídas e partilhadas através das práticas quotidianas, onde se dá a negociação de significados e atribuição de sentidos às nossas actividades.

Perante esta visão da estruturação de um serviço da qualidade, a pergunta de partida formulada para a feitura deste trabalho foi articulada de uma forma bastante clara e aberta:

Como é que se desenvolve e processa a estruturação da qualidade num hotel?·

É na resposta a esta questão que, muito naturalmente, surge a problemática desta dissertação: Analisar a estruturação de um serviço para a qualidade numa organização através do estudo

² Entendemos auditoria como “ exame sistemático e independente para determinar se as actividades e os resultados relativos à qualidade satisfazem as disposições preestabelecidas e se estão, efectivamente, a ser aplicadas e são adequadas para atingir os objectivos. (ISO 8402)” (Pires, 2000, p.287)

³ Durante a nossa exposição evitamos a diferenciação sexual dos agentes, já que não beneficiam o trabalho desenvolvido e podem interferir na análise do mesmo.

das práticas, rotinas, processos, expedientes e racionalidades na relação diária entre os actores no seio dos hotéis.

- **Metodologia**

Aquando da escolha da metodologia que melhor permitisse análise de uma organização, a perspectiva desenvolvida por Becker pareceu-nos a mais adequada, ou seja, procuramos ver e analisar as organizações de diferentes maneiras, sendo que “nenhuma delas é a certa, mas nenhuma é errada, elas são simplesmente alternativas e talvez complementares” (Becker, 1999:40).

Estudos de Caso

No trabalho que se segue efectuamos, para além do levantamento teórico necessário, um estudo de caso no Hotel Praia Mar⁴, hotel de 4 estrelas sito na Cidade da Praia, capital de Cabo Verde, onde desenvolvemos uma investigação qualitativa, método que por excelência prevê mais orientações gerais do que procedimentos precisos. Nesta perspectiva, o nosso estudo de caso não tem como finalidade uma acção mas sim uma tentativa de compreensão. Ela analisa práticas e procura explicações e respostas, e para isso socorre-se de observações *in loco*, entrevistas semidirigidas e conversas com os empregados de quarto, restaurante, bar, recepção, supervisores e a Directora do hotel, na tentativa de analisar as práticas, procedimentos e expedientes na estruturação de um serviço de qualidade. Os dados obtidos através das conversas foram anotados, gravados quer através de um mini gravador digital quer mentalmente, sempre que por motivos vários não era possível nem anotar nem gravar digitalmente.

Quando o objectivo é investigar pessoas, os seus comportamentos e situações do quotidiano, a observação e a conversa com os actores participantes surgem como métodos eficazes. Permitem partilhar da rotina das pessoas em investigação, descobrir as suas interpretações acerca dos acontecimentos que foram observados pelo investigador, fazer generalizações teóricas a respeito das relações entre os fenómenos estudados (Becker, 1999), partindo desta perspectiva adoptamos o método de observação participante que na nossa análise. As observações múltiplas *in loco* convencem-nos “do que a nossa conclusão não está baseada em alguma expressão momentânea e passageira das pessoas que estudamos sujeitas a circunstâncias efémeras e incomuns” (Becker, 1999:86). Elas possibilitam situar as representações dos agentes no seu local de trabalho, permitindo analisar a forma como reajustam as suas funções e acções em determinadas situações imprevistas e identificar as

⁴ Também utilizarei as siglas HPM para me referir ao Hotel Praia Mar, para simplificar a identificação.

acções de interlocutores diversos. Também possibilitam conhecer todos os dispositivos, regras, qualificações e objectos que os actores utilizam para se acordarem.

As entrevistas semidirigidas, individuais e colectivas, e as conversas informais serviram sobretudo para recolher discursos que revelem dimensões de significação, legitimação e dominação. Permitiram verificar como é que essas dimensões são utilizadas para impor, modificar ou manter práticas e discursos num sistema para a qualidade.

Também foram efectuadas análise de documentos acerca dos procedimentos, normas e regras de serviço, analisamos ainda documentos afixados nas paredes de diferentes regiões do hotel e outros manuais facultados pelos funcionários. Consultamos ainda documentação acerca das regras de funcionamento dos serviços no HPM, servindo sobretudo para entender a forma como funciona, a estrutura do trabalho que possui e as técnicas utilizadas para atingir qualidade.

Para aferir o que nos propusemos, analisámos examinamos as racionalidades dos agentes proporcionadores dos serviços, através de uma análise das suas rotinas e estratégias, analisamos como é que os agentes produzem e reproduzem as suas práticas e, as estruturas de um serviço de qualidade. Estivemos, também, atentos às práticas da qualidade na ligação espaço-tempo-relação. Procuramos, ainda, compreender as práticas de significação, legitimação e dominação, pois são domínios fundamentais na estruturação da qualidade e percorremos o caminho das normas, regras e recursos utilizados na estruturação de um serviço de qualidade.

Entrevistas

O guião de entrevista contém perguntas do tipo abertas e qualitativas, que por sua vez foram organizadas em blocos de forma a poder ter em conta os seguintes aspectos:

- As modalidades de estruturação (processos de significação, dominação e legitimação), a regionalização das práticas na perspectiva de Giddens.
- As regras de operação e de relação na perspectiva de Giddens.

Para melhor compreensão e estruturação da tese optamos por dividi-la em duas partes:

Num primeiro momento abordamos aspectos referentes aos sistemas de qualidade de serviço nos hotéis, a importância dos Recursos Humanos e da implementação de normas de

qualidade, oferecendo sempre uma explicação do serviço hoteleiro enquanto «construto social»⁵.

Na segunda parte efectuamos um estudo de caso e apresentamos, à luz da teoria de estruturação de Giddens, uma decomposição da estruturação do serviço para a qualidade, das práticas e dos procedimentos e, analisamos os processos de significação, legitimação e dominação, fundamentais na construção dos sistemas e existente em todas as acções sociais.

⁵ Domingues, Ivo, 2001, “Qualidade como ponto de encontro disciplinar”, *Cadernos do Noroeste: Série Sociologia – Sociedade e Cultura 3*”, Vol.16 (1-2), 2001, p.149-163

- **Universo e amostra**

Após definir o problema surge muito naturalmente a questão: quem inquirir? Estamos perante uma tese que procura fazer uma análise introdutória a estruturação da qualidade de serviço nos hotéis cabo-verdianos e, assim sendo, procuramos sobretudo abrir as portas. Desta forma e acrescentando às dificuldades logísticas e espaço-temporal, a nossa análise situou-se na ilha de Santiago e num hotel. Optamos por analisar um hotel de 4 estrelas, de nome *Praia Mar*, com cerca de 200 quartos, 50 funcionários, média de 17 entradas por dia e uma média de estadia de 3/4 dias por cliente.

Recorremos a fontes primárias e secundárias no desenvolvimento deste projecto. As primeiras envolvem observações *in loco* e entrevistas aos gestores e empregados do hotel visitado. As segundas resultam da leitura de manuais, documentos e impressos de e sobre qualidade nos hotéis. Respeitante às entrevistas, elas foram aplicadas aos seguintes agentes:

Empregados:

Recepcionista, empregados de mesa e de bar, empregados de limpeza dos quartos. É importante realçar que utilizamos uma amostragem aleatória simples e não tivemos a preocupação de escolher o melhor ou o pior empregado para entrevistar ou analisar.

Gestores:

Conversa e entrevista com a Directora Geral, supervisores e chefe de equipas.

- **Quadro teórico**

É nossa intenção que este trabalho constitua uma espécie de introdução para uma perspectiva sociológica da qualidade nos hotéis, através da análise das práticas da qualidade enquanto práticas sociais.

No estudo da qualidade de serviço que efectuamos, procuramos aos nossos conhecimentos práticos, resultante do estudo no hotel, aliar uma interpretação sociológica, já que a sociologia tem por objectivo produzir conhecimento organizado e teoricamente sistematizado da realidade social. Na análise do HPM, enquanto organização, o modelo burocrático que, pressupõe funcionários com actividades fixas e clientes universais, sem outras qualidades que não sejam aquelas que lhes são conferidas pela definição administrativa do seu estado, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos supervisores e a administração baseia-se em

regras e registos escritos, (Weber, 1982: 229-231) surge como uma perspectiva de análise para compreender os sistemas e práticas da qualidade. A teoria da anarquia organizada proposta por March, Cohen e Olsen, onde “as organizações acomodam no seu seio uma multiplicidade de racionalidades, de interesses, de problemas e de soluções cujo encontro nem sempre é intencional ou finalizado...” (Friedberg, 1995:78), surge ao lado da burocracia de Weber, enquanto modelo teórico para uma melhor compreensão e explicação do Hotel, enquanto organização.

Na perspectiva da análise da qualidade baseamo-nos na teoria de estruturação de Giddens. Analisamos o sistema da qualidade enquanto sistema social envolvendo actividades de sujeitos humanos, localizados no espaço e no tempo (Giddens, 2000). Através da dualidade de estrutura, em que os agentes são possuidores de regras e recursos que durante e através das suas actividades reproduzem as condições para tornarem as mesmas possíveis (Giddens, 1999), procuramos entender a prestação dos serviços. Desta forma analisamos o funcionamento das interacções diárias e das suas regras enquanto meio e produto do sistema da qualidade.

2. A QUALIDADE E A SUA IMPORTÂNCIA NOS SERVIÇOS – O CASO DA HOTELARIA

- **Conceitos da Qualidade**

A qualidade faz parte do quotidiano do Homem desde dos primórdios da história (Laboucheix e AL., s/d: 24). Ao longo dos tempos o conceito de qualidade tem sido diverso, sendo definida enquanto conformidade aos requisitos – “*Quality is fitness for use*, JURAN (Kolarik, 1995: 5)”, como satisfação das expectativas dos clientes – “*Quality should be aimed the need of the consumer, present and future* DEMING ” (idem)”, “*Quality is the total composite product and service characteristics of marketing, engineering, manufacture, and maintenance through which the product and service in use will meet the expectation of the consumer* FEIGENBAUM (idem)” e, enquanto adequabilidade ao uso – “*Quality is conformance to requirements* CROSBY(idem)”, “*Quality is the totality of feature and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs*, (idem)”.

O conceito de qualidade apesar da sua evolução constante, só adquiriu preceito de norma indispensável, de razão de competitividade, e de lucro com o desenvolvimento da indústria (Beyer, 1999:38). Ela tornou-se estratégia básica para a actual competitividade e passou a ser uma técnica de gestão mundial, servindo para orientar qualquer organização. Junto com o preço, a qualidade tornou-se a melhor oportunidade para retorno do investimento, para o retorno consecutivo dos clientes em organizações tanto industriais como de serviço (Feigenbaum, 1994: XIII) e, conseqüentemente, desde final dos anos 80 que, a qualidade se transformou num factor de sobrevivência das empresas e também importante no progresso das condições de vida do Homem (Laboucheix et al, s/d:244).

No século XXI os mercados são cada vez mais exigentes e isso obriga a produção mais rápida, mais barata e, desta forma, elevam a qualidade à condição de nova área de gestão. Ela assumiu nos últimos anos um papel determinante na competitividade das empresas “ a globalização dos mercados e a emergência de novas tecnologias provocaram uma autêntica revolução na procura, oferta, distribuição de produtos e serviços”⁶. A única forma de acompanhar este ritmo de crescimento é ter a gestão da qualidade como imperativa.

Hoje a qualidade é sobretudo uma forma de gerir organizações. É um ganho no tempo e nos custos de prestação de serviço. “O aumento da qualidade faz aumentar a produtividade e

⁶Revista OPÇÃO Q, n.º 17 Agosto 2000. Texto “Inovação e Qualidade”, P. 47.

reduz os custos e, leva a uma maior satisfação dos clientes e aumento de rentabilidade (Dale e Cooper, 1995:35). Orienta para um melhor negócio e gestão, e ainda permite a eficiência dos recursos humanos, menores custos e satisfação total dos consumidores (Feigenbaum, 1994:XIV), “é uma questão de política operacional da organização, da gestão de recursos e, mais do que tudo, de práticas de participação das pessoas na qualidade (Domingues, 2001:155) ”. Mais do que isso, a qualidade deverá ser orientada para o consumidor e sustentada em custos razoáveis, desta forma, tornar-se-á a uma forte estratégia de negócio.

Actualmente as organizações assentam as suas políticas em torno das exigências e requisitos dos clientes, pois os clientes estão dispostos a pagar mais se os produtos tiverem a qualidade solicitada. As empresas que apostarem na qualidade são bem sucedidas, “os seus trabalhadores ficam mais motivados e adquirem competências novas que lhes permitem mais facilmente obter novo emprego” (Domingues, 2003:14). No entanto, para que a qualidade se transforme numa real vantagem e acrescente valor ao serviço e produto, ela tem que ser incorporada e verdadeiramente praticada, de forma a tornar-se o centro da espiral evolutiva das organizações (Azambuja, 1996:21).

- **Particularidades da qualidade dos serviços**

Hoje, vivemos sobretudo numa economia de serviço. De acordo com dados recentes, os serviços contribuem com mais 50% do PIB de vários países, como é o caso dos Estados Unidos e da maioria dos países europeus e, representa mais de um quarto do comércio mundial⁷. Os mercados são cada vez maiores, as necessidades aumentaram, os clientes tornaram-se mais exigentes e a urgência de diferenciar-se pelo serviço tornou-se uma obrigação (Denton, 1991:4). Mais do que diferenciar-se pelos serviços é preciso diferenciar-se pela qualidade do serviço. Só assim podemos aspirar a satisfação do cliente, pois de nada adiantará publicidade, promoções, descontos, expedientes vários se os nossos serviços forem fracos (idem).

No serviço, o conceito de qualidade é muito vago. No entanto, é geralmente aceite que a qualidade de serviço resulta, sobretudo, da diferença entre as expectativas dos clientes e as suas reais percepções (Mateus, 1999:510) e para que ela seja eficaz, é preciso reconhecer a importância dos clientes (Feigenbaum, 1994: XIII).

De acordo com Hayes existe, sobretudo, duas razões para a importância de conhecer as expectativas e os requisitos dos clientes: primeiro, permite compreender como é que os clientes entendem qualidade de serviço; segundo, permite desenvolver questionários adequados para medir a satisfação dos clientes (Hayes, 1997). Hoje em dia a satisfação do cliente é o critério mais importante na avaliação de qualidade nos serviços. Vários estudos provam, que em tempo tanto como em dinheiro e recursos, custa tanto atrair um cliente como retê-lo (Naumann, 1995). A qualidade de serviço é cada vez mais utilizada para diferenciar, para aumentar a produtividade, para ganhar a confiança e a fidelidade de um cliente, ajuda na publicidade boca à boca e essencialmente serve para servir como uma capa contra a competição pelo preço (idem).

Na análise da qualidade de serviço é necessário ter em atenção uma perspectiva técnica, objectiva e uma perspectiva relacional entre os actores participantes no processo. Nesta óptica, a análise da qualidade de serviço assume uma importância redobrada não só pela importância económica a nível mundial como também pelo facto dos serviços diferenciarem-

⁷ Farrell, Andrew, Souchon Anne e Geoffrey Durden (2001), "*Service Quality Enhancement: The Role Of Employees' Service Behaviours*", by Andrew Farrell & Anne Souchon, Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK, Geoffrey Durden, La Trobe University, Australia.

se dos produtos pela forma como são produzidas, utilizadas e avaliadas. Isto assim é, devido a algumas características dos serviços (ver quadro 1).

Valarie Zeithaml, Parasuraman A e Leonard Berry, no início da década de 90 analisaram essa problemática e levantaram algumas características inerentes aos serviços que deverão ser analisadas aquando da preparação de um sistema para um serviço de qualidade (Parasuraman et al, 1990).

➤ Intangibilidade

Referente a dificuldade de experimentação do serviço antes da sua utilização. Assim sendo o serviço é normalmente constituído por um misto de elementos tangíveis e elementos intangíveis. Outro aspecto da intangibilidade do produto é o facto de após utilizar um serviço o cliente não se tornar proprietário do mesmo. Desta forma, as empresas de serviço têm dificuldades em proteger as suas ideias e conceitos e os clientes têm dificuldades em reconhecer um serviço e a sua qualidade.

➤ Heterogeneidade

Refere se a facto das performances nos serviços variar conforme as pessoas que a oferecem, de cliente para cliente, de dia para dia, enfim, o oferecimento de um serviço é algo que dificilmente pode ser padronizado e isso dificulta o seu estudo. Se, por um lado, a heterogeneidade está ligado a quem oferece o serviço, por outro lado ela está ligada ao cliente que beneficia do serviço. Os clientes não são iguais e têm expectativas diferentes no que diz respeito ao serviço oferecido, por isso torna-se difícil padronizar o serviço oferecido.

➤ Inseparabilidade da produção e do consumo.

O serviço normalmente é produzido enquanto está a ser utilizado por alguém. Quem presta serviço tem de estar preparado para oferecê-lo à frente dos consumidores, no momento que este vai utilizá-lo. O envolvente físico, os empregados, as condições do local onde é oferecido o serviço, tudo tem que estar preparado para satisfazer e agradar o cliente. É no momento em que o cliente utiliza o serviço que se dá a produção do mesmo. Essa inseparabilidade da produção e do consumo origina a impossibilidade de criar stocks de serviço, o que dificulta o trabalho dos gestores de serviço, tendo que se ajustar constantemente.

QUADRO 1

DIFERENÇA ENTRE A INDÚSTRIA DE PRODUTOS E A INDÚSTRIA DE SERVIÇOS

Indústria de Produtos	Indústria de Serviços
Mais Objectiva	Mais subjectiva
Os produtos podem ser devolvidos.	Os serviços são abstractos, não podendo ser trocados, nem devolvidos.
O cliente não convive com a produção.	Inseparabilidade da produção e consumo.
O contacto com o cliente é indirecto.	O contacto com o cliente é directo.
Pode haver teste antes da utilização do produto	Dificuldade em ser experimentados antes da hora do consumo
Padronização e <i>stocks</i> de produtos	Não se pode padronizar muito nem criar <i>stocks</i> de serviço.

Quadro adaptado de vários autores acerca das particularidades do serviço

Perante a sua intangibilidade, inseparabilidade da produção e do consumo e da sua heterogeneidade, o serviço tem a necessidade de ser bem planeado e ter um sistema para ultrapassar as reclamações dos clientes e as dificuldades em satisfazer as expectativas dos mesmos.

No entanto, e partindo da perspectiva de Giddens que as propriedades estruturais dos sistemas sociais são ao mesmo tempo capacitadoras e constrangedoras (Giddens, 1989), ou seja, muitas das formas de constrangimento também podem ser formas de capacitar servindo para abrir certas possibilidades de acções ao mesmo tempo que restringem ou negam outras (idem), podemos ver nestas características restritivas dos serviços oportunidades para um serviço com qualidade. Senão vejamos:

A intangibilidade ao mesmo tempo que não permite a experimentação do serviço antes da sua utilização permite uma adaptação rápida ao cliente e ter no momento da utilização do serviço pelo cliente uma ideia clara e evidente da satisfação ou não do mesmo permitindo a nossa adequação caso seja necessário.

Nós facilmente sabemos se o cliente está ou não satisfeito. E não é preciso ele deixar gorjetas. Ao servi-lo vemos pelo seu sorriso, pela forma como se dirige à nós e as vezes até quando falhamos ele (o cliente) desculpa-nos de forma pouco habitual. Desta forma

*sabemos claramente que o serviço que acabamos de prestar satisfaz o cliente. Também permite nos corrigir ou esforçarmo-nos mais. Quando, ao atendermos o cliente, verificamos, pelas suas feições, pela forma como fala connosco ou mesmo directamente quando nos diz, directamente, que o serviço não está do agrado dele, alteramos logo a nossa forma de prestar o serviço. Muitas vezes o serviço no início não agrada o cliente e no final é só elogios.*⁸

Quando falamos da heterogeneidade do serviço não só falamos na dificuldade em padronizar como podemos falar de uma maior capacidade de diferenciação, competitividade e grande aptidão de adaptação. Não poder padronizar o serviço significa estar atento, modificar e ajustar-se sempre que se justificar.

Nós aqui no hotel não temos serviço de pequeno-almoço no quarto. Não temos pessoal suficiente para garantir esse serviço de forma que não consta do nosso “cardápio” de serviço. No entanto caso um cliente o solicite, nós podemos fazê-lo. Embora não faça parte (do serviço) pode ser a garantia de satisfação do cliente e o seu regresso. Não transmitimos essa ideia ao cliente, que somos capazes de o servir no quarto, para evitar que se torne uma prática comum e nós não conseguirmos oferecer o que nós prometemos. Se não prometermos mas conseguirmos oferecer, estamos a adaptarmo-nos aos nossos clientes e desta forma satisfazê-lo e acho que isso é bom, não é?

Normalmente o pequeno-almoço funciona a base do Self-Service. É verdade que as vezes alguns clientes solicitam que lhes seja servido algo à mesa, nesses casos, primeiro, alertamos ao cliente pelo facto de ser Self-Service, mas caso insistam fazemos o serviço. Porque é o nosso dever satisfazer o cliente, ainda por cima de manhã bem cedo não costumam estar muito pelos ajustes por isso acabamos sempre por lhes servir. Sabe como é, servir as pessoas é estar atento àquilo que querem e dentro do possível fazer como querem, caso contrário é menos um cliente e mais uma reclamação.

A inseparabilidade da produção e do consumo é sem dúvida constrangedora mas é também uma oportunidade de interacção entre os clientes e os empregados no momento de consumo do serviço, é um momento onde a actualização e reformulação das regras e recursos utilizados na prestação do serviço é mais evidente.

⁸ os exemplos que se seguem e todos os outros que fazem parte deste trabalho, muitas vezes exemplificam mais do que assunto referenciado, as vezes até tem componentes que nada têm a ver com o trabalho desenvolvido. Tal facto se deve a nossa vontade de evitar demasiados cortes ou reformulações e desta forma reproduzir os discursos como aconteceram.

Quando estamos a fazer o Check in é sempre complicado sobretudo quando o cliente está com pressa, pois temos o cliente «em cima». O mesmo passa-se com o Check out é sempre complicado pois o cliente muitas vezes não nos dá margem para pensar. De qualquer forma isso as vezes serve para aprender coisas novas ou mudar a forma de atender, pois eles vão dando umas «dicas» que ajuda a melhorar o serviço. Por exemplo, nós aqui o pagamento com Visa é efectuado com um sistema antigo, em que temos que preencher uma autorização (anexo 1), telefonar para Portugal e eles é que validam ou não o pagamento. O Processo começa pela verificação da factura do cliente, o preenchimento da autorização e posteriormente o telefonema. Neste momento, após muito tempo a fazer isso e a sentir a insatisfação do cliente, quer nas suas atitudes quer pelos seus comentários, o que faço é verificar a factura, apresentar ao cliente e antes de preencher a autorização já vou fazendo o telefonema e enquanto aguardo resposta vou preenchendo a autorização pois temos que ficar com o duplicado do mesmo assinado pelo cliente. Assim tenho evitado muitas reclamações.

Ficamos aqui com a ideia de como é que as características específicas do serviço podem ajudar na estruturação de um serviço de qualidade e não ser simplesmente um constrangimento à qualidade.

- **A organização da qualidade de serviço na hotelaria**

Na execução do serviço, para além das suas particularidades, temos que ter em conta o factor humano, e quando mais importante for esse factor mais uniforme será o serviço.

Na implementação da qualidade é preciso apertada articulação entre a organização, os trabalhadores e os gestores de topo. A gestão da qualidade decorre da qualidade do desempenho colectivo (Creech, 1998:91). É uma função de toda gente, resulta de um trabalho em grupo, para os clientes, abrangendo todas as áreas da organização (Feigenbaum, 1994:XIII), melhorando, assim, a qualidade dos seus produtos e serviço. É necessário que cada um dos funcionários de uma organização esteja pessoalmente envolvido no processo da qualidade (Feigenbaum, 1994:17) e isso, só é possível quando se trata de uma estratégia global da organização (Domingues, 2001:152). É em torno dos recursos humanos das organizações que se deve conceber o sistema da qualidade (Domingues, 2003:170), criando e sustentando uma finalidade comum.

O nosso contacto com os funcionários é diário e o mais informal possível e procuramos sempre transmitir a ideia que o Hotel não é deste ou daquele é de todos, as coisas boas e más afectam a todos.

A Qualidade requer uma visão holística e se verdadeiramente incorporada e praticada, torna-se o centro da evolução das organizações (Azambuja, 1996:21). Quando uma organização deseja a melhoria da qualidade é necessário a participação activa de todas as pessoas que trabalham na empresa e a criação de valores comuns que favoreçam os comportamentos de qualidade (Domingues, 2003:20). Todos os sectores da empresa devem empenhar-se em seus processos e tarefas na busca do mais alto grau de excelência (Azambuja, 1996:20). A qualidade numa empresa exige o conhecimento das posições sociais dos agentes, porque ela é essencialmente uma questão de relações humanas, de clima organizacional e porque a integração na consciência das pessoas da importância da qualidade e da sua responsabilidade pessoal na construção dela, constitui o maior recurso da empresa (Domingues, 2003:20).

O trabalho aqui é feito com todos, é a única forma de conseguirmos garantir um bom serviço. O hotel envolve muitos serviços e os empregados de cada secção tem que sentir que fazem parte do todo, senão, se cada empregado trabalhar só para a secção dele, nada funciona. Isto é um trabalho de todos e para todos.

A hotelaria é uma indústria de serviços que possui suas próprias características organizacionais. Sua principal finalidade é o fornecimento de hospedagem, segurança, alimentação e demais serviços inerentes à actividade de receber. Na hotelaria, a qualidade do serviço prestado constitui uma questão de sobrevivência empresarial. Os hotéis são os estabelecimentos de alojamento com maior capacidade de alojamento no sector turístico, os mais utilizados pelos turistas e onde se aglomeram um número maior de serviços. Nos hotéis, mais do que qualquer outra organização, não podemos falar de serviço se não pensarmos a nível do todo, pois, os serviços são interligados e complementares. O serviço só atinge a qualidade desejada se existir uma verdadeira vontade de um trabalho colectivo. Pouco importa de quem é o trabalho, todos têm de se entregar de igual forma.

Uma das características do Hotel Praia Mar é que quando temos uma grande recepção no Hotel procuramos adaptar alguns funcionários nossos, de outras áreas, para o serviço do Restaurante. Não temos funcionários suficientes nesta área para grandes eventos e contratar pessoas de fora não funciona porque possuem uma outra filosofia do trabalho e ainda existe a questão monetária. Existem alguns empregados que já estão acostumados com esta situação. É muito importante para nós que os nossos empregados consigam adaptar-se a outras áreas. Nem todas as áreas são de fácil adaptação é claro, mas caso seja necessário algo tem de ser feito.

Outro exemplo, são os empregados de limpeza geral que, após a saída do trabalho dos empregados dos quartos, ficam de plantão caso seja preciso um quarto limpo para um cliente. O que não pode acontecer é o cliente ficar sem quarto por falta de empregados.

A relação (interacção) entre os agentes, no hotel, é determinante na criação de valores comuns de forma que a qualidade intervenha em todo o processo e envolva todas as pessoas (Pires, 2000:46). Os hotéis são locais propícios a um grande número de interacções, derivado do facto de vários serviços serem interdependentes e os locais de acção serem os mesmos:

Os funcionários da recepção interagem muito, por exemplo, com os empregados do bar e restaurante, já que precisam ter acesso aos gastos que os clientes fazem nesses locais do Hotel, também interagem muito com os empregados das limpezas dos quartos que são quem lhes dão as indicações do estado dos quartos. Os empregados de limpeza funcionam em sintonia com os empregados da lavandaria, responsáveis pela manutenção da qualidade e higiene das toalhas e lençóis que são colocados nos quartos, enquanto que os empregados do restaurante não dispensam os colegas da cozinha que são responsáveis pelas refeições dos clientes, sem a colaboração desses, o serviço

dificilmente poderá agradar aos clientes. O funcionamento do bar, por sua vez, para além de outras ligações está sempre em sintonia com o armazém da restauração que é responsável pelo provimento das bebidas.

Esses são só alguns das relações tempo-espaço que os empregados partilham no seio do HPM. Perante estas situações, de contacto quase constante entre os empregados e, entre esses e os clientes, é normal que resulta um sem número de valores comuns entre os empregados, independentemente desses valores serem ou não os valores defendidos pela empresa.

- **Os Recursos Humanos na Hotelaria**

Nos tempos que correm o ser humano deixou de ser um constrangimento no seio de uma organização para ser visto como base da gestão, como riqueza essencial, superior a todos os outros recursos (Laboucheix et Al., s/d:174), “ em última análise é um par de mãos humanas quem desempenha as operações essenciais que afectam a qualidade... (Feigenbaum, 1994:7)”. O dinamismo de uma empresa é também uma área imaterial representada pelo património humano que o constitui (Laboucheix, et al, s/d:228). O papel dos recursos humanos aparece como fundamental no controle de qualidade (Feigenbaum, 1994:7).“A participação mais activa e convergente das pessoas nos objectivos organizacionais reduz os conflitos e aumenta o envolvimento na resolução de problemas e na satisfação dos requisitos (Domingues, 2003:20).”

Nos hotéis a formação e qualificação dos recursos humanos servem para vencer a concorrência. Nenhum hotel pode ter um serviço de qualidade caso não tenha empregados de excelência (Enz, A Cathy et Al., 2000). No meio da hotelaria, os clientes esperam a satisfação das suas expectativas. Nesse contexto, a qualidade passa pela consciencialização empresarial da importância dos recursos humanos. O atendimento dos hóspedes é considerado um dos mais importantes elementos para a qualidade, juntamente com a limpeza das instalações e a diversidade dos serviços oferecidos. Por essa razão, a qualificação e as características da mão-de-obra empregada são elementos fundamentais para um bom desempenho dos estabelecimentos.

O hotel funciona a base e com os seus empregados. Sem eles podemos ter excelentes complexos hoteleiros, estar bem localizados, gozar dos melhores contactos que não conseguiremos satisfazer os nossos clientes. É preciso que eles incorporam a filosofia da empresa e tenham a satisfação do cliente como meta. Assim, com recursos humanos preparados qualquer hotel garante um serviço de qualidade.

O aumento da competição no sector, a qualificação e o perfil da mão-de-obra transformou-se num elemento fundamental, já que o bom atendimento passou a ser considerado como um diferencial entre os estabelecimentos hoteleiros. Os recursos humanos são um dos elementos mais importantes a serem considerados quando se leva em conta métodos para melhoria da qualidade. A falha em abordar estas questões pode conduzir a uma falta de eficácia para o esforço da qualidade total.

No restaurante, principalmente, a prestação dos nossos empregados é de importância máxima. Receber o cliente, apresentar o cardápio correctamente, tomar notas dos pedidos no tempo indicado, servir a refeição como mandam as regras de um bom serviço (por exemplo servir a comida pela esquerda do cliente e a bebida pela direita) é fundamental para garantir a satisfação dos nossos hóspedes.

Um problema, que afecta fortemente os hotéis, é a falta de empregados qualificados, que possam oferecer um serviço de acordo com aquilo que os turistas querem (Tsang, 2000: 316-326). Para a qualidade ser implementada e institucionalizada com êxito é preciso ter em conta a estruturação do serviço efectuado pelos recursos humanos aos longos das suas rotinas diárias, nos seus encontros e desencontros pois, a qualidade é mais de que simples conformidade com requisitos e especificações, passa também pela definições sociais construídas e partilhadas através da negociação de significados e atribuição de sentidos (Domingues, 2003:17).

No tempos que correm, possuir um sistema de recursos humanos integrados é uma das formas mais poderosas para criar e desenvolver mais valia para os consumidores (Enz, A Cathy et al, 2000). Os hotéis inovadores e de maior sucesso criam e desenvolvem recursos humanos que lhes permitem garantir um serviço de excelência (idem).

Como estivemos a ver até agora os recursos humanos são de grande importância no seio de um hotel, pois este só se torna competitivo se a “maquina humana” que a compõe interiorizar os conceitos, as normas e os valores da organização e, os traduzir nas suas acções quotidianas. Tudo isso deriva sobretudo do facto da grande parte das funções na hotelaria depender quase que exclusivamente dos empregados que se tem. Tendo em conta o público-alvo do HPM, analisamos algumas funções no Hotel de forma a evidenciar a importância dos RH no seio do serviço hoteleiro e as consequências das suas falhas (ver quadro 2).

Quadro 2

Quadro das funções e competências

CARGO	FUNÇÃO	ALGUMA COMPETÊNCIA DESEJADA	DÉFICE DE COMPETÊNCIA NO HPM
Rececionista	Porta de visita do hotel, cabe aos rececionistas as tarefas de atender os clientes quando chegam ao Hotel e durante a sua estadia, efectuar reservas presencialmente ou por telefone, cuidar da logística do cliente durante a sua estadia.	Domínio de línguas Domínio de ferramentas informáticas Simpatia Facilidade no relacionamento Eficiência e rapidez no atendimento Resolução das dificuldades do cliente	Domínio de línguas
Empregado de limpeza de Quartos	Responsável pela higiene dos quartos, o que inclui a muda diária dos lençóis, das toalhas, a limpeza completa e de forma higiénica dos quarto e respectivos casas de banhos.	Eficiência, higiene e rapidez no desempenho da função Facilidade no relacionamento Domínio de técnicas e das ferramentas de limpeza	Não identificamos nenhum a não ser o fraco domínio das línguas que é comum a maioria dos empregados do Hotel.
Empregado de Restaurante	Garantir o serviço de refeições (pequeno-almoço, almoço e jantar) agradáveis aos clientes e de acordo com as suas solicitações.	Simpatia Eficiência, higiene e rapidez no desempenho da função Domínio das línguas Domínio das técnicas e regras de serviço de restaurante	Domínio das línguas
Empregado de Bar	Responsável muitas vezes por breves momentos de lazer dos hóspedes tem por função garantir bebidas alcoólicas ou não aos clientes e alguns aperitivos e/ou petiscos.	Simpatia Eficiência e rapidez no desempenho da função Higiene Domínio das línguas Conhecimentos de bebidas	Domínio das línguas Conhecimento de bebidas

Como podemos verificar as competências que estão inerente a cada função são sobretudo de carácter humanos, ou seja, demonstram claramente a necessidade da estruturação do serviço pelos Homens e não pelas máquinas.

No entanto, tal facto tem as suas contrapartidas já que os seres humanos são seres nem sempre dominam na totalidade as suas funções e nem sempre são racionais (Friedberg, 1995), desta forma os serviços estão sujeitos a falhas que fazem com que muitas vezes o desempenho das suas funções não seja o desejado podendo causar grande deficiência da estrutura de serviço da organização. No caso do HPM o fraco domínio de línguas nos diversos sectores pode, de alguma forma, prejudicar a interacção com os clientes o que muitas vezes se traduz em mal entendidos que acabam por afectar o bom desempenho das funções do empregado. Mais do que isso, faz com que o empregado, em certas situações, sinta que não tem o domínio da situação e essa insegurança contribui ainda mais para o seu fraco desempenho, ao mesmo tempo que aumenta o poder do cliente sobre o empregado. Outra deficiência, como é o caso do fraco conhecimento das bebidas por parte dos empregados do bar, eventualmente dos empregados do restaurante, pode ser muito prejudicial ao serviço, já que a falta do domínio dos recursos que permitem aos agentes um melhor desempenho e segurança na execução das suas tarefas, contribui para a diminuição das capacidades dos agentes.

Como podemos verificar, com esses breves exemplos, os Recursos Humanos fazem parte do pilar da hotelaria, sem eles e sem a qualidade a eles subjacente dificilmente poderíamos falar de um serviço de ou para a qualidade nos hotéis.

3. ESTRUTURAÇÃO DAS PRÁTICAS PARA A QUALIDADE DE SERVIÇO NA HOTELARIA

Como é do objecto do estudo a que nos propomos, com base na teoria de estruturação de Giddens, procurámos ao longo da nossa estadia no HPM, entender como é que no dia à dia, nas rotinas diárias dos empregados dos hotéis e nas suas interacções (entre eles e com os clientes) produzem e reproduzem as regras e os recursos (propriedades estruturais) responsáveis pela estruturação de um serviço para a qualidade. Giddens na teoria de estruturação procura a compreensão dos sistemas sociais enquanto resultado da produção e reprodução das práticas sociais de agentes situados no tempo e no espaço. Para isso recorre a alguns conceitos da ciência social, respeitante a teoria social, oferecendo aos mesmos um novo significado.

- **Estrutura, Estruturação e Sistema Social**

Uma das ideias fundamentais que percorre toda a teoria de Giddens é a de que as condutas sociais são cronicamente reproduzidas através do tempo e do espaço (Giddens, 1989). Ou seja, o nosso quotidiano é composto por actividades continuamente recriadas e ordenadas no tempo e no espaço por agentes intencionais. Essa produção contínua de actividade permite e é permitida pela existência da Estrutura – conjunto de regras e recursos – envolvidos, de modo recursivo pelos agentes, na produção e reprodução de sistemas sociais (Giddens, 2000:87⁹). A teoria de estruturação de Giddens permite-nos entender as regras – meio e o resultado da reprodução dos sistemas sociais recursivamente implicadas nas práticas sociais (Giddens, 2000:35) – e os recursos – bases ou veículos do poder, são propriedades estruturadas de sistemas sociais mobilizados pelas partes em interacção e reproduzidos através da dualidade da estrutura (Giddens, 2000:42) – enquanto meios e resultados da acção, aquilo que Giddens denomina de Dualidade de Estrutura, ou seja, através da produção de interacções, os agentes mobilizam regras e recursos ao mesmo tempo que os mesmos são reconstituídos através de tais interacções (Giddens, 2000:67). Desta forma, as estruturas utilizadas pelo Hotel na procura de obtenção da qualidade de serviço não só resultam das interacções diárias dos

⁹ Para uma clara compreensão da sua teoria de estruturação Giddens faz muitas vezes uma definição e diferenciação minuciosa dos termos estrutura, estruturas, propriedades estruturais. Optamos aqui por usar esses termos indiferenciadamente pois não é objecto desse estudo revisitarmos as particularidades dos conceitos da teoria de estruturação de Giddens e porque o próprio Giddens admite que em algum momento estes termos são de alguma forma equivalentes e que essa separação é meramente analítica.

empregados (quer com os colegas quer com os clientes) como são elas que facilitam, permitem ou constroem a existência das práticas em si.

Para desempenharmos as nossas funções, existem um conjunto de normas que temos de seguir de forma a poder ter um serviço que agrade aos clientes. Essas regras têm sido utilizadas há muito tempo. Aliás muitas delas são regras que aprendi na formação há muitos anos atrás antes de começar a trabalhar aqui. O que acontece é que as vezes, resultado do contacto com os clientes, da observação do trabalho dos nossos colegas ou das conversas e trocas de ideias que temos entre nós, adaptamos essas regras de forma que nos parece mais adequada aos clientes (nem sempre é para satisfazer o cliente, às vezes é para facilitar o nosso trabalho). Se depois a chefia verificar que a prática é boa, deixa-nos trabalhar daquela forma e nem precisamos escrever isso em lado nenhum.

O sistema de serviço utilizado para a obtenção da qualidade no Hotel Praia Mar não foge a teorização apresentada por Giddens. É uma realidade quotidiana ordenada e objectivada, constituída por regras e recursos produzidas e reproduzidas no decorrer da acção.

O quotidiano origina-se na acção dos homens e é partilhada com os outros através da interacção e da comunicação (Berger e Luckmann, 2000:36-40). É através das interacções, em situações presenciais e ou espaços e tempos virtuais mas, sobretudo nas ocasiões de contactos co-presenciais, já que toda a interacção se expressa em algum momento através de e nas contextualidades da presença dos actores (Giddens, 1989:52-74), que se dão as mais importantes experiências das nossas rotinas (Berger e Luckmann, 2000:47) e a reprodução e transformação das propriedades estruturais (Giddens, 1989:52-74) fundamentais na estruturação de qualquer sistema da qualidade, seja ela formal ou informal. O estudo dos contextos de interacção é inerente a investigação da reprodução social e é composto por 3 partes interligadas (Giddens, 1989:230):

- A interacção em situações de co-presença que permitem a comunicações sob todas as formas.
- A percepção e o uso desses fenómenos (de comunicação) reflexivamente para o controlo dessas situações (monitorização reflexiva da acção)
- As fronteiras espaço-tempo da interacção (regionalização da acção),

Iremos de seguida analisar cada uma dessas facetas que envolvem a interação e entender as suas participações na reprodução e actualização das práticas de serviço.

- **As interacções em situações de co-presença**

Na rotina diária dos empregados do HPM existem vários momentos de interacção, e cada um desses momentos são proporcionadores das trocas necessárias para a reprodução e actualização das regras e recursos, fundamentais para a estruturação de um serviço de qualidade. No entanto podemos, por motivos analíticos, diferenciar dois momentos: Empregado versus empregado e empregado versus cliente. Essa divisão só é aqui utilizada para facilitar a exemplificação dos processos de interacção já que, em termos práticos, as duas formas de interacção contribuem simultaneamente para a reprodução e actualização da estrutura do sistema de qualidade do Hotel.

- *A interacção empregados versus empregados*

No seio do Hotel Praia Mar, como em outras organizações da indústria hoteleira, ocorrem um sem número de interacções entre os empregados. As actividades são desenvolvidas no mesmo espaço e tempo e pressupõem muitas vezes correlação de funções. Esses momentos de partilha espaço-temporais e interdependência de tarefas constituem um momento propício para a interacção entre os agentes. Como veremos mais à frente, os processos de significação, dominação e legitimação das práticas envolvidos nesses momentos são fundamentais na estruturação de qualquer sistema de qualidade seja ele formal ou informal. Neste momento vamos apresentar alguns exemplos que possam ajudar a entender como é que a interdependência dos serviços e a partilha espaço-tempo dos empregados podem contribuir para a produção e reprodução de propriedades estruturais.

Exemplo 1

Um dos problemas do pessoal do Restaurante refere-se aos colegas da Cozinha. Embora o funcionamento dos dois serviços seja, a nível geral, eficaz, as reclamações relativas às demoras ou referente a troca dos pedidos é uma realidade. Essas “falhas” podem destabilizar todo o serviço e fazer com que a satisfação do cliente desça drasticamente para valores inaceitáveis para o hotel. Nesse sentido é importante que essas falhas sejam corrigidas. Uma das regras do hotel é que o pedido do cliente seja entregue ao cozinheiro através de talão próprio e cada prato demore uma média de 15 minutos para “sair”. Infelizmente as vezes isso não acontece e/ou o cliente é obrigado a aguardar mais do que o esperado e/ou, o prato não

vem como foi solicitado. Uma das formas que os empregados do Restaurante/Cozinha encontraram para ultrapassar essa situação foi a participação “activa” na preparação do pedido do cliente.

Sempre que possível entramos na Cozinha. Não sei ao certo se o devemos ou não fazer. Em princípio, acho que não. Mas como sabe, somos nós que recebemos o pedido e “damos a cara” e depois se as coisas não saem como o desejado nós é que “pa+gamos”. Por isso sempre que não há muitos clientes, em vez de ficarmos aqui a espera, entramos pela Cozinha adentro e procuramos não só apressar o cozinheiro como verificar se o Bife mal passado está mesmo mal passado, se a Salada sem cenoura vem mesmo sem cenoura. Está a entender. Desta forma reduzimos a possibilidade de erros e diminuimos o tempo de espera do cliente. Mas as vezes nem mesmo assim resolvemos as coisas. Acontece.

Exemplo 2

Na recepção do Hotel, o espaço não é muito grande. Entre a mesa da Supervisora, os telefones, faxes, armário das chaves e mensagens, sobra pouco espaço para 3 recepcionistas desempenharem as suas funções correctamente (as vezes só estão 2 recepcionistas, mas o exemplo que se segue é válido na mesma). Os recepcionistas, por sua vez, procuram constantemente melhorar as suas condições de trabalho e foi assim que encontraram, de uma forma informal, resultado do seu trabalho diário, uma maneira de solucionar, nem que temporariamente esse “problema.”.

Um de nós fica com o balcão (atender os clientes, telefone, mensagens), um segundo revê as reservas do dia, as saídas e entradas programadas para o dia, a facturação do serviço de bar (serviço administrativo), enquanto que o terceiro é sobretudo um “quebra galho” e vai ajudando aquele que mais precisa. Imagine que fizéssemos todos tudo ao mesmo tempo. Que caos e que imagem para o cliente. (...) Tudo surge naturalmente. É trabalhar aqui todos os dias para sentir a necessidade de efectuar pequenas mudanças, constantemente.

➤ *A interacção empregados versus clientes*

Como anteriormente alertámos, os hotéis são locais propícios a um grande número de interacção, derivado do facto de vários serviços serem interdependentes e os locais de actividades serem os mesmos. Mas a interacção também deriva do facto de uma das características do serviço ser a inseparabilidade da produção e do consumo. Desta feita é normal que a interacção entre os clientes e os empregados seja uma constante e, dela resulte uma actualização ou reformulação regular das práticas de serviço existentes.

Exemplo 1

A limpeza dos quartos é uma actividade que requer um certo cuidado, pois para a grande maioria dos clientes é fundamental a troca diária dos sabonetes da casa de banho, a limpeza cuidadosa do pó, a arrumação dos seus pertences sem mexer em demasia, um sem número de coisas que os empregados fazem normalmente em 15 minutos. Mas isso nem sempre acontece e, o tempo e as formas das limpezas são reformulados, pois existem clientes que são diferentes e os empregados têm que estar atentos a isso para não causar a insatisfação desses.

Existem clientes que estão a trabalhar e ficam dentro dos quartos enquanto limpamos e, quando assim é não podemos fazer nada, fazemos uma limpeza superficial e vamos embora. Pode não ser o mais certo mas para o cliente é melhor assim, pois eles quando estão a trabalhar no quarto não querem ninguém por perto e preocupam-se pouco com a limpeza. Trocamos as roupas da cama (lençóis), uma pequena limpeza a casa de banho e vamos embora. Existem ainda aqueles que não querem que mexamos nas suas coisas, quando assim é a limpeza é mesmo superficial para que depois o cliente não venha reclamar. Imagine que temos ainda clientes que trazem suas roupas de cama, esses então a limpeza tem de ser mais cuidada pois se eles já trazem a muda dos lençóis é porque são muito “ligados” a questão da limpeza. Enfim, isto é conforme a música assim é a dança.

Exemplo 2

O trabalho do bar difere em muito da do Restaurante, embora façam parte da mesma secção. O empregado do bar atende na maioria das vezes um cliente com um outro estado de espírito, as vezes relaxado e muitas vezes conversador. No caso dos bares do Hotel Praia Mar não

fogem as regras. Existem dois bares, um com vista sobre o mar e o outro a beira da piscina. O atendimento prestado pelos empregados nestes locais adquirem uma estatuto sempre especial se comparado com outros serviços.

Quando se trabalha no bar, ainda mais, junto à piscina, é normal que muitas coisas que aprendemos nas formações não façam sentido. Os clientes que estão no bar são muito diferentes e têm atitudes completamente divergentes de quando estão num outro lado qualquer do Hotel. As formalidades e as regras são para serem utilizadas, mas o nosso contacto com os clientes já nos permite entender que, na grande maioria das vezes, não servem muito. Por isso, aqui no Bar, de alguma forma estamos menos tensos porque os clientes não exigem tanto assim e acabamos por servir bem, mesmo sem respeitar todas as regras.

Podíamos aqui trazer muito mais exemplos, mas acreditamos que os que aqui foram apresentados permitem entender como é que as interacções em situações de co-presença podem contribuir para a produção e reprodução das estruturas. É possível ainda entender que as mudanças de comportamentos por parte dos agentes podem significar simples desvios às normas ou então uma adequação às expectativas dos clientes. Mas, o que é também muito importante referir é o facto das acções dos empregados do Hotel serem, ao mesmo tempo, meios e resultados da interacção e de que, no decorrer das suas actividades eles utilizam as regras e recursos constantemente actualizados no decorrer das suas práticas.

- **Monitorização da acção**

No decorrer das actividades e interacções, no seio de uma organização, os agentes produzem um fluxo contínuo de condutas causais, concretas ou projectadas a que Giddens dá o nome de agência (Giddens, 2000:14). No decorrer dessas acções, os agentes possuem capacidade suficiente para prestar atenção naquilo que fazem e no que está a acontecer a sua volta, de forma a poder relaciona-los com as suas actividades. A essa capacidade de controlar as nossas acções, Giddens dá o nome de Monitorização Reflexiva da Acção. Durante a monitorização o agente possui a capacidade de recordar, embora possa não ser capaz de expressar que assim sabe e continuar a actuar sem explicar o que está a fazer (Giddens, 2000:16-22). Esta

dimensão da Monitorização da acção tem o nome de Consciência Prática da acção. A acção dos empregados no Hotel muitas vezes é empreendida sem que o mesmo tenha em mente o trajecto que ele faz, embora diariamente repita a acção vezes sem cessar.

As empregadas de limpezas fazem diariamente várias limpezas, a vários quartos e já fazem essa tarefa há muito tempo. Embora consigam fazer a limpeza na totalidade, elas não só não seguem sempre a mesma linha de actuação como também não têm conhecimento claro sobre a linha que seguem nas limpezas. Se as perguntamos como efectuem as limpezas dos quartos têm alguma dificuldade em explicar a ordem como acontecem as coisas, mas olhando para elas, verifica-se que não estão perante uma nova tarefa.

Na análise das organizações não podemos eliminar os actores, pois o espaço-tempo de acção só existem devido a existência de actores que são capazes de pensar, escolher, discursar sobre as suas escolhas. Mesmo não possuindo todos os dados, são possuidores de intenções, capazes de escolher ainda que intuitivamente e capazes de se ajustarem a diversas situações (Friedberg, 1995:199). É verdade que nem sempre somos capazes de discursar sobre as nossas acções, mas a maior parte das vezes temos a capacidade de recordar e explicar as nossas acções, e nesses casos estamos a falar da Consciência Discursiva das nossas acções. A Consciência Discursiva é o principal elemento para que os agentes possam manter um entendimento teórico das suas actividades (Giddens, 2000:17), como podemos verificar com este exemplo apresentado por um recepcionista de como é que se processa o *check in*.

Cumprimentamos o cliente e questionamos se já possui uma reserva, caso já perguntamos ao cliente qual é o tipo de quarto (simples, duplo), se tem preferência por um quarto em especial (a questão das vistas), depois disso, dependendo da resposta do cliente atribuímos-lhe um quarto e acompanhamo-lo junto com o bagageiro que ajuda a levar a bagagem. No caso de não ter uma reserva efectuado informamos primeira acerca da nossa tabela de preço e só depois passamos para o registo do hóspede que é em tudo idêntico ao cliente com reserva.

A monitorização do comportamento realizada por agentes envolvidos nas interacções sociais quotidianas, capazes de adoptarem e alterarem intenções, conhecerem e desconhecerem as

condições da sua actividade, está no centro dos sistemas da qualidade (Domingues, 2003:122).

Cada prática de serviço com intuito de atingir a excelência requer a criação e reprodução de estruturas existentes que, por sua vez, só são possíveis devido a condições sociais estruturantes como a contextualidade – ambiente situado num tempo-espaço, com limites, de modo físicos ou simbólicos; onde os actores estão presente e comunicam entre si (verbal ou não verbal) e possuem o conhecimento mútuo das suas acções, monitorizando desta forma as suas práticas (Giddens, 1989:230); a recursividade – ligado a criação de rotinas, permite a repetição de acções semelhantes ao longo de tempo-espaço diferentes (Giddens, 1989:2); a reflexividade – que torna as práticas exactamente as mesmas ao longo do tempo e do espaço (Giddens, 1989:2) contribuindo não só pela sua identificação para além do espaço e do tempo, como a correcção dos erros registados; a intencionalidade – traço rotineiro da conduta humana, sistematicamente incorporada no processo de reprodução das instituições, embora não implique que os agentes tenham em mente os objectivos conscientes no decorrer das suas acções (Giddens, 2000:16) e, a cognitividade – referente a um considerável conhecimento que os agentes possuem acerca do envolvente das suas práticas e a dos outros, apoiados na produção e reprodução das mesmas acções. É referente quer ao conhecimento prático como ao conhecimento discursivo (Giddens, 1989:229).

Se pensarmos no serviço de *mise en place* verificamos que acontece no Restaurante (contextualidade) rotineiramente todos os dias antes da hora do pequeno-almoço, almoço e jantar (recursivamente), é efectuado sempre da mesma maneira (reflexividade), propositadamente (intencionalidade) e sabendo (os empregados) tudo sobre a actividade que estão a desempenhar (cognitividade).

Podemos ver no sistema de serviço utilizado pelo Hotel e nos empregados e gestores, agentes participantes e intencionais que, agem de acordo com racionalidades sujeitos às condições estruturantes da produção e reprodução das estruturas. As actividades ocorrem num contexto específico sujeito a determinadas rotinas criadas e recriadas intencionalmente pelos agentes que têm conhecimento ou pelos menos acreditam que sabem tudo acerca da envolvente das suas actividades quotidianas. A actividade dos agentes no seio do Hotel assenta na Monitorização da Acção e através dela procuram produzir e reproduzir práticas regulares, podendo no entanto criar práticas irregulares, já que no decurso da acção podem sempre agir

de outro modo. A nossa análise permitiu-nos entender que mesmo em sistema da qualidade informal (como é o caso do HPM) os agentes gozam de condições estruturantes para poderem, no decorrer das suas acções, nas escolhas que fazem num determinado tempo-espaço motivados por razões conhecidas ou desconhecidas dos mesmos, implementar um sistema de serviço que procura a qualidade da instituição.

A reflexividade da acção ainda permite-nos discursar sobre o nosso trabalho, ou seja, permite a compreensão da actividade desempenhada. Este processo, a que Giddens dá o nome de racionalização da acção, refere-se a capacidade de justificar as nossas acções e constitui a principal base para avaliar a nossa competência. A racionalidade é própria de toda a acção humana está em tudo, os comportamentos humanos quotidianos, os dispositivos materiais, as regras, os procedimentos e estruturas utilizadas nestes mesmos comportamentos (Fridberg, 1995:109), serve sobretudo para monitorar a produção e a reprodução das estruturas (Domingues, 2003:125). No HPM acontece várias vezes os empregados serem questionados acerca das suas acções, as justificações podem variar bem como a aceitação das mesmas:

As vezes perguntam-nos porquê que fizemos as coisas dessa forma e não de outra (aquela que é oficial), justificamos e ficamos a espera da opinião deles. Podem aceitar as explicações mas não aceitar a alteração efectuada, podem aceitar as duas coisas ou podem não aceitar nada. É esperar para ver.

Um dos aspectos da racionalização da acção é que muitas das razões que os agentes apresentam para justificar as suas acções encontram-se limitadas e esses limites nem sempre são voluntário (Giddens, 2000:18-19). A racionalidade não postula um actor omnisciente, ela não exclui a ignorância ou a intuição, nem as emoções ou os sentimentos (Friedberg, 1995:214):

O problema mesmo é quando não conseguimos explicar. Sabe, as vezes fazemos uma coisa que achamos que é melhor para o serviço e para o cliente, sem pensar muito. As coisas dão para o torto e somos chamados a responder. Responder como? Se não sabemos porquê que agimos assim. Na altura pareceu-nos bem, mas depois. As vezes é inventar desculpas (razões) no momento e esperar, mais uma vez. Nesses casos acabamos quase sempre com uma repreensão, nota-se logo que a desculpa é esfarrapada.

Na análise das acções dos agentes é importantes entender as suas motivações, os componentes racionais da acção, pois elas fornecem os elos de ligação entre as estruturas da organização e as práticas diárias. A implementação da qualidade, por sua vez, constrói-se diariamente, no fluxo contínuo da acção e segue racionalidades diversas que resultam da variação de sujeitos, dos tempos e espaço que compõem as acções (Domingues, 2003:124). Essas racionalidades. - modos de monitorizar a produção e reprodução das estruturas que corporiza forma mais ou menos claros de agir desenvolvidas ao longo do espaço-tempo – podem se entendidas enquanto modalidades da monitorização reflexiva da conduta (Domingues, 2003:125).

Para exemplificar práticas racionais da qualidade, baseados na monitorização reflexiva, socorremo-nos da construção de Domingues que recorreu a três conceitos específicos para analisar as modalidades de monitorização da actividade diária das pessoas envolvidas na implementação dos sistemas da qualidade (Domingues, 2003): rotinas, estratégias e expedientes. De seguida explicamos e exemplificamos como é que esses conceitos contribuem para a monitorização reflexiva e consequente estruturação do sistema de qualidade da organização em análise

⇒ **Rotinas**

Toda a actividade social ou não social está sujeita ao hábito, são acções frequentemente repetidas que se tornam padrão e passam a ser reproduzidas com economia de esforço (Berger e Luckmann, 2000:77). A essas acções diárias padronizadas e constantemente repetidas, Giddens dá o nome de rotinização. Não podemos entender a mecânica da personalidade separada das rotinas da vida do dia a dia, ela é a forma predominante da actividade quotidiana através do qual o corpo passa e onde o agente produz e reproduz (Giddens, 1989:48). A rotina está sobretudo baseada na consciência prática, garante um elevado grau de confiança na acção dos agentes, oferece uma sensação de segurança e permite a redução da aplicação de energia na tomada de decisão, já que limita as oportunidades de escolha (Domingues, 2003:147-149), de certa forma alivia o indivíduo de todas as decisões dando-lhe um alívio psicológico e fornece a direcção e especialização da actividade ao mesmo tempo que liberta tempo para a inovação (Berger e Luckmann, 2000:78).

Num hotel, a rotina percorre todas as actividades dos agentes. É a garantia da segurança ontológica (Giddens, 1989,:230) que necessitam no desempenho das suas funções. Desde o simples cumprimento de um rececionista a um cliente, passando pelo *Mise en Place* no restaurante até ao *Check Out* do cliente, o hotel funciona sobretudo através de práticas rotinizadas:

Todos sabem tudo que devem fazer, desde a Directora até o empregado mais recente do Hotel. Não é nada novo para eles. Os novatos só precisam de um tempinho para “engrenar”, a partir daí é basicamente a mesma coisa todos os dias. Mudam os clientes, as personalidades e quando assim é temos que nos adaptar, mas de resto o trabalho é o mesmo de todos os dias, por isso não apresenta nenhuma dificuldade extra para um empregado com alguma experiência.

Os sistemas da qualidade, formais ou informais, procuram fornecer uma abordagem sistemática de todas as actividades, as regras e normas que regulam a conduta do funcionário, tornam a sua actividade cada vez mais rotineira e os procedimentos fixos garantindo desta forma a repetição da mesma prática e evitando falhas que possam afectar o bom funcionamento do trabalho no hotel:

Repare bem numa coisa, nós sabemos exactamente como fazer as coisas, não é preciso abrir o manual da formação ou ter aqui pendurado uma folha com as coisas que devemos ou não fazer, a forma de atender os clientes, a forma de cumprimentar. Enfim, se sempre que tivéssemos que fazer uma coisa tivéssemos que olhar para algo escrito ou mesmo perguntar então nunca mais conseguiríamos fazer algo de jeito.

O carácter rotinizado dos caminhos ao longo dos quais os indivíduos se movem no tempo reversível do quotidiano não acontece simplesmente. Eles são feitos (tornados possíveis) através dos modos da monitorização reflexiva da acção que os indivíduos suportam em circunstâncias de co-presença. O estudo da Rotinização oferece-nos a possibilidade para explicar as formas características da relação do sistema de segurança básico (baseado no domínio da parte dos agentes das estruturas existentes no hotel) com o processo constituído reflexivamente inerente ao carácter episódicos dos encontros (monitorização das práticas diárias). Ou seja, a actividade hoteleira do dia à dia envolve uma segurança ontológica alicerçada numa autonomia do controlo corporal dentro de rotinas previsíveis e encontros.

Ao analisarmos as práticas dos empregado e dos gestores, os seus discursos e as práticas quotidianas verificamos claramente o à vontade que existe nessas acções. Os agentes estão tão rotinizados nas suas funções que não se coíbem de desempenhar várias ao mesmo tempo sem medo de poderem errar. As actividades que parecem requerer um certo preciosismo, para os agentes rotinizados, não passam de mais uma tarefa igual a de ontem ou de à bocado.

Na vida social habitual os actores têm um interesse motivado em garantir as rotinas. De uma certa forma existe um comprometimento motivacional generalizado para a integração das práticas habituais ao longo do tempo e do espaço. As rotinas diárias são fundamentais nas mais elaboradas formas de organização social (Giddens, 1989).

As rotinas não significam estabilidades constantes, pois elas podem ser rompidas. A desordem e o deliberado ataque sustentável em relação as rotinas usuais produzem um alto grau de ansiedade, um afastar das respostas socializadas, que estão associadas à segurança da gestão do corpo e uma estrutura previsível (do serviço) e cria uma situação crítica. As situações críticas referem-se a rupturas ou disjunções radicais de forma imprevisíveis que afectam um número substancial de indivíduos, situações que ameaça e destrói a certeza de rotinas institucionalizadas (Giddens, 1989:49). Tal grau de ansiedade é expresso em modos regressivos de comportamentos, atacando a fundação do sistema básico de segurança baseado na confiança manifestada em relação aos outros (Giddens, 1989:51), podendo desta forma por em causa tudo o sistema de qualidade de serviço existente.

Quando se altera uma coisa parece o fim do mundo. Uma prática com a qual já estamos acostumado não é fácil alterar assim de repente. Por exemplo acerca de um ano atrás o Hotel mudou de gerência, foram feitos novos investimentos, novos quartos e com tudo isso o nosso trabalho mudou radicalmente. Pediram-nos para fazer mais coisas e com mais qualidade, pois a nova roupagem do Hotel exige. Não foi fácil no início “dar conta do recado” pois era mais trabalho do que o habitual e não podíamos fazê-lo mal feito. Mas com o tempo tudo voltou ao normal. Agora os dias seguem-se sem problemas.

A análise das rotinas diárias dos empregados do Hotel permite entender como é que voluntariamente os agentes produzem e reproduzem práticas, garantindo o funcionamento qualitativo e seguro do serviço do Hotel. Neste sentido e adaptando a “tipologia” de rotinas

utilizado por Giddens e Domingues, apresento aqui alguns aspectos típicos de rotinas e a forma como contribuem para a reprodução das práticas e a garantia da segurança ontológica dos agentes.

Rotinas dos empregados

Rotinas Técnicas

Provenientes sobretudo da acção repetitiva das técnicas de atendimento dos agentes no decorrer das suas actividades. São funções que fazem parte do dia à dia e que, o empregado repete muitas vezes, maquinalmente, sem prestar atenção naquilo que está a fazer. Percorre todo o Hotel e garante um funcionamento ordeiro e seguro da organização, procurando a ocorrência das actividades sem nenhum “deslize”.

O restaurante vive muito dessas rotinas e a qualidade dos seus empregados é maioritariamente avaliada por isso. Servir a comida pela esquerda, levantar pela direita ou servir a bebida pela direita são detalhes que fazem parte da rotina do empregado do restaurante e são determinantes na avaliação de um serviço de qualidade.

Essas práticas fazem parte do quotidiano do empregado do Restaurante e não pensar nas regras e recursos da acção, constantemente (já que estão dominados, resultado das rotinas diárias) liberta a tensão do agente e atrai a sua atenção para outros detalhes do serviço que poderão contribuir sobremaneira para a qualidade do serviço.

Rotinas Gestuais e Sinaléticas

Referentes a utilização das propriedades físicas do corpo e o alcance limitado do posicionamento durante as interações (Giddens, 1989:49), também respeitante aos movimentos dos corpos no decurso das práticas, como por exemplo a destreza ou não ao fazer uma ficha do cliente na recepção, a habilidade no preenchimento de uma factura no bar ou restaurante com intuito de não fazer o cliente esperar, os movimentos no levantar de uma mesa no restaurante, na troca das roupas das camas nos quartos, denunciam a competência técnica para o exercício das suas funções (Domingues, 2003:149).

Se por acaso analisarmos dois recepcionistas no desempenho das suas funções, ou outra função qualquer do hotel, podemos facilmente verificar qual é o empregado mais à vontade com a sua função. No caso da recepção analisa-se pela forma como atende o telefone, o cliente no balcão, a forma como encontra os papéis e os dados no computador, a velocidade na análise da documentação de registo do cliente, enfim pequenos aspectos que são frutos de rotinas prolongadas e que ajudam na avaliação dos empregados.

Em situações de co-presença com o cliente, onde pode ocorrer falhas de serviço involuntárias, as rotinas gestuais ou sinaléticas são muitos utilizados para evitar que o mesmo possa entender através da comunicação verbal qualquer tipo de dificuldade.

Durante o trabalho acontecem coisas inesperadas, e quando assim é, e o cliente está por perto, só os sinais é que nos safam, para que o cliente não note a nossa falha. Nem sempre resulta, mas procuramos evitar que tudo (as falhas) seja compreendido pelos clientes e ao mesmo tempo, despachamos mais rapidamente o trabalho.

Os sorrisos e as feições faciais também fazem parte das rotinas dos hotéis e são de extrema importância. Satisfação, atitude profissional são muitas vezes identificadas através dos olhares, das saudações gestuais e das alterações faciais dos agentes.

Digo-te sinceramente, há dias que não nos apetece nem trabalhar quanto mais sorrir para um cliente. Mas de repente estamos com uma cara sorridente, olhares amigos e uma postura de fazer inveja. É automático, parece que nos dias que nem estamos muito virados para aí conseguimos trabalhar a 100%. É claro que é só fachada, mas muitas vezes, conseguimos garantir um bom serviço e satisfação do cliente. Mas há dias que o nosso sorriso amarelo é identificável a km de distancia, não somos ser perfeitos.

Rotinas semânticas ou verbais

São do domínio da fala, do ritmo e do conteúdo (Domingues, 2003:149) e ajudam muito a “situar” os empregados nos seus ambientes de interação, ou seja, ajudam a determinar a função dos empregados. Transmite a sensação de segurança não só aos agentes internos no desempenho das suas funções como também aos clientes.

Voucher, Check in, Check out fazem parte do vocabulário diário dos empregados da recepção do Hotel. A utilização desses termos permite transmitir, ao próprio agente, a ideia de um certo “controlo da situação” e um domínio das funções que exerce. É frequente ouvir o rececionista perguntar ao cliente pelo seu *Voucher* (para se referir a uma carta da empresa do cliente contendo a reserva, a duração da estadia e sobretudo o comprometimento do pagamento da factura), garantido ao recém-chegado e a si mesmo que tem controlo da situação, que esta não é a primeira vez que desempenha aquela tarefa.

Rotinas temporais/momentos

De tempo em tempo os funcionários gostam de fazer algo, mesmo que não haja nada para fazer. Não ficam muito tempo parado sob pena de parecer que não estão a trabalhar já que, nesses casos, as falhas são menos toleradas. As rotinas temporais/momentos são muitas vezes utilizadas em tarefas consideradas de “2^a” que só costumam ser efectuadas em último caso e quando se deseja fugir “aos trabalhos mais complicadas”.

Diariamente temos que visitar os quartos que estão reservados com entradas para o dia. Serve para saber se os quartos estão limpos verificar se está tudo em ordem para quando o cliente for levado para lá não encontrar um quarto sujo ou sem televisão ou qualquer outro material. Como na maior parte das vezes as entradas acontecem ou a noite ou lá para o meio do dia, reservo essas visitas (aos quartos) para as horas em que há pouco a fazer ou então quando estou quase a sair. Assim faço uma tarefa que tem que ser feito ao mesmo tempo que “dou uma descansada do trabalho”.

Rotinas dos Gestores

Rotinas de Controlo

Analisar se as funções estão desempenhadas como previstas e certificar-se que não há falha no sistema é uma tarefa diária. Quer da parte da Directora, como da parte dos supervisores das secções (Restauração, Alojamento) e sub secções (serviço de limpeza, do bar, do restaurante, da recepção, da manutenção), todos devem ser diariamente monitorizados.

Diariamente ela passa por quase todos os serviços. Normalmente entra, pergunta como é que as coisas estão, olha para uma coisa ou outra e vai-se embora. Não é nada muito formal ou rigoroso. É só para mostrar que está atenta. Além do mais são mais de 20 anos neste Hotel, ela consegue identificar uma falha à km de distância.

O controlo diário das reservas é muito importante. Caso haja uma falha e um cliente apareça por cá e fica sem quarto é um problema. Quem confirma as reserva é a supervisora, faz isso todos os dias.

O controlo minucioso e rotineiro nem sempre acontece, nesses casos a fiscalização adquire um carácter especial e deixa de haver um controlo exaustivo passando esse a ter um carácter mais limitado.

A supervisão aos quartos deve ser efectuada diariamente após o serviço. No entanto nem sempre sobra tempo para isso e como muitas vezes é desnecessário, pois de alguma forma as próprias empregadas ao longo das limpezas vão fazendo este trabalho, o que tento fazer é passar pelos quartos mais importantes, como a Suite Presidencial, falar com as empregadas mais experientes para estarem atentas e pronto. É que existem mais trabalhos para fazer.

Apresentamos aqui vários exemplos das rotinas, sobretudo os aspectos positivos das mesmas, não querendo com isso entrar para o grupo de discussão acerca das qualidades ou defeitos das rotinas. O que aqui pretendemos é demonstrar a forma como é que elas contribuem para a

reprodução das práticas e a garantia de segurança que elas oferecem aos agentes no desempenho das suas funções.

⇒ **Estratégias**

As organizações são locais onde os agentes interagem e montam diferentes formas de se adaptarem às situações, muitas vezes não conforme, obrigando desta forma a negociação entre coligações de agentes. São contextos de decisão, onde prevalece uma forte ambiguidade, onde os actores não sabem muito bem o que querem (March, Olsen 1976, in Friedberg, 1995:73), nem sempre as práticas seguem as regras pré estabelecidas e nos quais se entrecrocaram e se articulam, umas nas outras, múltiplas estratégias de comportamento ao serviço (Friedberg, 1995:78). Perante estas situações, surge sempre a necessidade de uma decisão ou acção estratégica, uma adaptação rápida, de forma mais ou menos racionalizada, no sentido de satisfazer todos os agentes envolvidos no processo. As decisões estratégicas, estratégias ou acções estratégicas são conjunto de escolhas, decisões de excepção na utilização dos recursos e regras da organização. Dependem dos contextos onde se inserem, são menos rotineiras, menos programadas e podem ser suscitada por uma mudança na envolvente ou pela iniciativa individual (Mintzberg, 1996:82). Mobilizam vários recursos de acordo com as situações em que se encontram, são tanto previsíveis como imprevisíveis, variam de acordo com o momento de interacção, podem ter efeitos correctivos, (Domingues, 2003:128) e servir ainda para o controlo das incertezas (Friedberg, 1995:89). As estratégias derivam sobretudo dos agentes e não da organização (Domingues, 2003:131) e são desenvolvidas ao longo das práticas diárias, contribuindo dessa maneira para a redução das incertezas que “as regras nem sempre conseguem prever e remediar e os recursos disponíveis nem sempre podem ajudar a resolver” (Domingues, 2003:130).

No interior do HPM, aliás, como em todas as organizações, durante as interacções os actores procuram muitas vezes adaptar, reformular, corrigir, as regras e os recursos, de forma estratégica, adaptando-se a situação e aos clientes e, garantindo desta forma, o contínuo da acção, ou seja, o serviço.

Posto isso e em função do nosso estudo efectuado no HPM iremos analisar algumas estratégias utilizadas quer pelos empregados, quer pelos gestores do HPM, no sentido de verificar como fazem uso dos mesmos no decorrer das suas acções no quotidiano.

Estratégia da envolvente (do contexto)

Sempre que no decorrer das suas actividades, no seio da organização, os empregados verificarem a necessidade de uma adaptação momentânea, derivada da procura de resolução de um situação pouco comum, mas do conhecimento do Hotel (empregados e gestores). Essas estratégias podem ser utilizadas à frente dos clientes e nesses casos não é previsível o momento exacto do seu acontecimento, mas também podem ocorrer sem ser na presença dos clientes e nesses casos adquirem um traço quase rotineiro, só não o sendo pelo carácter esporádicos das suas ocorrências:

Quando os clientes vão sair, principalmente quando estão em grupos e esperam pelo “transfers” da parte da agência de viagens ou então simplesmente esperam por um táxi, a solução que temos é colocar as bagagens do clientes dentro da sala onde costuma estar a responsável pelo alojamento ou então num canto, aqui, neste canto da recepção. É a forma que temos de resolver isso enquanto não houver um lugar para guardar as bagagens dos clientes que estão em viagem.

Quando um cliente deseja ficar mais algumas horas para além da hora da saída têm direito a um “day use” ou seja, ficar até final do dia, caso o quarto deles já esteja atribuído é lhes facultado um quarto onde poderão banhar-se e trocar de roupa. Embora estes casos não façam parte do dia a dia do hotel, já que normalmente os clientes saem sempre no período que devem, nós já estamos de alguma forma preparados para estas situações que já vão acontecendo algumas vezes.

As estratégias de serviço que envolvem uma mudança das regras pré-estabelecidas têm por objectivo sobretudo a garantia da satisfação do cliente, sem no entanto descaracterizar ou alterar a estrutura do serviço. Fica-se, assim, perante uma reformulação e não uma alteração da estrutura. É importante realçar que a permanência de uma estratégia nem sempre é benéfica para uma organização. Existem estratégias, utilizadas em momentos específicos que se não

alteradas podem traduzir-se em motivo de insatisfação do cliente são casos que qualquer organização deve ter em atenção.

Estratégia individual ou de secção

Referente a decisão individual de um agente ou de uma secção em alterar ou apropriar uma prática rotinizada, procurando adaptar-se ou responder a uma mudança momentânea do seu meio envolvente. Surge normalmente num momento em que as regras e os recursos disponíveis não permitem a resolução cabal de uma situação por parte dos empregados. Nesses momentos reformula-se o discurso e/ou as práticas na expectativa de evitar demonstrar insegurança, falha ou desconhecimento:

Anteriormente não tínhamos alcatifas nos quartos, a nova gerência resolveu colocar essas coisas logo aqui em Cabo Verde (onde o pó abunda). O que acontece é que neste país tudo tem de vir de fora e acontece que muitas vezes estamos sem saco para colocar nos aspiradores e quando assim é a única coisa que nos resta é varrer a alcatifa e passar a esfregona semi-molhada em cima. Acho que fica um bocadinho mais limpo mais também mais mofo e não podemos fazer mais nada é isso ou não limpar.

A tentativa de garantir um bom servir é evidente, mas também fica claro que as estratégias utilizadas pelos empregados não só são formas alternativas de assegurar o bom funcionamento do serviço no hotel como também procuram esconder as falhas do sistema, garantindo desta forma alguma segurança nas suas práticas.

Estratégia do descanso

Conseguir um tempo para parar por uns instantes, forçar uma saída do posto do trabalho, com o objectivo de fugir a uma tarefa ou responsabilidade, garante uma liberdade tempo-espacial fora dos estabelecidos pelas normas da organização. É também muitas vezes utilizado para poder encontrar-se com colegas de outras áreas e para quebrar a rotina do dia à dia:

Eu vejo muitas vezes que eles não estão a fazer nada, mas cada um agarra num papel ou no telefone e faz de conta que está a trabalhar, assim aquele cliente chato que vem aí é meu e tenho que o atender. Isso acontece com todos, quando eu posso faço a mesma coisa e deixo a tarefa para o outro que está distraído. O que interessa é que haja alguém que cumpra a tarefa, desde que isso seja garantido, tudo bem.

Tomar café, ir a casa de banho, sair para levar um recado que podia ser comunicado via telefone, são estratégias para os empregados utilizam muitas vezes para quebrarem a rotina e encontrarem-se como colegas de outras áreas do Hotel. Acontece sobretudo nas áreas onde o trabalho é mais estático, como é o caso da recepção, mas também ocorre nos outros serviços.

Embora os empregados procurem muitas vezes assegurar o bom funcionamento do sistema, muitas vezes adoptam comportamentos que podem por em causa o bom funcionamento do mesmo. Podíamos falar de paradoxo, mas o que na realidade acontece é que os empregados, para além de serem seres racionais, também são emocionais e nem sempre agem de acordo com as regras pré-estabelecidas, mesmo que acreditem na utilidade delas.

Estratégia de controlo

Utilizado sobretudo pelos dirigentes ou detentores de algum poder, servem, entre outras coisas, para controlar os empregados sem que os mesmos se sintam vigiados constantemente. Podem passar pela delegação de poderes a outrem ou, então, por técnicas de controlo como senhas de acesso personalizado na utilização de software da organização, senhas de operações especiais, preenchimento de relatórios, entre outras formas. No caso dos recepcionistas no HPM sempre que precisam aceder a dados dos clientes, dos quartos ou fazer uma reserva utilizam o computador e nesses casos precisam de uma senha para aceder a um ambiente próprio:

Nós possuímos um código próprio que utilizamos sempre que queremos fazer qualquer operação no computador: verificar uma reserva, o quarto de um cliente, o dia da saída, enfim tudo que possa imaginar relacionado com os clientes. Existe algumas

coisas que não podemos fazer com a nossa senha nesses casos falamos com a supervisora e, se for possível, ela o fará.

Sempre que efectuamos a limpeza dos quartos temos que entregar a supervisora (também na recepção) o relatório dos quartos, onde nós incluímos os quartos que estão limpos, os que nós não acabamos de limpar e eventualmente àqueles que por qualquer motivo não conseguimos limpar.

A estratégia de controlo também pode ser utilizada pelos agentes em relação aos clientes, dando a sensação de um real domínio sobre todos os acontecimentos e a satisfação e segurança dos clientes do Hotel. Procuram desta forma reforçar a imagem ou a percepção do cliente relativamente ao Hotel.

Recordar-se do nome do cliente quando este se dirige a nós ou mesmo entregar a chave certa sem que o mesmo o peça, é muito importante. O cliente fica contente e tentamos desta forma personalizar o atendimento ao mesmo tempo que transmitimos a ideia que aqui no Hotel Praia Mar os funcionários são eficientes e nada costuma falhar, embora não seja mesmo assim.

As estratégias de controlo ainda podem passar pela simulação de controlo efectuado pelos supervisores, que procuram transmitir a ideia de um controlo efectivo e completo, mas nem sempre real.

Normalmente passo por um quarto ou simplesmente pelo corredor falo com uma ou duas das empregadas pergunto se está tudo bem, como vai o trabalho e relembro-lhes que estou atento e que depois das limpezas vou passar pelos quartos. Mas isso nunca acontece. Só não quero que elas pensem que não estou atento ao trabalho delas.

Os exemplos de estratégia de controlo, aliás como qualquer dos outros exemplos de estratégias aqui apresentados, permitem-nos identificar as estratégias não como meras estratégias para a resolução de situações não cobertas pelos recursos e regras do Hotel, mas sim enquanto forma de adequar e reformular práticas no sentido de garantir um serviço de e para a qualidade. Nas

estratégias dos empregados e gestores os recursos e as regras são constantemente actualizados e reformulados na perspectiva de garantir a estabilidade do sistema.

⇒ **Expedientes**

A ambiguidade é inerente às estruturas sociais e à vida das pessoas, conseqüentemente atravessa as organizações e as práticas para a qualidade (Domingues, 2003:142). Nas organizações, a racionalidade sem limitações não existe, ela é sempre cultural, contextual e contingente (Friedberg, 1995:214) e nas situações de ambiguidade as decisões caracterizam-se pela novidade, complexidade e abertura (Domingues, 2003:143). Os comportamentos dos actores, no seio de uma organização fazem sempre referência a história pessoal do actor e aos constrangimentos e oportunidades da situação presente (Friedberg, 1995:217), sendo que na tomada de decisões os actores utilizam essas experiências passadas e vivências actuais (Domingues, 2003:142).

Na análise das práticas racionais não podemos nos esquecer que as organizações acomodam no seu seio uma multiplicidade de racionalidades, de interesses, de problemas e de soluções e que os agentes, para além de serem racionais, também são seres emocionais e, por isso, não sabem tudo nem podem prever tudo (Friedberg, 1995), fazendo com que nem todas as suas acções sejam pensadas antecipadamente ou bem avaliadas antes de acontecerem. Os agentes não são permanentemente coerentes e nas organizações onde as regras e os recursos formais nem sempre cobrem todas as situações, sendo muitas vezes ambíguas, os momentos de incertezas e incongruências aumentam e o recurso à práticas informais torna-se fundamental para a manutenção do equilíbrio do sistema. Assim sendo, existem acções que são provenientes de resultado imprevisíveis e menos reflectidas do que a orientação estratégica. Nessas práticas a acção e a reflexão são quase em simultâneos, em plena monitorização e quando assim é, estamos a falar de práticas ou comportamentos expeditivos– expedientes (Domingues, 2003:142-144).

Os expedientes não se encaixam obrigatoriamente na continuidade da acção reflexiva que conduz a concretização de objectivos previamente eleitos (Domingos, 2003:144), surgem sempre que indivíduos tiram partido a seu favor (pelo menos aparentemente ou procuram tirar partido) da situação “crítica” em que se encontram. Constituem tipos de comportamentos que

surtem em momentos de incertezas, em todas as práticas de e para a qualidade, procurando dar respostas que visam manter a autoridade e monitorizar o comportamento em situações de pressão e perda de controlo (Domingues, 2003:143). Os expedientes, por natureza, são pouco regulares, e embora sejam intencionais, “eles fazem uma articulação entre o inconsciente e o consciente das pessoas (Domingues, 2003:143) ”.

Procuramos ao longo da nossa passagem pelo HPM analisar e interpretar algumas práticas ou comportamentos que acreditamos serem expeditivos. Apresentaremos de seguida alguns exemplos que poderão ajudar a melhor compreender essas práticas que fazem parte de todas as organizações.

Expedientes gestuais ou sinalética

Durante o desempenho das funções os empregados sentem muitas vezes a necessidade de recorrer a outras formas de comunicação para poderem resolver uma determinada situação ou para melhorar determinadas práticas, sem afectar o seu trabalho evitando demonstrar falhas ou incertezas no serviço nem dar a conhecer os seus receios aos clientes. Longe dos olhares e da compreensão dos clientes (nem sempre) eles procuram no levantar do polegar, no piscar do olho, na sinalização com a cabeça prestar o serviço esperado tentando não demonstrar incertezas ou dúvidas. Serve portanto para uma comunicação rápida e directa, como tentou fazer um recepcionista numa situação de aperto:

No outro dia estavam aqui todos a ver umas filmagens, no computador, efectuados por cliente, que dizia que estaria a realizar um programa de música para transmitir na Holanda. De repente vi a Directora que já estava, praticamente, na porta do Hall, apontei logo o dedo para a zona da administração para o pessoal entender que alguém daquele lado estava a entrar. Adiantou de pouco, despistaram mas a Directora ainda “aqueceu-nos” os ouvidos um bom bocado.

Os expedientes gestuais e sinaléticos embora não desejados ou estimulados pela organização procuram ajudar na manutenção da segurança ontológica dos empregados enquanto desempenham as suas funções.

Expedientes Correctivas

Referente às correcções necessárias efectuadas após uma prática ou comportamento desconforme. Corrigir rapidamente uma falha para evitar a insatisfação dos clientes é muito importante, pois garante a estabilidade do sistema.

Como sabe isso de servir a comida no “timing” do cliente e sem falhas as vezes é complicado. Lembro-me uma vez o cliente solicitou um prato com legumes específicos a acompanhar e acabamos por colocar um bocado de feijão “congo” no prato. O homem ficou furioso pois nem sabia o que era aquilo, cheguei lá e disse-lhe que aquilo em Cabo Verde era considerado salada pois acompanhava todos os pratos, ainda reclamou mas depois comeu e gostou. Ufa foi a minha única reacção.

Possuir um comportamento expeditivo para resolução de uma falha, sem que o mesmo seja do conhecimento do cliente ou pelo menos um expediente que tenta minimizar a insatisfação do mesmo, é extremamente importante na manutenção na estrutura do serviço. Onde as regras e os recursos não são suficientes ou onde existem falhas, os comportamentos expeditivos aparecem como o garante da estabilidade.

Expedientes explicativas

Quando as regras não chegam, todas as estratégias e expedientes não servem para evitar uma falha, a explicação parece ser a única forma de minimizar a desconformidade. Pode ser referente a um processo – conjunto de práticas que garantem um serviço –, como é o caso do processo de reserva de um cliente ou referente a uma prática específica. Os expedientes explicativos procuram oferecer uma explicação, não obrigatoriamente verdadeira, para minimizar as insatisfações de uma situação não expectada.

Houve uma vez que um cliente tinha uma reserva para um dos melhores quartos do HPM, era a primeira vez que vinha e a reserva tinha sido feita pela empresa. Só que aconteceu que o quarto ainda estava ocupado porque o outro cliente acabou por resolver ficar mais tempo, eu não sabia o que fazer nem o que dizer, de repente passou-

me uma ideia à cabeça e disse-lhe que àquele quarto há muito que deixou de ser um dos melhores do Hotel, pois o mesmo não tinha sido remodelado e que iria coloca-lo num quarto remodelado e entre os melhores. Naquela altura foi a única coisa que me veio à cabeça. Eu não sei se a empresa depois disse alguma coisa, mas o cliente não me pareceu insatisfeito durante a sua estadia.

Os expedientes explicativos procuram sobretudo minimizar os períodos de ruptura no seio de uma organização e na estruturação de um serviço para a qualidade. Embora tais períodos façam parte da realidade das organizações e dos sistemas sociais, caso eles sejam permanentes podem originar uma ruptura maior que poderá por em causa a gestão de qualidade da organização.

Como podemos constatar quer através das nossas explicações teóricas, quer através dos exemplos aqui apresentados esses tipos de racionalidades só estão separados por motivos de análise. Os expedientes podem tornar-se estratégias e consequentemente rotinas, caso se verifica a sua utilidade ou eficácia, as rotinas podem tornar-se expedientes caso as estruturas sofram alterações e os empregados tenham uma certa dificuldade em aceitar as novas regras e, as estratégias poderão acabar em rotinas ou expedientes dependendo das utilidades das acções em causa. A possibilidade de passar de racionalidade para outra não é algo que seja muito improvável, pelo contrário, acontece, as vezes, sem que o próprio agente identifique essa passagem.

- **A regionalização e as práticas da qualidade**

A realidade quotidiana, a minha rotina diária só existe em torno do aqui (do meu corpo) e do agora (do meu presente) (Berger e Luckmann, 2000:39), é constituída e ocorre em intersecções de presença-ausência “no escoamento do tempo e na transformação gradual do espaço” (Giddens, 1989:107). Não é possível trabalhar fora das dimensões tempo-espaço, toda tarefa ocorre num dado local e implica um determinado tempo (Domingues, 2003:155). As práticas diárias, as acções, produzidas e reproduzidas ao longo das interacções estão sujeitas a aquilo que Giddens dá o nome de Regionalização – “zoneamento” do tempo-espaço em relação às práticas sociais rotinizadas (Giddens, 1989:96). Os locais (organizações), cenários de interacção, são tipicamente regionalizados no seu interior, e as regiões – estruturação da conduta através do tempo-espaço – são de importância crucial na constituição de contextos de interacção (idem).

Toda a interacção numa organização possui inerentemente um espaço-tempo e somente através da continuidade das práticas no espaço-tempo é que podemos falar de sistemas sociais (Giddens, 1989:115). No entanto, nem todos os espaços e tempos têm a mesma importância para nós, a importância atribuída não é sempre a mesma e isso influencia os fluxos e os sentidos da nossa acção (Domingues, 2003:155). Em tempo-espaço divergente ou semelhante podemos atribuir importância diferente ou idêntica às regiões (locais) onde nos movimentamos e ocorrem as interacções influenciando desta forma a nossa acção, como podemos verificar através dos quadros abaixo representados.

Quadro 3

ESPAÇO	TEMPO	ACÇÃO	OBSERVAÇÃO
Restaurante	07h:00 às 10h:00	Pequeno-almoço	Self-Service ¹⁰
	12h:00 às 15h:00	Almoço	Serviço à inglesa indirecto ¹¹
	19h:00 às 22h:00	Jantar	Serviço à inglesa indirecto.

Regionalização: Espaço idêntico, tempo diferente e acções diversas

¹⁰ Self-service: é o serviço no qual o próprio cliente vai buscar os alimentos que deseja, geralmente dispostos num buffet.

¹¹ Serviço à inglesa indirecto: esta modalidade de serviço consiste em compor o prato, a ser servido ao cliente, no guéridon (mesa auxiliar). No caso do HPM eles já trazem o prato feito a mesa do cliente sem ajuda do guéridon.

Quadro 4

ESPAÇO	TEMPO	ACÇÃO	OBSERVAÇÃO
Restaurante	07h:00 às 10h:00	Pequeno-almoço	<i>Self Service</i>
Recepção		Actualização de registos de clientes e diversos	Efectuado pelos recepcionistas de serviço de forma ordenada e coordenada.
Quartos		Preparação do material e início da limpeza dos quartos	A preparação é efectuada em conjunto na lavandaria e dali cada sai para o seu “posto”.

Regionalização: Espaços diferentes, tempo idêntico e acções diversas

Quadro 5

ESPAÇO	TEMPO	ACÇÃO	OBSERVAÇÃO
Recepção	08h:00 às 12h:00	Actualização de reservas e mensagens	Cada uma dessas tarefas é efectuada por um funcionário sem interferir na actividade de outrem a não ser que seja solicitado.
		Atendimento ao balcão	
		<i>Check out</i>	

Regionalização: Espaço idêntico, tempo semelhante e acções diversas

Quadro 6

ESPAÇO	TEMPO	ACÇÃO	OBSERVAÇÃO
Bar	10h:00 às 12h:00	Limpezas ¹²	Efectuado pelos empregados de limpeza geral ou os próprios empregados do Bar.
Quartos			Efectuado pelos empregados de limpeza dos quartos.
Restaurante			Efectuado pelos empregados de limpeza geral.

Regionalização: Espaços diferentes, tempo semelhante e acção idêntica

Quadro 7

ESPAÇO	TEMPO	ACÇÃO
Restaurante	07h:00 às 10h:00	Pequeno-almoço
Quartos	10h:00 às 08h:00	Período de descanso
Bar	13h:00 às 15h:00	Serviço de aperitivos e digestivos

Regionalização: Espaços diferentes, tempos divergentes e acções diversas

¹² O Bar embora já esteja aberto este é um momento que coincide com uma quase inexistência de movimento aproveitado sobretudo para a continuação das limpezas.

Quadro 8

ESPAÇO	TEMPO	ACÇÃO	OBSERVAÇÃO
Quartos	10h:00 às 12h:00	Limpezas	Cada empregado faz a limpeza a sua maneira. O objectivo passa por ter os quartos limpos dentro do tempo estipulado.

Regionalização: Espaço idêntico, tempo semelhante e acção semelhante.

Quadro 9

ESPAÇO	TEMPO	ACÇÃO	OBSERVAÇÃO
Recepção	Qualquer hora do dia ou da noite	Check In de clientes	O <i>Check In</i> segue regras específicas, como é o caso de ser o cliente a preencher o boletim de alojamento (anexo 2), mas as vezes, dependendo do recepcionista ou mesmo do cliente, o recepcionista acaba por preencher o boletim.

Regionalização: Espaço semelhante, tempo diferente e acção idêntica.

Quadro 10

ESPAÇO	TEMPO	ACÇÃO	OBSERVAÇÃO
Restaurante	12h:00 às 15h:00	Atendimento ao cliente	O atendimento ao cliente em cada destes locais e nos horários indicados assumem particularidades diversos que, tornam o mesmo serviço completamente diferente.
Recepção	10h:00 às 08h:00		
Bar	13h:00 às 15h:00		

Regionalização: Espaços diferentes, tempos divergentes e acção análoga.

Os quadros acima representados não procuraram de forma alguma apresentar uma tipologia da regionalização nos hotéis nem pretende transmitir a ideia que a actividade diária no HPM é tão rigorosa como aqui representamos, procura sim representar minimamente o que acontece em termos de regionalização num hotel e apresentar situações concretas que permitam compreender a regionalização verificada no Hotel em questão. A regionalização não se refere somente a divisão espaço-tempo-acção, mas também envolve a interacção e as mudanças que nelas ocorrem dependente da contextualidade da acção, temática sobre a qual falaremos de seguida.

Numa organização os encontros (interacção) constituem importantes momentos da construção do sistema da qualidade (Domingues, 2003:159). É através da interacção e da produção e reprodução das práticas, baseados nas regras e recursos meios e produtos das práticas do

quotidiano, que se dá a estruturação dos serviços da e para a qualidade. São esses momentos, que concedem ao sistema da qualidade estabilidade. Essa interacção não acontece ao acaso nem em locais por escolher, pois toda interacção social é situada no espaço-tempo (Giddens, 1989:69).

Compreender o processo de regionalização implica sempre o entendimento da nossa realidade quotidiana na interacção e a realidade enquanto experimentada em diferentes níveis de aproximação e distância, espacial e temporal (Berger e Luckmann, 2000:39). O posicionamento do actor em contexto de interacção e o entrelaçamento desses contextos são elementares para compreender a actividade do agente (Giddens, 1989:88). No serviço hoteleiro, esta situação pode observar-se em várias secções, como é o caso do restaurante:

O empregado no Restaurante tem um papel fortemente condicionado pelos níveis de presença-ausência em relação ao cliente. Espera-o à porta, acompanha-o até a mesa, apresenta o menu e retira-se, dando tempo ao cliente para escolher o seu prato. Regressa passado uns cinco minutos aproxima-se e anota os pedidos. O ritual de presença-ausência do empregado é uma constante durante a permanência do cliente no local, aguardando pela chamada do cliente ou simplesmente aproximando-se para se inteirar da qualidade do serviço prestado, o jogo de presença-ausência é uma constante.

Para além do nível de disponibilidade de presença, um dos aspectos do carácter da regionalização é o do comportamento associado a locais e de presenças específicas. Aliás a estruturação social dos sistemas da qualidade também acusam comportamentos desenvolvidos em situações de isolamento (Domingues, 2003:159) e a manutenção da segurança ontológica não poderia ser conseguida se as regiões frontais não fossem mais do que fachadas (Giddens, 1989:101). Por outras palavras, os comportamentos e as experiências dos empregados em locais não “controlados” (cantina, casa de banho, vestuário) também são importantes na partilha de experiência e conseqüentemente na estruturação do sistema. A troca de experiência e mesmo as conversas com os gestores em momentos de menor tensão e ambientes onde os empregados se sintam mais libertos é uma forma de garantir a continuidade das práticas e sua constante estruturação:

Sempre que o chefe passa por aqui, fala comigo e diz isto está bem ou não está, eu até fico feliz pois assim melhora a minha forma de trabalhar. O problema está muitas vezes na forma como o diz, onde e com quem estamos. Por exemplo chegar no meio de outros colegas do serviço e pôr-se aos berros que isto não está bem feito, que não é assim que se faz e mais isso e mais aquilo não ajuda nada. Não é?

A regionalização envolve sempre a ideia daquilo que é permitido e aquilo que não é permitido fazer ou dizer num determinado espaço-tempo. É como um jogo que envolve mostrar, ocultar, de acordo com o tempo-espaço-contexto e, é sempre do conhecimento do agente, embora o mesmo possa não o saber explicar. Aliás esse jogo é fundamental na manutenção da segurança ontológica dos agentes (Giddens, 1989).

Quando um cliente solicita um guardanapo extra, os empregados no Restaurante, devem leva-lo num bandeja, segura-la com uma pinça e entrega-lo ao cliente. O objectivo é o empregado nunca tocar com as mãos o guardanapo garantindo assim a higiene do guardanapo. No entanto o empregado preocupa-se pouco com esse pormenor e prepara o guardanapo (dobrar de forma especial) sem pinças nem luvas ou o cuidado higiénico que tenta demonstrar ao entregar o guardanapo numa bandeja e com uma pinça.

O serviço no Hotel Praia Mar enquanto sistema não foge a regionalização e está organizada em torno do aqui e do agora. Toda a acção é organizada desta forma, do tempo e do lugar de execução. Cada serviço está sujeito a um tempo e um local e, as interacções dos empregados com os clientes divergem ao longo do tempo-espaço das suas actividades.

A clientela de manhã é de poucas falas, não gostam de falar muito e só querem tomar o pequeno-almoço e sair. Raramente falam e quando o fazem é para perguntar acerca dos horários dos serviços do hotel, a localização de alguma organização, enfim conversas práticas. Na hora do almoço são mais faladores que de manhã e normalmente são também mais pacientes. As conversas já recaem sobre as praias da cidade, as comidas típicas, coisas do género. A noite é difícil caracterizar, depende muito de como foi o dia. Mas normalmente estão mais afáveis, são paciente, mas não são mais faladores que na hora do almoço e as conversas são bastantes diversificadas.

Modos de regionalização

Vimos nas páginas anteriores que a regionalização refere-se a nossa prática social rotineira num determinado tempo-espaço-contexto e que as nossas acções, fundamentais na estruturação do sistema, são influenciadas por essa relação. Desta forma o serviço num hotel apresenta-se enquanto sistema sujeito a um vasto conjunto de interacções “zoneadas” de modo diferente no tempo e no espaço. De seguida, faremos uma breve visita aos modos de regionalização apresentados por Giddens, alguns desenvolvidos por Domingues e no final apresentaremos alguns exemplos das práticas de qualidade regionalizadas no HPM.

Giddens apresenta uma tipologia da regionalização (figura 1) que engloba a *forma* – referente às fronteiras que definem as regiões, podendo elas serem físicas ou simbólicas; o *carácter* – modo como o tempo-espaço organizado nos locais é ordenada dentro de sistemas sociais mais abrangentes, ou seja, a forma com a regionalização das práticas em “sub regiões” contribuem para a regionalização do sistema no seu todo; *a extensão* – respeitante a escala e ao dilatamento das regiões no espaço-tempo, ou seja, a dimensão e ao prolongamento das práticas regionalizadas e, finalmente; *a duração* – referente ao período de interacção numa determinada região, num determinado espaço-tempo.

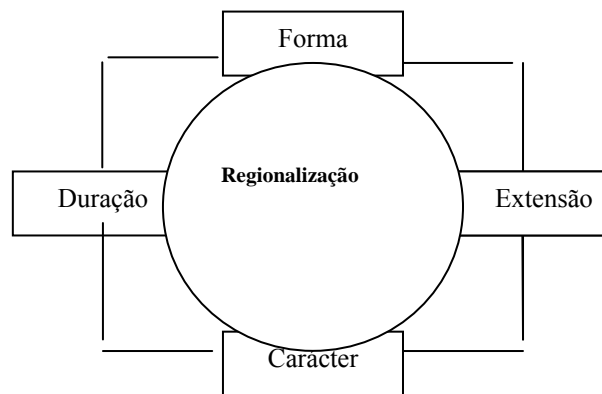


Figura 1: Tipologia da Regionalização

Adaptado de Giddens, Anthony, *A constituição da Sociedade*, 1989, p.98

Domingues no seu trabalho sobre a gestão da qualidade nas organizações industriais apresentou modos de regionalização dos quais apresentamos alguns de seguida.

Regionalização quanto às acções

As acções no seio das organizações são sempre regionalizadas relativamente àquilo que é permitido ao empregado fazer ou não. Dar gargalhadas na recepção, ver a televisão no hall de entrada, falar cabo-verdiano com o colega enquanto se serve um cliente, são comportamentos inaceitáveis durante as praticas diárias dos empregados.

As vezes estou a limpar já cansada de estar sozinha e vejo um colega num outro bloco lado dá vontade de conversar de um lado para o outro, mas não é permitido, podemos incomodar os clientes e mesmos os nossos colegas, além do mais aqui não é nenhuma praça. De qualquer forma, quando não estão assim muito longe até chamo, assim, um bocadinho mais alto, mas coisa pouca.

Esses limites das acções permitem de alguma forma exercer algum controlo sobre os empregados sem estar presente um supervisor.

Regionalização quanto aos locais

Os locais no seio das organizações também são regionalizados relativamente ao facto de poderem ou não ser frequentados por todos. Atribui a diferentes locais significados diversos, condicionando ou estimulando, desta forma, as acções. Enquanto que os gestores podem percorrer todas as zonas, os empregados não podem fazer o mesmo. Entre os próprios gestores nem todas as zonas são permitidos de igual modo a todos. A Dr.^a Margarida, responsável pelo alojamento, não entra no restaurante e no bar da mesma forma, nem com tanta regularidade como faz o Sr. Luís, responsável pelo serviço de Restauração.

Entre os empregados é evidente a regionalização de locais, o pessoal da cozinha raramente entra no restaurante e quando o faz a sua presença é fugaz, os empregados do bar e do restaurante muito raramente entram nos quartos a não ser a pedido do cliente para levar algo, as empregadas de limpeza de quartos limitam-se a limpar os quartos e não o hall de entrada e outros locais a não ser se solicitadas.

O território de actuação dos empregados é limitado e todos esperam que esses limites sejam cumpridos. Podemos facilmente entender este modo de regionalização, enquanto modo de monitorização reflexiva da acção e também enquanto monitorização da acção dos outros, que como já foi aqui referido, é fundamental na produção e reprodução das estruturas de qualquer sistema social.

Regionalização quanto às pessoas

Da mesma forma que existem locais que não podem ser frequentados por todos e acções que não podem ser efectuados em qualquer local, também, existem acções que não podem ser efectuadas por todos. Embora exista a ideia de polivalência no seio do Hotel as funções dos empregados são determinadas de forma fixa, só em casos específicos e se solicitados é que os empregados podem alterar as suas funções. O rececionista não pode optar por ser empregado de limpeza por um dia, tampouco o empregado do bar pode tornar-se empregado de 1ª no restaurante de um dia para o outro. A regionalização das pessoas é fundamental na manutenção da estabilidade e qualidade do sistema, como é também fundamental na segurança ontológica do próprio empregado que desta forma tem maior domínio sobre a sua função, oferecendo segurança nas suas práticas quotidianas:

Quando existe alguma actividade extra no Hotel, são chamados alguns funcionários doutras áreas para dar uma ajudinha no serviço do Bar e Restaurante. É obvio que só os melhores e os mais experientes é que são utilizados, pois caso contrario poderíamos por em causa todo o serviço.

A utilização de empregados de outras funções é sempre feito com receio de por em causa toda a estabilidade dos sistema. Por isso, sempre que organização ache necessário efectuar esta adaptação, tem a necessidade de fazer uma escolha criteriosa, entre os melhores, para evitar qualquer instabilidade no serviço.

Regionalização quanto à utilização das regras e recursos

As regras e os recursos podem variar de acordo com o tempo-espço e os actores presentes. Se é verdade que existem algumas regras e recursos que são idênticos para todos na

organização é ainda mais verdade que as regras e recursos variam de acordo com o tempo-espaco da interacção e dos agentes que os utilizam.

As regras e os recursos utilizados na recepção não são as mesmas que os empregados de limpeza utilizam no desempenho das suas funções, as regras de interacção na cantina durante o horário de almoço certamente não são iguais às regras utilizadas durante o horário normal de trabalho e os recursos que os recepcionistas utilizam para desempenhar as suas funções diferem um bom bocado do utilizado pelo empregado do bar, como é o caso do uniforme que varia de função para função.

A nossa forma de conversar com os clientes é bastante informal, difere muito do pessoal da recepção. Mas isso é normal nós estamos aqui a beira da piscina (Bar) provavelmente nos momentos em que os clientes estão mais relaxados, não podemos ser tão formais com eles como são os nossos colegas. Não nos tornamos amigos, mas acredito que estamos mais próximos dos clientes.

A adaptabilidade e a diferenciação das regras e recursos de acordo com as regiões do Hotel são de importância crucial na produção e reprodução das práticas. Garante melhor desempenho das actividades, oferece ao empregado maior flexibilidade e alivia a tensão que poderia existir se as regras e os recursos fossem idênticos. A regionalização das regras e recursos oferece ao sistema de e para a qualidade a dimensão necessária para uma estruturação confiante e estável.

A apresentação de diversas formas ou modos de regionalização, como aqui foi apresentado, tem sobretudo como objecto demonstrar que a importância da regionalização não reside na sua tipologia mas sim na identificação da sua existência e ajustamento de acordo com a nossa organização. Qualquer sistema social composto por acções rotineiras e quotidianas, está sujeita a regionalização das suas práticas e o sistema da qualidade é estruturado no decorrer das práticas situadas no seio das organizações.

Regionalização e Práticas da Qualidade

Embora consideramos importante e bastante completa a tipologia e os modos de regionalização proposto e apresentado por Giddens e Domingues iremos, para o nosso estudo, já que o mesmo difere em alguns pontos das investigações levado a cabo por esses autores, apresentar outros exemplos de práticas de regionalização, desta feita, por serviço no HPM, forma que acreditamos ser mais consentâneo com o nosso trabalho.

⇒ Regionalização da Recepção

A recepção como qualquer outra parte do hotel está dividida simbólica e fisicamente. As divisões, independentemente do seu carácter, são completamente reconhecidas pelos agentes que frequentam essa região, onde ocorrem um sem número de interações. Um balcão, dois armários para a colocação de mensagens e chaves, respectivamente, telefones, faxes e computadores arrumados em locais próprios, tudo preparado para funcionar em harmonia. As divisões existentes, simbólicas ou físicas, deixam claro a forma como as práticas deverão ocorrer ao longo da continuidade das acções.

As fronteiras da recepção

Relativo aos limites físicos e simbólicos como os quais os recepcionistas convivem diariamente. Delimitam o campo de actuação dos agentes na continuidade das suas acções quotidianas. Na recepção no HPM, por exemplo, nem todos os objectos são para todos no mesmo tempo-espaço:

A mesa existente aqui dentro da recepção só é usada pela supervisora e as vezes a chefe dos alojamentos. Nós (os empregados) só nos sentamos aqui quando não há ninguém na recepção, nem clientes nem os chefes, ou então para fazer um trabalho específico, mas por breves instantes. Existe ainda esta sala (sala contígua a recepção) que é a sala da chefe do alojamento, somente utilizada por ela e, quando não está pela supervisora. É claro que nós só passamos por lá quando é necessário, pois ali não faz parte do nosso posto de trabalho.

Este telefone, que está colocado num canto algo afastado (fora) da nossa zona de acção, serve para que os clientes possam atender caso estejam na recepção, para efectuarem chamadas ou mesmo para uma pessoa falar com um hóspede. Está afastado para que sempre que alguém esteja ao telefone tenha alguma privacidade.

Os limites impostos pelas fronteiras não devem ser tomadas enquanto força constrangedora da acção mas também como facilitadora, pois ao mesmo tempo que impõe um limite espacial e temporal a acção concede-lhe um tempo-espaco específico para desenvolver a sua actividade.

As conversas na recepção

O conteúdo e a forma das conversas variam muito de acordo com os agentes presente. A variação das conversas tem sobretudo o intuito de impor distância e limites, sendo que esta imposição pode ser voluntária ou imposta, mas tem sempre subjacente um jogo de poder. Estar sozinho ou não na recepção, determina o tipo de conversa que se pode ter:

Quando estamos sozinhos na recepção (inclui muitas vezes a supervisora) falamos de tudo e mais alguma coisa. Mas quando temos um cliente por perto mudamos para assuntos de trabalho ou então fazemos silêncio. O mesmo se passa com a Directora, se ela estiver por cá temos a tendência é falar mais baixo ou mesmo calarmo-nos por um tempo. Percebes?

As conversas ao contrário do que muitos pensam também servem para trocas de experiências e significados que são fundamentais na estruturação do sistema, pois através da conversação acontece uma grande troca de significados e legitimação de práticas e propriedades estruturais fundamentais na estruturação do sistema da qualidade.

A organização do trabalho

Possuir um trabalho organizado não só permite práticas sistematizadas e controlo eficiente do empregado no desempenho das suas funções como é muito importante na avaliação do desempenho do mesmo, pois permite a existência de critérios racionais a serem avaliados. No

entanto não deve ser tido como único método de avaliação, pois não nos esqueçamos que os agentes também são seres emocionais, nem sempre racionais no desempenho das suas funções. A recepção do HPM também funciona a base de uma certa organização permitindo assim aos empregados maior controlo das suas actividades e eficácia no desempenho das suas funções:

A primeira actividade do rececionista ao entrar no seu turno é fazer a caixa e confrontar o seu valor com a do colega que vai sair, posteriormente faz uma actualização de possíveis check out dos clientes, para saber quais são os clientes que vão sair e e preparar as suas contas, de seguida verificamos se há cliente que vão entrar no hotel no dia e quando é que vai ser, para que possamos preparar os respectivos quartos, continuamos já de uma forma menos linear com outras tarefas que nós temos e que vão aparecendo

Os exemplos que aqui apresentamos revelam a regionalização enquanto delimitador de tarefas e fronteiras de actuação dos empregados contribuindo desta forma para sistematizar e organizar o trabalho do agente. Ajuda na responsabilização de cada um relativamente às suas práticas ao mesmo tempo que permite a monitorização reflexiva e da actividade do outro.

⇒ Regionalização do Restaurante

O restaurante é uma região extremamente marcada. Diariamente serve de local para vários tipos de refeições o que implica serviços diferentes e práticas divergentes entre empregados e, entre clientes e empregados. Mais do que isso, o restaurante é um local onde as funções estão, ou pelo menos procuram estar, bem separadas, para se poder almejar a estabilidade e qualidade do sistema.

As divergências

As divergências no Restaurante permite-nos compreender como é que dependendo do tempo-espaço, dos agentes presentes e das situações que ocorrem, os comportamentos dos actores podem alterar-se e conseqüentemente a interacção entre os agentes modificar-se, alterando

desta forma as práticas do sistema e a sua estabilidade, como acontece em certas alturas no restaurante do Praia Mar.

Os maiores problemas que temos passam por controlar a pressa do cliente, principalmente a hora do almoço e, controlar a demora na entrega dos pedidos. Nós dependemos em grande medida da cozinha e se eles se atrasam com a comida ou se preparam um prato que não foi pedido pelo cliente, temos um problema de todo o tamanho. E quando temos clientes apressados aqui dentro, isto aqui torna-se um inferno e temos que andar a apagar fogos. As vezes somos quase que obrigados a suplicar o cliente para se acalmar por causa do atraso na entrega de um prato, gritar com um colega da cozinha. Isto aqui a hora do almoço, as vezes, quando há muitos clientes é fogo.

As funções

A divisão das funções de cada empregado no seio do Restaurante é uma das formas que nos permite entender como é que funciona a regionalização dos empregados no seio do restaurante.

O manual de funcionamento do HPM divide as tarefas e/ou os empregados do restaurante em: Empregado de 1ª responsável pela recepção do cliente, indicação de uma mesa adequada e apresentação do menu; Empregado de 2ª responsável pelo mise en place, atendimento e serviço aos clientes; Empregado de 3ª ajudante do empregado de 2ª e; o Escanção responsável pela compra e o estoque de vinhos; zelar pela sua conservação e, entre mais coisas, sugerir e servir vinhos aos clientes.

Nem sempre essa regionalização é respeitada na totalidade, originando as vezes alguns desconfortos:

Na realidade eu só devia ir até a porta acompanhar o cliente até a mesa, apresentar o menu e retirar-me. Posteriormente um empregado de 2ª iria atender e receber o pedido do cliente e servi-lo. A minha função também implica saber se o cliente ficou satisfeito e acompanha-lo a porta. Mas até parece que eles (os colegas) não sabem disso e claro acabo sempre por fazer o trabalho todo.

As divisões de funções podem ajudar em muito na especialização dos agentes mas pode também conduzir a um certo relaxamento dos agentes. Em qualquer dos casos a probabilidade de conflitos de poder é real e deve ser tida em conta.

Os recursos e as regras

A utilização dos meios e das regras que as organizações disponibilizam para uma correcta realização das tarefas é fundamental no serviço. A forma como os empregados os utilizam permite a produção e reprodução dos mesmos participando desta forma na estruturação do sistema de e para a qualidade.

Possuímos cerca de 20 mesas para 4, 2 mesas cumpridas de 6 e dois redondos. Mas isso tudo é relativo pois a localização das mesas e as quantidades podem mudar num piscar de olho. Se houver uma grande recepção podemos juntar as mesas, podemos separa-los se alguns clientes o desejarem ou mesmo aumenta-los desde que fique espaço suficiente para nos podermos deslocar e os clientes não fiquem muito apertados.

Conseguimos identificar nos exemplos acima mencionados que a regionalização é mais do que simples divisão das tarefas num espaço-tempo, mas é sim todo um processo de interacção e mudança que envolve agentes, seres racionais capazes de utilizarem regras e recursos nem sempre adequadas ou esperadas, no decorrer das suas práticas ao longo de tempo-espaço-contexto diverso e que é durante essas práticas regionalizadas nem sempre racionais que se dá um dos processos para a estruturação do sistema.

⇒ Regionalização do Bar

O Bar não foge às regras das outras regiões do Hotel. Está dividido fisicamente, simbolicamente e alimenta-se da regionalização tanto como qualquer outra área de uma organização. No entanto, tem algumas especificidades que procuramos abordar através dos nossos exemplos.

A livre circulação

O limite de circulação faz parte de todo e qualquer organização. Cada um tem o seu local e tempo de trabalho e é aí que se deve manter durante o expediente. Qualquer desrespeito por essas regras devem ser devidamente justificadas ou permitidas, pois a livre circulação no seio de uma organização só é uma realidade para alguns. Os funcionários do bar no HPM não fogem a regra:

Não, normalmente não. Nós só saímos quando é mesmo necessário como no caso de precisarmos uma determinada bebidas e na manutenção ninguém atender o telefone, aí temos que sair (fica um colega no bar) e vamos buscar essas bebida, só nesses situações, caso contrario temos é que estar sempre no nosso posto de trabalho. Primeiro porque não podemos deixar o Bar sem ninguém tampouco o nosso colega apertado com muitos clientes, segundo porque estar a passear no Hotel não faz parte do nosso contrato e as regras são claras, o trabalho é no nosso posto de trabalho.

Mesmo depois de sair não podemos andar de um lado para o outro a incomodar os nossos colegas nos seus respectivos postos de trabalho e depois não podemos por exemplo sair do trabalho no bar e logo de seguida sentarmos no mesmo lugar do cliente e tomar um copo. Não é correcto, não fica bem e além do mais é contra as regras.

O convívio

Conviver, associar-se ou visitar outros colegas não fazem parte das práticas previstas em qualquer hotel na obtenção do serviço de qualidade. Embora muitos considerem esses convívios como uma forma de distração ou mesmo falta de empenho dos empregados muitas vezes, principalmente entre colegas do mesmo sector, são fundamentais na troca de significados, que como veremos mais a frente é uma das modalidades de estruturação do sistema, alias o convívio com os colegas é uma constante entre os empregados do HPM, embora com algumas limitações:

Convivo com os meus colegas do bar enquanto trabalhamos, eventualmente convivo com outros colegas, principalmente os do armazém e do restaurante. De resto só tenho contacto com os outros quando eles passam por perto. As vezes só nos cumprimentamos, mas quando é possível fala-se de tudo um pouco, entender coisas novas que possam existir, discutir formas de trabalhar, enfim acabamos muitas vezes por falar de trabalho entre outras coisas é claro. Mas onde realmente estamos a vontade para a conversa é na cantina.

O controlo, a delimitação tempo-espço, o poder, ficam evidenciado nos exemplos que aqui apresentamos. A regionalização, consciente ou inconscientemente, cumpre sempre essas funções que por sua vez são determinantes na manutenção da continuidade das práticas e na garantia da segurança ontológica do sistema. É importante realçar que embora cumpra essas funções ele não as tem por objecto, pois a regionalização é um processo natural de estruturação das nossas práticas rotineiras.

⇒ Regionalização dos Quartos

Os quartos nos hotéis permitem-nos entender claramente a distinção entre as fronteiras físicas e simbólicas. Enquanto que as paredes dos quartos determinam as fronteiras físicas, as permissões dos clientes determinam a fronteira simbólicas dos quartos. Senão vejamos, a porta do quarto pode estar aberta mas a entrada do empregado só é permitida caso cliente não esteja presente ou o mesmo permita a sua entrada. Mais uma vez verificamos que esses limites tanto constroem como facilitam o desempenho do empregado que sabe perfeitamente quando entrar e quando não entrar no quarto. Neste caso, o poder distribui-se tanto para o cliente como para o empregado, aliás essa é o pensamento de Giddens quando avança com a ideia de que o poder é tanto constrangedor como facilitador, ou seja, na presença o cliente detém poder sobre o quarto onde está hospedado, mas em determinados momentos (limpeza) na ausência do cliente o empregado assume algum poder. Nos momentos em que os dois partilham o mesmo espaço (limpeza do quarto como cliente no interior) o poder reparte pelas partes, não sendo obrigatoriamente equitativo:

Sim algumas vezes temos que limpar quartos com os clientes presentes é que há cliente que estão a trabalhar e ficam no quarto enquanto limpamos. Quando assim acontece o nosso trabalho fica dificultado ou porque eles ficam a fazer algumas perguntas e acabamos por nos atrasar ou então porque temos dificuldades em nos deslocar dentro do quarto. Depois com o cliente no interior não temos muito a vontade de pegar nas coisas e arrumar. Quando assim acontece e o cliente não sai ou mesmo sai mas fica no corredor de um lado para o outro, a limpeza nunca é a mesma.

A saudação

Cumprimentar ou não cumprimentar eis a questão. *Faits divers* para alguns e motivação extra para outros é uma das formas fundamentais de garantir a confiança e o reconhecimento. A forma como cumprimentamos o nosso interlocutor nos nossos encontros variam constantemente e vai desde simular um sorriso até um bom dia amável, tudo depende do tempo-espaco-contexto, como podemos ver no exemplo que se segue:

Existem clientes que até fora do hotel nos cumprimentam. De modo geral costumam cumprimentar, mas há alguns que não. Muitas vezes pode é mudar a forma de cumprimentar. Normalmente dizem bom dia, boa tarde (as vezes outras línguas sem ser o português), mas normalmente quando estão, por exemplo, na recepção ou mesmo nos corredores e estão acompanhados, limitam-se a cumprimentar com uma sinalética, ou seja, levantam a mão ou acenam com a cabeça. Quanto a falar propriamente dito só o fazem quando estão no quarto ou se precisarem de algo. Senão não costumam jogar conversa fora connosco, as vezes fazem perguntas acerca do país ou então acerca do hotel.

⇒ Regionalização das práticas dos gestores

Falar da regionalização dos gestores é sobretudo falar do domínio que de alguma forma os mesmos parecem exercer sobre os agentes e sobre o tempo-espaco-contexto onde se inserem,

domínio esse que pode actuar enquanto força equilibradora ou constringedora na estruturação do sistema.

Correcções das práticas

Onde devem e são efectuadas as correcções das práticas não conforme? Devem ou não ser efectuadas à frente dos clientes? Devem ou não os gestores interferir directamente no trabalho dos empregados? Essas são perguntas com muitas respostas tidas como adquiridas, mas que devem ser alvo de uma análise cuidadosa pois o processo de correcção de práticas não conformes é determinante na actualização das regras e recursos fundamentais na estruturação. As práticas correctivas devem ser significativos e dominados pela legitimação, caso contrario correm o risco de não terem o efeito pretendido.

Os gestores evitam interferir directamente no trabalho dos empregados, evitando desta forma tensões ou mal entendidos. Em caso de desagrado as correcções são feitas a posteriori, muitas vezes, via supervisor no ambiente de trabalho do empregado, mas longe dos clientes (as vezes longe dos próprios colegas) ou em tempo-espaço diferente da acção, nomeadamente nas reuniões de distribuição de tarefas ou em reuniões específicas para resolução de problemas:

Normalmente quando fazemos algo de errado nunca somos corrigidos à frente dos clientes, fica mal, normalmente temos é que ouvir nas reuniões ou nos encontros de divisão das tarefas, mas é bem melhor que ser repreendido a frente de todos.

As correcções das práticas através de pessoas que estão mais perto dos empregados (supervisores) em ambiente próprio servem sobretudo para que as emendas não sejam motivos da criação de tensões dentro da organização. Se é verdade que os empregados têm a noção de quem tem poder no seio da organização também é verdade que os gestores devem procurar evitar demonstrar com muita veemência o mesmo, sob pena de criar um ambiente pouco propício ao trabalho.

Zonas de contactos

As zonas de contacto como as formas como são efectuados são muito importantes nos processos de significação, dominação e legitimação das práticas. Os gestores muitas vezes escolhem muito bem o local onde pretendem contactar, interagir com os empregados. Aliás, quando um empregado é chamado ao escritório do gestor ele sabe de antemão que algo deve estar errado (pelo menos é o que espera). Se um determinado gestor que raramente aparece no seu sector aparece por lá é porque hoje as “*coisas vão feder*”. Ser chamado ao escritório, por exemplo, tem significado próprio e traz sempre alguma apreensão:

Normalmente falam connosco aqui mesmo e dizem o que está mal ou foi mal feito. Não me lembro de alguma vez ter sido chamado ao escritório. Mas já houve colegas que foram e foi porque as coisas não estavam mesmo boas. Também podem chamar para comunicar coisas boas como aumento do salário ou uma promoção, mas isso é o menos provável.

As conversas dos gestores com os empregados em locais específicos (escritório) ajudam a reforçar o domínio que detêm e colocam desta forma o empregado num ambiente onde o mesmo está pouco à vontade, com o intuito de legitimar a sua posição na organização e de alguma forma apresentar o seu poder. Também podem servir para encurtar a distância entre gestores e empregado, quebrando as fronteiras entre a região de um e do outro.

Zona de trabalho

Na grande maioria das vezes, tendo em conta a hora e o dia, a maior parte dos empregados sabem onde encontrar os gestores. Os gestores passam mais tempos em determinadas áreas de acordo com as funções que ocupam no seio da organização e a rotina das suas funções meio e resultados das suas práticas diárias permite conhecer a regionalização do trabalho posto em prática pelos próprios gestores:

Nunca fico parado num sítio. Ando de um lado para outro para ver como vão as coisas, mas quando precisam de mim telefonam quase sempre para o restaurante, bar ou para o armazém. Normalmente são esses locais onde mais facilmente podem me encontrar.

As regionalizações ocorrem em qualquer organização e as suas particularidades estão dependentes de vários factores que englobam desde os funcionários até ao meio envolvente da mesma. É sobretudo importante reter a ideia que as práticas do quotidiano de cada empresa são regionalizadas, que todas as organizações são compostas por regiões e que essas são importantes no contexto da interacção e consequentemente na continuidade das práticas no espaço e no tempo.

Outra ideia que importa aqui reter é que os sistemas de e para a qualidade são estruturadas no decorrer das interacções, na continuidade das acções que por sua vez ocorrem nos contextos regionalizados das organizações. O espaço-tempo onde decorrem as actividades servem para a sua avaliação, doutra forma, as acções dos agentes só podem ser avaliadas se tomadas em consideração os locais de acordo “com a sua dimensão, organização, limpeza e beleza, o seu programa produtivo e relacional (Domingues, 2003:157) ” e o tempo “de acordo com a sua intersecção no ciclo do tempo do dia, a duração e natureza das tarefas, as relações desenvolvidas, o espaço ocupado (idem) ”.

Outra conclusão que retiramos deste estudo é que a regionalização de certa forma age como um controlador invisível. Os locais divididos em regiões servem como forma de controlar a actividade dos agentes ajudando no controlo do equilíbrio ontológico das organizações. Saber como é que a interacção deve funcionar num determinado tempo-espaço permite os membros da organização libertarem-se e usarem o seu tempo em outras actividades que certamente contribuem para o eficaz funcionamento do mesmo. Mais ainda, é que a regionalização permite a monitorização das nossas actividades como das actividades dos outros.

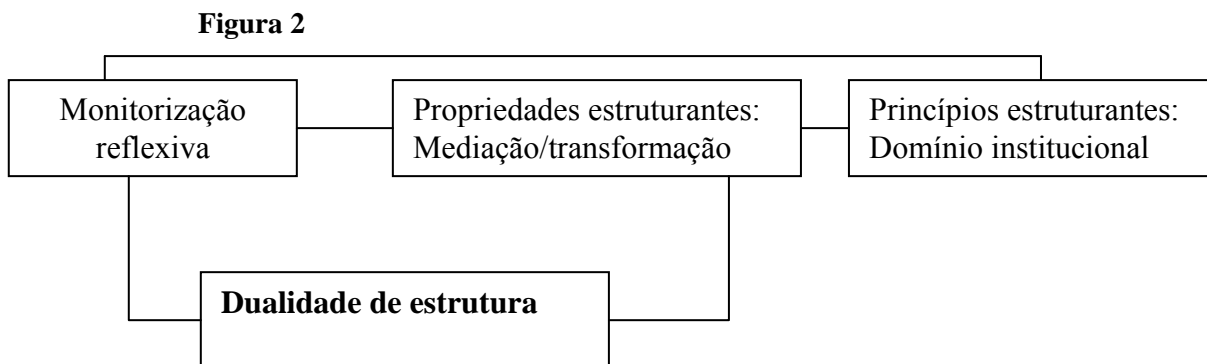
Relembramos que a interacção, os encontros, a relação ausência-presença do agente em relação ao local e aos actores envolventes, o controlo das práticas, a monitorização reflexiva da acção, são processos que fazem parte da regionalização e determinam o desenrolar das práticas fundamentais na produção e reprodução das estruturas do sistema, como veremos de seguida no capítulo referente a dualidade de estrutura.

- **A dualidade de estrutura na interacção e práticas de qualidade**

Entender as práticas sociais no tempo-espaço é domínio do estudo das ciências sociais e é um dos domínios básicos da teoria da estruturação. As actividades sociais não são frutos de criação dos agentes, mas sim são continuamente recriadas por nós (agentes), através das nossas acções (interacções) quotidianas. As estruturas que utilizamos na produção das nossas actividades diárias são os meios e os resultados dessas mesmas acções (Giddens, 1989, 1999, 2000).

O conceito de dualidade da estrutura está subentendido nos termos, condições e consequências da acção, na teoria da dualidade de estrutura as regras e os recursos são mobilizados pelos agentes através da produção da interacção e é através desse modo é que são reconstruídos, através de tais interacções (Giddens, 2000:45). Por outras palavras, todo o processo de acção produz algo de novo, no entanto ela só existe na continuidade do passado, pois ela é que fornece os meios para que a acção se inicie (Giddens, 2000:44).

A reprodução do sistema social possui um determinado circuito que pode ser analisado de seguinte forma:



Retirado de Giddens, Anthony (1989)

Nesta perspectiva a estruturação de um serviço de qualidade, como qualquer outra acção social, implica condutas cronicamente reproduzidas através do tempo e do espaço e, desta forma, tornam possível a existência de propriedades estruturantes, meios e resultados das práticas quotidianas constantemente reproduzida na dualidade da estrutura onde as actividades sociais são recursivas e que são determinantes para a reprodução da acção.

A gestão da qualidade está sobretudo dependente das práticas dos actores que utilizam regras e recursos recursivamente nas suas actividades diárias e situadas. Mas, como funciona a dualidade de estrutura na estruturação de um sistema de gestão da e para a qualidade?

No decorrer das suas actividades, da produção da interacção, os actores mobilizam modalidades de estruturação (vide figura 3) que representam as dimensões centrais da dualidade da estrutura na produção da interacção e são ao mesmo tempo, os meios de reprodução das componentes estruturais dos sistemas de interacção. Giddens alerta para o facto de as modalidades de estruturação ainda que não devam ser tomada como uma tipologia da interacção ou das estruturas, elas retratam as dimensões que se encontram combinadas nas práticas sociais.

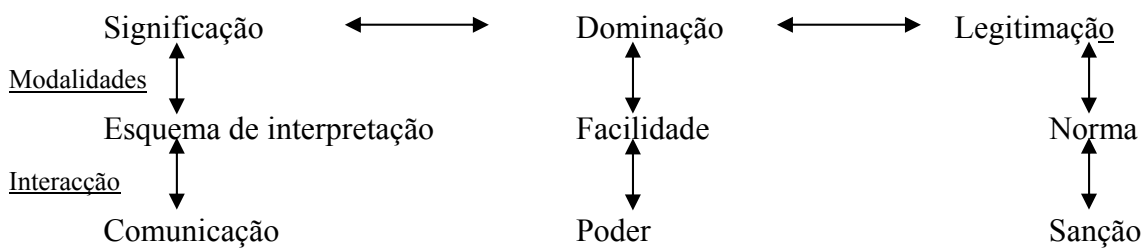


Figura 3: Modalidades de estruturação dos sistemas sociais
Adaptado de Giddens, Anthony, 2000, *Dualidade da Estrutura*

Os processos sociais de construção dos sistemas da qualidade que ocorrem na dualidade da estrutura desenvolvem-se ao longo dessas três dimensões. A qualidade é diariamente realizada em cada acto e actualizada em cada decisão e a sua implementação deve ser acompanhada de cuidadas operações de significação, legitimação e dominação apoiadas na congruência acção dos dirigentes caso contrário a visão para a qualidade pode não passar disso, uma visão (Domingues, 2003:19).

É no entanto importante realçar que a separação das modalidades da forma como o faremos no próximo capítulo serve somente para uma melhor compreensão do funcionamento das modalidades na construção dos sistemas da qualidade já que nenhuma acção social desenvolvida numa interacção é desprovida de comunicação de sentido e esta “não tem de facto lugar separadamente do modo como as relações de poder funcionam, ou fora do contexto das sanções normativas (Giddens, 2000:68) ”.

- **Comunicação e significação.**

A vida quotidiana é uma realidade interpretada e subjectivamente dotado de sentido dos outros e dos que lhes atribuímos. Não existo na vida quotidiana sem estar em interacção e comunicação com os outros (Berger, 2000:40). É através desta interacção e comunicação de significado que estruturamos as nossas práticas utilizando os processos de significação, legitimação e dominação no decorrer das acções diárias. O sistema da qualidade nas organizações, partindo da perspectiva de Berger, é um mundo no qual participo junto com os outros e só existe se houver uma interacção e comunicação contínua com os outros (idem).

O processo de significação é determinante para o eficaz funcionamento de um sistema da qualidade, pois é na troca de significados via comunicação que os agentes actualizam as suas práticas e as estruturas do sistema. Nas minhas relações apreendo o outro e sou apreendido por ele, a subjectividade dele torna-se acessível para mim e vice-versa (Berger e Luckmann, 2000:46-53) e esse conhecimento que adquiro só é permitido devido aos processos de comunicação e significação existentes na interacção. Esse é o método utilizado pelos recepcionistas para tirar a primeira impressão aos clientes:

Quando o cliente faz o check in, fazemos logo a sua “ficha”, ou seja, procuramos logo ver pelo seu comportamento, tom de voz, a forma como fala connosco, coisas assim do género como é que ele é, assim mais facilmente conseguimos adaptarmo-nos aos clientes. Por exemplo aqueles que mostram ser exigentes o nosso atendimento é sempre mais formal, os que se apresentam mais brincalhões somos mais informais com eles, mas em qualquer dos casos procuramos fazer um bom trabalho, só que de maneira diferente.

A significação é um elemento integrante das práticas sociais gerais e a qualidade nada mais é do que um sistema de práticas sociais onde “ as pessoas, os recursos, e as regras, o espaço e o tempo são portadores de significância alterada e actualizada (...) pelos agentes racionais” (Domingues, 2003:177).

A comunicação de significado no seio de uma organização assume uma importância preponderante pois ela permite corrigir diferenças de interpretação e de significado (Burn e

Flam, 2000:38), criar um quadro de referência, comum a todos os empregados, sobre o que é a empresa, consolidando, portanto, a identidade da organização e, no caso da hotelaria, se a empresa estiver interessada em satisfazer os seus clientes ela traduz a linguagem do cliente numa linguagem precisa e sem ambiguidades, de comum acordo (Azambuja, 1996:11). Mais ainda, a comunicação aumenta a eficiência da gestão e embora não elimine problemas e ambiguidades, permite a sua redução. A comunicação na hotelaria supõe a partilha de significados entre os membros da organização, entre si, e com os clientes, é sempre um processo de negociação entre um “sentido preferencial oferecido e um sentido negociado em que as convenções discursivas do locutor interagem com as convenções experimentadas e esperadas pelos utentes” (Domingues, 2003:177).

Frequentemente os actores negociam para uma definição apropriada da situação da acção em que participam (Burn e Flam, 2000:41) e é através da conversa, sobretudo em situações de co-presença onde o processo de negociação e partilha de significados, integrados nas práticas de monitorização reflexiva da acção e estruturação social da qualidade, mais se faz sentir como nas rotinas diárias existentes que são basicamente sustentadas pela comunicação, sobretudo a oral:

Há dias que não me apetece fazer determinado tipos de trabalho então falo com um colega e ele tenta dar-me cobertura total o que é muito bom para mim pois assim evito de encarar ou mesmo falar com os clientes de mau humor ou simplesmente de cara fechada.

A conversa ajuda a “integrar a gestão da qualidade como sector da vida diária da organização, aprofundado os seus conceitos, convocando exemplos de outras organizações bem sucedidas e equacionando as aplicações internas daquela metodologia da qualidade (Domingues, 2003:179).”

Para além da interacção presencial e/ou oral a significação é também fruto da comunicação escrita, gestual e/ou simbólica, pois a comunicação processa-se numa rede dinâmica e interactiva de formação de sentido (idem). Nem todo o processo de interacção e comunicação de significado passa pela comunicação oral, ela também assume outras particularidades sempre que tal se justificar ou se torne inevitável:

Se o chefe ou um cliente aparece por aqui e as coisas não estão em ordem faço logo uma sinalética ao meu colega ou para arrumar ou para retirar algo, procuro ser o mais rápido e imperceptível possível, as vezes funciona outras não mas nós já temos as nossas técnicas de comunicação para não dar nas vistas.

Falar de uma organização e da qualidade é falar de comunicação pois os agentes nas suas práticas diárias atribuem significados, negociam sentidos, adivinham ou reconhecem intenções, embarcam em conversas francas ou escudam-se por trás de frases feitas (Domingues, 2003:180) e em todos esses processos a comunicação esta inerente.

⇒ Práticas de significação¹³

As práticas de significação assumem propriedades e características diversas e tentaremos aqui com alguns casos concretos resultado do nosso estudo de caso exemplificar como é que a significação participa no quotidiano das organizações.

Comportamentos

Os nossos comportamentos no seio de uma organização não são de todo insignificantes nem passam despercebidos. Mudam de sector para sector e de empresa para empresa mas isso não os torna menos importantes nem indispensável a análise. Os comportamentos, na interacção, fazem parte da comunicação e trazem com eles significados diversos, participando assim na estruturação do sistema.

No HPM receber uma gorjeta tem significação própria e origina comportamento diverso, de acordo com o tempo-espaço-contexto. Receber a gorjeta à frente do cliente não é algo que o empregado assuma como correcto. Ele acredita que o seu trabalho será muito mais apreciado se, à frente do cliente, não demonstrar demasiada vontade pelo dinheiro extra e sente-se mais seguro do seu desempenho, se assim agir:

¹³ Os exemplos aqui representados representam quase sempre mais de uma modalidade de interacção, mas tal deve-se ao facto de “não existirem práticas sociais que possam ser explicadas nos termos de uma única regra ou de um único tipo de recurso” (Giddens, 2000:68).

Já viste o aspecto que isso não teria, mesmo ali a frente guardar o dinheiro. Até parece que só fizemos aquele serviço bem feito para ter uma gorjeta. Deixamos ficar na bandeja e lá dentro retiramos e guardamos.

A própria forma de entregar uma gorjeta possui os seus significados no seio dos empregados. É uma das formas que eles utilizam para avaliar os seus desempenhos:

Os clientes costumam deixar gorjetas ou no quarto (num envelope ou em cima da banca), ou entregam-na na recepção para ser oferecido ao empregado desejado ou então entreguem-na pessoalmente. Acredito que o cliente ao qual se preocupe em entregar a gorjeta em mão do empregado é porque ficou satisfeítíssimo com o trabalho desse empregado, os que deixam ficar num envelope ou em cima da mesa-de-cabeceira deixam ficar por mera educação e os que entregam na recepção é porque ficaram satisfeitos. Essa é a minha opinião.

O significado dos comportamentos, quer eles sejam dos clientes ou dos empregados, é muito importante na compreensão da produção, reprodução das práticas. Os significados adquiridos via comportamentais ajudam na adaptação e readaptação do sistema que procura ir de encontro a um determinado público-alvo.

Qualidade de serviço

Definir qualidade de serviço tem sido um dos grandes objectivos de muitos teóricos da qualidade, mas nós aqui não nos ocuparemos de tal tarefa mas sim da forma como a sua significação altera de acordo com os sectores da organização. Do recepcionista até aos empregados de limpeza dos quarto, a significação varia significativamente:

Aqui na recepção acredito que passa por um atendimento com o sorriso nos lábios, disponibilidade para resolver as dificuldades dos clientes. Inclui também saber várias línguas para poder comunicar com qualquer cliente e não fazer juízos de valores sobre nenhum deles, para que possamos atender de forma mais neutra possível. Acho que é por aí, mas é claro que inclui outras coisas que não disse, é muita coisa.

É sobretudo agradar aos clientes. Porque é para eles que aqui estamos. É quando o trabalho é efectuado correctamente, ou seja, de acordo com o pedido no tempo solicitado. Evitar atrasos das refeições e servi-los de acordo com o requerido. É agradar aos clientes, mas é também agir de acordo com as regras do hotel, porque se cada um fizer o que entender, no fim, acabamos por desagradar o cliente.

É sobretudo satisfazer o cliente. É claro que temos que trabalhar de acordo com as regras do hotel mas se for necessário mudar um bocado para satisfazer um cliente acho que é qualidade. Não sei, não achas? Aqui (no bar) muitas vezes temos que adaptar as regras aos clientes e fazer mais ou menos, do que aquilo que faz parte das regras, se isso for do agrado do cliente.

É sobretudo conseguir ter um quarto limpo, fresco e cheiroso para que o cliente ao entrar, sentir-se em casa. Nós sabemos que um hotel é sempre um hotel, mas o quarto é capaz de ser a parte mais importante do hotel, pois o cliente só paga o mesmo porque tem aonde dormir e por isso espera um quarto minimamente decente.

A variedade do significado atribuído à qualidade de serviço não deve ser vista enquanto factor constrangedor ao sistema mas também enquanto factor facilitador, já que, se é verdade que ela dificulta em alguma medida a padronização conceptual ela também permite maior flexibilidade em relação às normas e maior adequabilidade, adaptabilidade às expectativas dos clientes. Não pretendemos, de certo, negar a importância das normas ou mesmo da normalização pretendemos sim chamar atenção para a importância da componente humana e das suas construções na concepção e compreensão de um sistema de e para a qualidade.

Objecto ao dispor do cliente

Um das particularidades da significação é que aquilo que muitas vezes parece obvio nem sempre o é, principalmente num hotel onde existe um grande amálgama de clientes de todos os recantos. Preparar e adequar um sistema que seja significativo para todos nem sempre é possível embora seja sempre desejável. Quando algo não tem o mesmo significado para todos, acontecem coisas muitas vezes irreparáveis:

Costumamos ter uma travessa com água e rodela de limão e uma toalha por baixo, na sala das refeições, para que os clientes possam lavar minimamente as mãos após as refeições (principalmente quando comem mariscos e peixes para tirar o cheiro). Certo dia um cliente entrou foi direitinha àquela água que, aparentemente estava limpa, mas que já tinha sido utilizada. Tirou um bocadinho, levou para a mesa dele, bebeu e ainda tirou o limão que estava dentro e comeu. Não o consegui impedir mas, depois, quis saber o porquê de ele ter utilizado aquela água e, fui perguntar se ele queria, por acaso, desejava um bocado de sumo natural de limão ou coisa parecida e, assim fiquei a saber que ele tinha uma gripe e por isso utilizou aquela água. Para nós era tão evidente que aquilo não era para beber e até hoje ainda não consigo entender. De qualquer forma agora tentamos colocar a toalha de uma forma mais evidente e estamos a pensar em escrever alguma coisa por baixo para que isso não volte a acontecer.

Possuir um sistema para a qualidade significa antes de mais possuir um sistema significativo para todos. A comunicação do significado deve ser sempre efectuada de forma a atingir todos os agentes intervenientes no sistema. Embora possamos reconhecer uma certa dificuldade em atingir tais resultados, já que os agentes nem sempre são racionais e os seus objectivos muitas vezes diferem dos objectivos da organização, se entendermos as estruturas do sistema enquanto regras e recursos constantemente actualizadas nas práticas diárias na dualidade da estrutura, conseguiremos manter uma flexibilidade adequada para que em tempo-espaco-contexto diverso, a qualidade seja um apanágio da nossa organização.

Comunicação escrita

A forma de comunicar não só ajuda na legitimação de normas e procedimentos, como também é uma forma de transmitir novos conhecimentos, novas formas de actuar e de interacção. Pode ser efectuada de várias formas, de acordo com finalidade da organização. O objectivo primordial é que a mensagem passe e seja compreendida de facto.

Os meios escritos são muitas vezes utilizados no Hotel e servem sobretudo para legitimar procedimentos e práticas e, ajudar os empregados a entenderem os sistemas da e para a qualidade existentes:

Quando há uma nova regra a comunicação é oral ou então através de um papelzinho (vide anexo 3 e 4). Não me lembro de receber comunicados, notas ou folhetos, para o que seja, mas, quando algo não está a ser cumprido, a tendência é a chefe passar uma folha com anotações que devem ser tidas em consideração durante as nossas tarefas.

A comunicação escrita possui sempre um carácter mais vinculativo. É utilizada sempre que a comunicação oral falhe ou tenha probabilidade de falhar num processo importante. Serve enquanto meio de controlo e de avaliação, podendo se recorrer sempre aos meios escritos para confrontar um agente com determinada situação não conforme. A comunicação escrita é ao mesmo tempo a garantia que todos terão acesso à comunicação e a padronização das práticas num sector, conseqüentemente, na organização no seu todo. Num sistema da e para a qualidade as práticas são padronizadas, embora elas sejam sujeitas a uma constante actualização na dualidade da estrutura, já que reduzem a incerteza, o erro e o medo.

A comunicação num hotel não é limitado ao que acontece entre os empregados, também, serve para transmitir significado aos clientes. Permite ao cliente adquirir conhecimento acerca da organização, saber com o que pode contar e como agir na obtenção do serviço. Os clientes do HPM têm acesso a essa documentação organizada nos aposentos:

Nos quartos colocamos sempre uma série de documentos como uma lista dos canais de televisão, os serviços do hotel, os tarifários, ect (vide anexo 5, 6,7, 8, 9). Tudo isso serve para ajudar e facilitar o cliente durante a sua estadia.

Quando um cliente não deseja ser incomodado ele tem um folheto que deve colocar na porta do lado de fora (vide anexo 10) com a indicação clara que não devemos entrar, nesses casos passamos por esses quartos e só voltamos para limpar quando não estiver esta indicação.

Comunicar com os clientes através da forma escrita garante, em grande medida, rapidez, flexibilidade e eficácia. As normas, os procedimentos, os recursos, as vantagens, tudo é comunicado ao cliente sem obrigar a sua permanência num espaço-tempo específico. O mesmo pode disponibilizar da informação e trata-la como quiser. Embora possa parecer uma forma do hotel distanciar-se do cliente e do atendimento personalizado, a comunicação escrita é

sobretudo uma forma de transmitir e explicar o sistema onde estão inseridos, de certa forma, procura reduzir as incertezas e ao mesmo tempo “limar” às expectativas dos agentes.

Comunicados

Colocados directamente na parede ou num placar possuem sobretudo o intuito de fortalecer os laços entre as diversas partes da organização, transmitir os dados da empresa à todos e motivar os funcionários. No HPM não se apresentam como meio de comunicação muito utilizado. No entanto, podemos os encontrar na cantina, no bar, nas salas dos gestores. Cada local dá aos cartazes diferentes funcionalidades de acordo as actividades que ai decorrem e, os agentes que frequentam o local:

O placard que existe na cantina tem de tudo um pouco, desde aviso de convívio entre os empregados, acontecimentos especiais no hotel, até mensagens de satisfação assinadas por governantes que por aqui passaram. No caso do bar ou mesmo restaurante é sobretudo para ver a distribuição de serviço ou a anotação de uma tarefa especial. Nas salas dos chefes é mais coisas do serviço, como vai o trabalho, as estatísticas das entradas e saídas dos clientes, enfim coisas do género.

Adaptado a cada região do Hotel os cartazes desempenham um papel nem sempre reconhecido pelos agentes, muitas vezes acabam mesmo por ser marginalizado em detrimento dos novos meios audiovisuais. Importa, no entanto, realçar que os cartazes são meios baratos e que facilmente chegam a todos. Nas organizações que possuem poucos meios de comunicação eles muitas vezes ocupam um lugar de destaque.

Comunicação oral

A conversa é de certeza o meio de comunicação mais utilizado, ocorre em qualquer espaço-tempo no seio da organização e permite construção de sentido em tornos de todos os aspectos relacionados com a empresa (Domingues, 2003:177-180). Perguntas, esclarecimentos, comentários são uma constante no seio de um hotel durante o seu quotidiano e servem para analisar, controlar, tomar decisões em tempo real.

A conversa ainda serve para o convívio entre os agentes dentro de uma organização. Se para alguns isto é uma das formas de distração e conseqüentemente de falhas no sistema para outros a conversação surge enquanto forma de estruturação de sistema através de trocas de significados importantes no decorrer da interacção e da produção e reprodução das práticas sustentadas em regras e recursos que por sua vez são os produtos e produtores das práticas. Aliás boa parte da comunicação numa organização não passa pela comunicação formal mas sim por circuitos informais (conversas) que as vezes são mais eficientes do que os circuitos formais. A conversa entre os empregados surgem muitas vezes como forma de discutir defeitos, não conformidades que os mesmos reconhecem ao longo das suas práticas e pretendem corrigir ou corrigem. Conversar parece ser a forma mais rápida e eficaz de encontrar soluções para não conformidades. Os empregados do HPM valorizam a comunicação horizontal (entre colegas) e conversar com pessoas dotadas de autoridade para avaliar e decidir só mesmo em último caso:

Quando não sabemos algo, temos dúvidas ou falhamos primeiro falamos com o nosso colega do lado, eventualmente com o chefe de equipa. Normalmente a explicação é mais prática e mais rápida e também escusamos de estar a ouvir durante meia hora antes de obter a resposta que queremos.

A conversa entre gestores e empregados acontece algumas vezes e têm normalmente objectivos específicos. Comunicar novos procedimentos, alterações de práticas, melhoramento no serviço, tudo isso é muitas vezes efectuado à base das conversas formais ou informais que são tidas em tempo-espaço-contexto diverso:

Não me lembro desde que cá estou de receber uma nota com mudanças de procedimentos ou a comunicar novas regras. Pode existir mas eu nunca recebi. Normalmente o chefe comunica directamente e na maioria das vezes fá-lo aqui mesmo (no bar).

As conversas dos gestores com os empregados ajudam em grande medida a reduzir as suas incertezas e também contribuem para análise e compreensão das actividades, práticas e estruturas do sistema.

A comunicação oral também passa pelos clientes, é a forma mais utilizada para comunicar com os mesmos quer, ela aconteça presencialmente ou não. Aliás a comunicação com os clientes, retirando os folhetos informativos, são na sua totalidade efectuadas oralmente podendo ela ser presencial ou não:

Nós nunca enviamos comunicados aos clientes, seja para o que for. Sempre que for necessário contactar o cliente ou telefonamos ou deslocamo-nos até ao quarto do cliente, normalmente não enviamos mensagens aos clientes a não ser que estejamos com muitas dificuldades em falar com eles.

A comunicação oral com os clientes é uma forma de comunicação que permite manter uma maior proximidade com eles ao mesmo tempo que permite evitar mal entendidos que possam prejudicar o serviço no Hotel.

Comunicação gestual e mímica

A comunicação existente no seio de uma organização nem sempre é voluntária, quando veiculada ainda que de forma involuntária é de extrema importância no processo de significação, é necessário estar atento aos gestos, comportamentos, sinaléticas nas práticas diárias dos agentes em qualquer organização, incluindo um hotel. Os clientes comunicam muito pela carga simbólica e para um empregado do HPM é muito importante descodificar esse simbolismo:

Pelo seu comportamento, pelo seu sorriso, pela calma que apresenta mesmo que cometamos um erro. Essas coisas simples. Nem precisa de falar e nós sabemos que o cliente está satisfeito. No entanto existem clientes que não deixam transparecer muito, mas normalmente no fim da refeição nota-se a cara deles de satisfeito.

Quando as feições e os gestos a serem descodificados pertencem aos gestores, as coisas mudam de figura, não parecem tão simples como acontece com os clientes:

Saber se o chefe está satisfeito é mais complicado, pois o sorriso nem sempre é sinal de satisfação com o nosso trabalho, poderá ser com outras coisas da empresa. De

qualquer forma com o tempo começamos a apanhar-lhe o jeito e a partir daí sabemos mais ou menos como é que ele se sente.

A compreensão dos comportamentos, dos gestos, das sinaléticas, das feições ajudam muito os empregados e os gestores a reajustarem as suas práticas e conseqüentemente aproximarem-se do expectado.

Exemplos não faltariam caso quiséssemos continuar mas acreditamos que com os exemplos de práticas que aqui trazemos conseguimos transmitir a ideia de que a comunicação é indispensável à qualidade já que permite a partilha de dados e significados, permite a actualização de práticas, reduz as zonas de incertezas e a diminui a discrepância entre as expectativas e percepções dos clientes, dos gestores e dos empregados.

- **Legitimação**

O mundo social exige legitimação, ou seja, modos pelos quais possa ser explicado e justificado (Berger e Luckmann, 2000:88). No seio de uma organização as actividades, as regras e recursos utilizadas têm a necessidade de serem legitimadas já que não só diz ao indivíduo porque deve realizar uma acção e não outra; diz-lhe também porque é que as coisas são o que são (Berger e Luckmann, 2000:129). A interpretação da realidade quotidiana passa muito pela legitimação das normas, regras e recursos que são utilizados no decorrer da interacção. No seio das organizações esses processos também ocorrem e é preciso legitimar práticas, procedimentos, regras, recursos e as vezes, em determinados momentos, mesmos as práticas ou procedimento informais são legitimados. A legitimação explica a ordem vigente dando validade teórica a seus significados objectivados (Berger e Luckmann, 2000:128) ou seja aquilo que o agente faz, recebe uma explicação lógica de acordo com as normas vigentes ou mesmo do senso comum, possui um elemento cognitivo e normativo (idem) e ajuda na produção de novos significados e na sua integração.

No seio das organizações os agentes recorrem a diferentes recursos de legitimação, disponibilizados pela sua posição social, conhecimentos, crenças e pela própria situação em que produzem a legitimação (Domingues, 2003:181).

⇒ Práticas de legitimação

Garantir que as práticas são legítimas e que são efectuadas de determinada forma, pois é a melhor, nem sempre é tarefa fácil. Depende do contexto, do agente, do espaço-tempo utilizado, do conteúdo e forma de comunicação, tudo pode influenciar a legitimação. No entanto, a dificuldade desta tarefa não a pode relegar para segundo plano, pois, ela é fundamental, junto com a significação e dominação, no processo de estruturação de qualquer sistema social.

Mudanças

Quer sejam novas regras ou mudanças na rotina diária é preciso explicar e justificar as mudanças. Essas explicações podem tomar várias formas desde comunicados até simplesmente uma conversa informal. Ao alterar ou actualizar os recursos e regras, diariamente utilizadas, é preciso integrá-las no meio das outras, é preciso legitima-las, já que a integração é também um propósito típico que motiva os legitimadores (Berger e Luckmann, 2000:127), embora isso nem sempre acontece nas organizações:

As vezes chegam e dizem como é que as coisas vão passar a ser, as alterações que devem ser implementadas, as vezes escrevem numa folha normal e deixam ficar para que todos vejam, mas não obrigatoriamente explicam o porquê. Muitas vezes limitam-se a comunicar e nós limitamo-nos a cumprir.

Actualizar ou integrar novas estruturas não é tarefa fácil. Implica mexer com as rotinas criadas ao mesmo tempo que traz consigo uma certa incerteza e instabilidade no sistema que funcionava “*muito bem com as regras que tínhamos*”. É muito importante entender e fazer entender a necessidade das mudanças para que elas não se tornem motivo de desmotivação no seio da organização. Para legitimar, pode as vezes a posição hierárquica ser determinante mas também a competência técnica, o domínio da actividade, torna um empregado um legitimador em potência.

Integração de novos agentes

O problema de legitimação surge sempre quando existe a necessidade de transmissão de dados concretos e aceites, a uma nova geração (Berger e Luckmann, 2000). A entrada de novos funcionários ou mesmo a mudança de empregados de funções envolvem sempre a necessidade de os apresentar as suas (novas) tarefas. Este processo de legitimação pode ser efectuado de várias formas, normalmente os manuais, os livros de procedimentos, regras e normas, os colegas são utilizados no sentido de transmitir toda a filosofia da empresa e/ou do sector:

O que acontece quando temos um novo funcionário (o que raramente acontece por aqui)? nós é que lhe damos as dicas do trabalho, essa coisa do qual esta a falar (manual) é-nos de pouco uso, é na prática mesmo que eles aprendem. Podem trazer algum (manual) da formação deles mas aqui não temos tempo para isso.

É de suma importância, desde do início, a legitimação das funções, de forma a reduzir a incerteza do empregado e oferecer maior confiança no desempenho das suas funções. Só assim ele terá a certeza de estar a desempenhar correctamente o seu papel e poderá libertar-se para todo o envolvente da acção e conseqüentemente estar atento às mudanças e actualizações necessárias das estruturas.

Informação diversa

A forma de comunicar significa muitas vezes a aplicação ou não de determinada práticas. Para além de comunicar é preciso saber o momento, a forma, pois, poderá ser determinante na ocorrência que pretendemos. O sucesso de uma acção depende muitas vezes da forma como foi comunicada e legitimada. Quando efectuada através de documentos escritos não só garante que as ordens foram passadas como, legitima as sanções em caso de falhas. No entanto, a comunicação oral e informal é também muitas vezes utilizada para a legitimação de práticas ou normas:

Quando temos que mudar algo e o chefe vem falar connosco é muito mais agradável, não digo quando ele vem gritar, mas sim quando vem nos dizer que as coisas vão

mudar. Transmite assim a ideia que tem uma certa consideração para com o nosso trabalho. Agora, enviar assim de qualquer modo, uma ordem a dizer, à partir de agora as coisas são assim e ponto final, é sinal de que eles nem querem saber se existimos, eles é que mandam e pronto.

A comunicação oral aproxima os agentes, transmite confiança da parte do legitimador. Estar frente à frente oferece maior credibilidade e também demonstra que acreditamos naquilo que estamos a dizer, ela é muitas vezes utilizada em detrimento de outras formas de legitimação. No entanto, não podemos nos esquecer que a legitimação também depende do legitimador, do tempo, espaço e contexto.

Práticas correctivas

As falhas fazem parte das práticas de qualquer organização. Corrigir essas mesmas falhas é tarefa do agente em falta mas, também, passa muito pelas indicações que ele recebe. Não podemos nos esquecer que as falhas nem sempre são reconhecidas pelos agentes que os cometem e, mesmo quando assim é, nem sempre sabem como agir para os corrigir:

Quando cometo um erro e, reconheço ou alguém me diz que algo não está correcto, procuro corrigir logo. Caso não consiga ou tenha dúvidas, quem melhor que o meu colega para me ajudar a resolver a situação? Ele desempenha a mesma função, está aqui do meu lado e sabe como são os clientes. Acho que é a pessoa na melhor posição para me dar dicas.

Corrigir falhas é tarefa de quem está legitimado para o fazer e ao contrário do que se possa pensar os gestores não são os que se encontram na melhor posição pois, a legitimação para além de ser normativa ela é também social.

Serviço

Desempenhar uma função no hotel, como em qualquer organização, passa pela continuidade de acções específicas. Essas actividades muitas vezes constam de manuais ou de folhetos que existem em cada departamento dando conta ao empregado dos seus afazeres. Servem sobretudo para padronizar as acções, garantir um serviço de qualidade e também legitimar práticas. Caso não façam parte de manuais são transmitidos informalmente quer através dos colegas mais antigos ou mesmo através dos gestores que se encarregam de dar a conhecer as regras e normas da casa:

Não. Na formação temos, mas não aqui no Hotel. Na empresa que nos treina para esse género de trabalho, eles dão uns manuais, mas aqui, que eu saiba, não há ou se há não os distribuem, para nós.

Não. Não possuímos. Também não sei se é necessário pois, nós já sabemos o que fazer e como fazer. Acho que basta um refrescamento de memória de vez em quando. Isto de trabalhar com papéis afixados e horas para tudo não garante que façamos as coisas com qualidade. Imagina que eu fosse obrigado a limpar um quarto em 15 minutos sem margem para maior demoras, os quartos que estivessem mais sujas continuariam cada vez mais sujas pois nunca as conseguiria limpar na totalidade.

Não possuímos nenhum manual para explicar as nossas funções. Nós aprendemos na formação inicial que temos antes de entrar aqui e a partir daí começamos a trabalhar e acabamos a aprendizagem com os outros colegas. Neste momento temos poucas dúvidas acerca do serviço, aliás só temos dúvidas quando muda alguma coisa. Quando assim é, perguntamos aos nossos colegas e no máximo aos nossos supervisores.

Não possuir manual da qualidade, de serviço ou possui-los e não os usar, embora não seja sinónimo de má qualidade, de certo poderá afectar a normalização e padronização das práticas, embora, o hábito e as rotinas possam contribuir para essas normalização e padronização.

Posto os exemplos do serviço no HPM conseguimos reforçar a ideia que a legitimação passa sobretudo pela explicação e justificação e assim pode-se libertar os agentes das suas incertezas e insegurança no desempenho das suas funções.

- **Poder, controlo e dominação**

Se quisermos compreender o funcionamento de uma organização temos que reconstruir as relações de poder e de negociação entre os indivíduos e os grupos através dos quais esses papéis são ou não traduzidos em comportamentos efectivos e, a articulação dessas relações umas com as outras em jogos regulados (Friedberg, 1995:203-231).

O Poder refere-se a capacidade de modificar os resultados ou efeitos organizacionais (Mintzberg, 1986:39) que, apesar de recíproca, tem de ser desequilibrada, ou seja, uma relação de troca onde as vantagens são mais para um do que para o outro (Crozier e Friedberg, 1977:69). Essa condição exige que se mantenha, embora nem sempre, já que uma das partes pode decidir circunstancialmente querer deixar de ter esse benefício mútuo, “o interesse na relação social, materializada nas interacções estruturadas do tempo e no espaço” (Domingues, 2003:197). O poder é inseparável da relação através da qual ela é exercida, possui um carácter multilateral, recíproco e negocial de comportamentos, de tal forma que, todos que nela participam acabam por dela retirar qualquer coisa (Friedberg, 1995:120). Ter poder passa sobretudo pelo exercício de controlo, domínio e negociação entre agentes racionais e conscientes no decorrer de uma acção. Ela pode ser exercida sobre e de diversas formas.

O controlo de um conhecimento, conjunto de conhecimento ou técnica coloca-nos em vantagem em relação a quem não o possui e isto é poder. Permite ao detentor deste saber ter uma grande margem de negociação e, assim, aumentar o seu poder. Este poder, proveniente do domínio de uma competência particular, conhecimento ou técnica permite a um indivíduo ou grupo dominar e por isso obter uma posição privilegiada, diminuindo o seu campo de incerteza e aumentando o seu poder no seio da organização (Crozier e Friedberg, 1977:85). O domínio do conhecimento por parte de uma pessoa ou um grupo de pessoas, pode ser muito prejudicial para uma organização, sempre que essa pessoa ou grupo não está em sintonia com o sistema ou abandona a empresa. Hoje em dia esse domínio é cada vez menor, já que com a globalização do conhecimento, do ensino, das técnicas, a possibilidade de substituição de agentes especializados é cada vez mais fácil, no entanto, não nos podemos esquecer que a

saída de membros de uma construção pode provocar instabilidade e aumentar as zonas de incerteza no sistema. Dispensar um rececionista qualificado, um empregado de 1ª, uma empregada de limpeza com anos de experiência, podem destabilizar em muito o serviço que um hotel fornece, por isso, os empregados, com o passar dos anos, o acumular de conhecimentos, diminuem as suas zonas de incertezas e passam a acumular mais poder do que possuíam inicialmente. Este poder pode ser negativo já que reduz o campo de negociação dos gestores, pode também reduzir as possibilidades de mudança, devido a rotinização e, é ao mesmo tempo positivo, já que aumenta a autonomia e segurança dos agentes.

O Poder também pode derivar do controlo da comunicação e da informação no seio da empresa. É uma das formas de obter efectivamente o domínio, ou seja, quem controla a informação tem uma margem de manobra superior a quem não o faz e isso traduz-se em poder, da parte de quem controla (Crozier e Friedberg, 1977:87). O controlo da informação garante poder sobre pessoas e processos, influencia as construções cognitivas da realidade e não nos podemos esquecer que os sistemas da qualidade são dispositivos de criação de informação propiciadora do controlo de processo e tomada de decisões (Domingues, 2003:201).

O domínio que emana das regras gerais da organização, constitui outra fonte do poder. Relaciona-se com o poder de A sobre B e servem para reduzir a incerteza e aumentar a estabilidade do sistema (Crozier e Friedberg, 1977:88). A omissão disciplinar e a não penalização das falhas pode ter efeitos funcionais, o poder do superior reside sobretudo na sua capacidade de negociar a aplicação das regras e o significado dos comportamentos, para argumentar e legitimar a ordem normativa que deseja implementar (Domingues, 2003:201):

É o seguinte, muitas vezes esses erros, alias quase sempre, não chegam ao conhecimento da chefia só mesmo quando há reclamações escritas por parte dos clientes. Caso contrário, nós tentamos resolver a situação entre nós. Caso isso não aconteça, temos que “ouvir”, mas normalmente não passa disso. Mas sabe que isso é pior, estar a levar bronca, mas vale um castigo e pronto mas isso de lavar bronca é tramado.

A aplicação das sanções pode variar e normalmente é utilizada enquanto meio de negociação e chantagem nem sempre explícita (idem).

Na teoria social, o poder encontra-se envolvido na agência humana de maneira central, implica sempre, quer da parte de quem exerce quer da parte sobre a qual é exercida, a possibilidade de ter agido de outro modo (Giddens, 2000:87), não basta relacionar a produção e comunicação de sentido com as sanções normativas, temos que as ligar, cada uma delas, às transições de poder, pois, esse expressa-se através da capacidade dos agentes tornarem válidas determinadas descrições ou resistirem a determinados processos de sancionamento (Giddens, 2000:70). O poder no sistema social, goza de uma continuidade no tempo e no espaço que, pressupõe relações regularizadas de autonomia e dependência entre actores ou colectividades nos contextos de interacção social, não é um tipo de actuação, faz parte da acção como fenómeno regular e rotineiro (Giddens, 2000:88) constitui dimensão de toda a relação social (Domingues, 2003:194), algo que se encontra institucionalmente envolvido nos processos de interacção (Giddens, 2000:81) e, relaciona-se com a negociação de campos de interesses e a conquista de zonas de incertezas (Crozier e Friedberg, 1977:83). É utilizada em todas as interacções sociais independentemente da situação ser de conflito ou cooperação, está enfeixado em torno das relações da acção e estrutura, é o meio de fazer as coisas acontecerem, por isso está sempre implícito na acção humana (Giddens, 2000:87), está na própria origem das capacidades de realizar as acções, aliás cada forma de coerção serve para abrir certas probabilidades de acção ao mesmo tempo que restringem outras. O seu aspecto constrangedor está nas sanções de todo o tipo, desde a utilização da força ou violência, passando pela ameaça da aplicação da força até a simples discordância.

O poder é gerado na e através da reprodução de estruturas de dominação, a sua existência pressupõe estruturas de dominação através das quais ele flui suavemente em processos de reprodução social e essas mesmas estruturas são compostas por dois tipos de recursos: Alocativos e Autoritativos (Giddens, 1989:209).

Os recursos são propriedades estruturadas dos sistemas sociais, construídos em cima e reproduzida por agentes conhecedores/informados no curso da interacção, são os meios através dos quais o poder é exercido, como um elemento da rotina na instância da conduta na reprodução social (Giddens, 1989:12). Os recursos alocativos são de carácter mais material, derivam do domínio dos agentes sobre os factores administrativos e organizativos do sistema e os recursos autoritativos relativos a recursos não materiais envolvidos na geração de poder, resultam do domínio de alguns actores sobre outros (Giddens, 1989:304), mais relacionado

com a organização da produção e da qualidade (Domingues, 2003:195). Esses dois tipos de recursos são propiciadores do exercício do poder em qualquer organização quando vista enquanto sistema social (idem).

Como os recursos, as regras – formulas constantemente invocadas no decorrer das actividades do dia à dia, que entram na estruturação de grande parte da textura da vida quotidiana e servem como limites concretos da vida social através das quais uma variedade de atitudes são manipulativas (Giddens, 1989:16), são igualmente propriedade estruturais do sistema de qualidade. As regras implicam procedimentos metódicos de interacção social, elas, tipicamente, interagem com as práticas na contextualidade de encontros situados. As regras relacionam-se por um lado com a constituição do significado e por outro lado com o modo sancionatório da conduta social (Giddens, 1989:14), distinguem-se sobretudo pela forma e conteúdo e pela sua função e aplicação social (Domingues, 2003:195). Elas podem ser constitutivas, referente a constituição de significados, e reguladoras, definidoras de critérios de adequação e aferidoras da acção (idem), podem ainda ser, de acordo com Giddens naturalmente intensivas, relativo às formulas que nos utilizamos no nosso dia a dia e que entram em grande parte da organização da vida quotidiana – regras de bom comportamento, como cumprimentar, pedir desculpas. As regras intensivas são tácitas (subentendidas), as mais utilizadas na produção e reprodução das práticas sociais, são implicitamente compreendidas pelos actores, sabendo os actores exactamente como levar a vida e finalmente são informais, ou seja, com pouca codificação e ligeiramente sancionados (Giddens, 1989:17-19), ninguém é condenado por não ter cumprimentado o colega embora passe a ser mal visto no seio da organização. As regras também podem ser superficiais com pouco impacto sobre boa parte da textura da vida quotidiana embora com alvo mais amplo, por sua vez são discursivas, interpretadas, podendo ser objecto de discurso, formais como no caso das leis, ou seja, estão formalmente codificadas ao mesmo tempo que são fortemente sancionadas. Estas características podem ser analisadas de acordo com a figura abaixo apresentada.

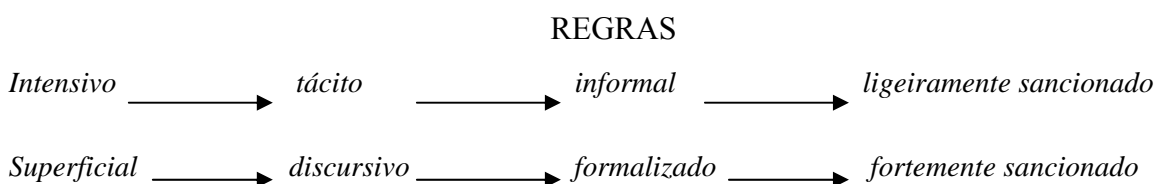


Figura 4: Características das regras
Adaptado de Giddens, Anthony, *A Constituição da Sociedade*, 1989

As regras são quotidianamente utilizadas nas nossas interações e na produção e reprodução de práticas sociais, quer sejam elas constitutivas, reguladoras, intensivas ou superficiais servem para a constituição de significados e a definição de critérios de adequação, permitindo a correcção de desvios e a regulação das práticas de operação e relação.

Dominação e Poder devem ser entendidos como inerentes a acção humana. Quer enquanto capacidade transformadora quer enquanto força constringedora. O conceito de poder depende do uso dos recursos e regras, no entanto elas não têm sempre o mesmo alcance e efeito (Domingues, 2003:194-195)

⇒ Práticas de dominação

Apresentaremos de seguida alguns exemplos de práticas de dominação sem o intuito, como é óbvio, de representar as práticas de todos os hotéis tampouco de todas as organizações, mas procurando sobretudo sustentar o que foi dito até agora e apresentando algumas particularidades do poder no seio de uma organização.

Organização

O controlo da estruturação e da distribuição do trabalho é umas das práticas constantes existentes nas organizações. A rotina diária de distribuição de tarefas é mais um momento de encontros, de interacção informal antes do início das empreitadas diárias. Com o passar do tempo torna-se uma rotina muitas vezes dispensada, a não ser quando existe alterações que justifiquem a sua realização. No HPM, esta é uma tarefa rotineira que de alguma forma passou a ser da responsabilidade dos empregados, nomeadamente chefe de equipa e, isto, só muda de cenário em casos muito especiais:

Nós fazemos esse serviço (distribuição das tarefas). Acredito que as pessoas que estão na chefia confiam em nós por isso acabam por não andar atrás de nós. Além do mais este trabalho é uma rotina de vários anos. Quem entra de novo aprende directamente connosco. Já traz algum conhecimento da formação e aqui terá a experiência.

Em termos oficiais possuímos um responsável que faz a distribuição do trabalho, mas em termos práticos tal não se verifica. Funcionamos a base da nossa experiência de trabalho. Não é preciso todos os dias virem nos dizer como e quando fazer, já sabemos e fazemos a distribuição nós mesmos. Se existir um funcionário novo, ou algo especial para fazer a supervisora diz-nos e à partir daí é connosco.

Como podemos constatar a estruturação e distribuição das tarefas são muitas vezes relegadas para o controlo dos próprios empregados, já que os mesmos já desempenham a mesma tarefa há muito tempo e possuem as rotinas todas. É de ter em mente que, embora a auto-organização possa ter as suas vantagens, como são os casos da confiança, motivação e autonomia para os empregados, a organização proveniente da chefia não deverá ser inexistente, pois em situações de quebra de rotinas, de insegurança, os empregados muitas vezes precisam de auxílio para manter a estabilidade do sistema.

Quando há clientes especiais, grandes almoços, jantares ou mesmo recepções específicas a organização das tarefas passa pela chefia, senão é uma desgraça, cada um tenta fazer o mais fácil e nem sempre da melhor forma. Quando acontece algo diferente muda tudo.

Na organização das tarefas diárias tudo conta, seja ela efectuada pelos empregados ou pelos gestores, ela deverá sempre ter em atenção os momentos e as áreas de actuação.

A Autonomia

No decorrer das suas actividades, os agentes, muitas vezes, sentem a necessidade de reformular as suas práticas e isso só é possível se possuírem suficiente liberdade para tal. A autonomia dos agentes oferece maior flexibilidade no desempenho das funções e fornece aos agentes maior domínio das suas áreas de influências. Propor novas formas de trabalhar, sugerir bebidas aos clientes, adquirir ou não o próprio material de trabalho, auto-controlar as actividades, alterar formas de trabalhar, tudo isso são formas que permitem demonstrar autonomia ou falta dela no sei do HPM.

Costumar até costumamos (propor novas formas de trabalhar), sempre que achamos que essa é a melhor forma de atender os clientes, mas nem por isso significa que são tidos em conta. Por várias vezes já dissemos a gerência que é preciso um local para os clientes colocarem as suas bagagens enquanto aguardam pelo transfer ou por um Táxi, para evitar bagunças na entrada, até pelas reclamações dos clientes, mas de nada adianta, continua sempre a mesma coisa, bagagens e mais bagagens no hall de entrada. Vê-se logo que as nossas opiniões não valem muito.

Quem faz os pedidos dos tipos das bebidas é sempre o supervisor, nós pedimos ao armazém quando estamos quase sem uma determinada bebida. Quando um cliente faz um pedido específico que não temos deixamos a chefia saber disso. Uma vez houve um cliente que pediu um tipo de Whisky específico (não me lembro qual), nós não tínhamos, avisei os responsáveis e até agora estou a espera. Dizem que a nossa opinião é importante, mas as vezes não me parece que seja.

Se é verdade que as propostas de alterações de práticas dos empregados muitas vezes são irreflectidas e procuram sobretudo o seu próprio bem-estar, é também verdade que as suas opiniões não devem ser desprezadas, já que são eles que interagem directamente com os clientes e possuem uma ideia, muitas vezes, mais clara que os gestores sobre as mudanças que devem ocorrer para garantir qualidade do serviço. Por outras palavras há que estar atento às sugestões dos empregados que estão mais perto dos clientes.

Nós pedimos quando há falta (roupas de camas e tolas para os quartos). Mas nós não participamos na compra ou na escolha do estilo e essas coisas. Isto é tarefa da Chefe, ou mesmo da Directora, não sei bem. Sei, por exemplo, que antes colocávamos umas colchas nas camas, para ficar bonito, mas a Directora mandou retirar, pois estavam a estragar-se já que os clientes normalmente atiravam-nos logo para o chão e acabavam como alcatifas. As grandes decisões, embora possam passar por uma opinião ou outra nossa, não são nós que as tomamos, nem acredito que influenciamos muito.

A indicação que temos e, que na maioria das vezes praticamos, é o de aguardar pelo pedido do cliente. Caso ele queira a nossa opinião damos, mas também não somos grandes conhecedores de bebidas alcoólicas. As vezes propomos algo aos clientes e normalmente as nossas propostas passam pelo ponche de coco ou “calabaçeira” e grogue (aguardente de cana sacarina). Apresentamos sempre estas bebidas como

sendo tradicionais e desta forma os clientes acabam quase sempre por experimentar, se não quiserem estas bebidas tradicionais optamos por não fazer grandes sugestões, pois, as outras bebidas, eles já conhecem, não vale muito a pena fazer publicidade.

A autonomia não passa simplesmente por permitir ao empregado maior ou menor liberdade na hora da tomada de decisão, também passa pela maior participação nas decisões referente ao seu ambiente de trabalho, pela formação e pelo conhecimento adequado das suas funções. Caso tal não acontece, toda e qualquer autonomia não passará de mera utopia.

Se podemos não sei, mas muitas vezes alterarmos, ou para satisfazer o cliente ou então para facilitar o nosso serviço. Por exemplo a limpeza dos quartos é efectuada durante a manhã até a hora do almoço, mas muitas vezes quando nos dá mais jeito ou estamos com outros serviços, acabamos por deixar alguns quartos para depois do almoço, desde que isso não afecte um cliente particularmente, podemos deixar para depois, pois a organização da limpeza está sob a nossa responsabilidade. Se a chefia perguntar algo inventa-se uma desculpa qualquer, por exemplo, dizemos que demoramos mais tempo num quarto ou outro por estar muito sujo ou que na altura não havia mudas de roupa suficiente, mas isso raramente acontece. Para nós é que não é muito agradável, pois depois do almoço não é lá muito agradável trabalhar, mas, mais vale deixar um quarto ou outro para ter que fazer, durante à tarde, até à hora de sair, sabe como é ...

O poder não reside, essencialmente, no controlo directo das actividades dos empregados, mas muitas vezes passa pela interiorização no empregado que as suas tarefas são importantes para o hotel, para o cliente e para a sua própria evolução profissional. Desta forma, podemos obter o controlo dos agentes através da responsabilização e não através das sanções e assim conseguir introduzir a ideia da qualidade enquanto um dos valores fundamentais da organização.

Os agentes procuram transmitir a ideia, aos seus supervisores, que têm conhecimento de causas e que a eles se devem dar mais atenção, no entanto raramente sentem-se satisfeito com os resultados das suas acções, por outro a gestão acredita que os empregados dão demasiada importância as suas descobertas diárias mas nem sempre consistente e que, por isso, muito das suas opiniões não são adoptadas.

As vezes, os empregados aparecem aqui com ideias novas porque os cliente isso, os clientes àquilo e ficam a espera do nosso apoio a 100%, só que nós temos que analisar bem o que se passa, que tipo de clientes são, país de origem, faixa etária, situação profissional, ect, antes de tomar a decisão de mudar as coisas, não é chegar, ver e mudar, envolve alguma estratégia. Para os empregados é sempre tão mais simples.

A autonomia dos agentes não significa controlo total das suas próprias actividades ou das regras e recursos da produção e reprodução das estruturas, no entanto permite uma maior segurança aos agentes no desempenho das suas funções.

A dominação regional

O exercício do poder respeita um determinado tempo-espaco-contexto, algumas práticas de poder só podem ser exercidas em determinados locais, somente por determinadas pessoas ou só em determinadas situações. Os limites do poder podem variar de acordo com as funções e as pessoas que os exercem. É, no entanto, importante realçar que as influências do poder exercido nem sempre se limitam a região onde foi exercida. A actividade de um rececionista no registo do cliente pode influenciar a actividade do empregado do restaurante sem que aquele tenha de alguma forma exercido o seu poder directamente no restaurante. Se no momento do *check in* o cliente é registado como auferindo de pensão completa o empregado do restaurante agirá com este enquanto cliente de pensão completa, oferecendo o serviço que está estipulado para esse tipo de cliente, neste caso foi a acção do rececionista que afectou (positiva ou negativamente) a acção do empregado de restaurante.

O Sr luís pode sempre nos chamar atenção, se quiser, afinal ele é o chefe da restauração e portanto tem alguma posição aqui dentro, mas não me lembro de ele o ter feito assim directamente, mas se calhar fala com a Dona Margarida (responsável pelo sector do Alojamento) que depois vem falar connosco. Eu acho bem assim, cada macaco no seu galho.

A regionalização como vimos anteriormente é determinante na estruturação do sistema. No caso específico da regionalização do poder, as consequências para a estruturação são idênticas ajudando o controlo das actividades e na sua execução rotinizada, no entanto, como exemplificamos, a hierarquia e a organização funcional não definem a regionalização do poder embora possam limitar o seu exercício generalizado (Domingues, 2003).

Recursos

Relativo ao domínio sobre os meios, materiais, instrumentos (recursos) utilizados no desempenho das práticas diárias. Demonstrar perícia no desempenho das funções é algo que acontece com alguma frequência, ao mesmo tempo que oferece maior confiança ao cliente. Serve como um auto-estimulante para o emprego e uma demonstração para os gestores.

Nesse computador não tenho problema nenhum, registo num instante o cliente e se for facturação, também não demora nada nem que tenha que fazer o câmbio. Isto é a minha praia.

O controlo dos recursos assegura segurança ao empregado e garantia de desempenho rotinizado e eficiente. Dominar os recursos de produção significa quase sempre garantia de uma prática efectuada com o mínimo de falhas possível.

A estratégia linguística é um dos recursos muita vezes utilizado pelos empregados, de acordo com as suas funções na organização para demonstrar a sua posição de força, a utilização de termos como *voucher* pelos recepcionistas, *mise en place* pelo empregado do restaurante ou mesmo *cocktail* da parte do empregado do bar não só são formas de legitimar as suas funções como também de demonstrar o domínio que exercem sobre as suas funções.

A questão do domínio linguístico das funções que se ocupa, ajudam o empregado, de uma certa forma, a ganhar o jogo de dominação com o cliente ou mesmo com os gestores. Oferece confiança ao empregado e o mesmo tempo assume-se como detentor do fio condutor das suas funções. Para além do domínio linguístico podemos falar do domínio técnico, referente a capacidade expedita e correcta ou não de um agente realizar a sua tarefa.

É importante mostrar que sabemos aquilo que fazemos. Isto de trazer a bandeja na mão com o corpo todo esticadinho, com um andar certo é importante para o cliente sentir confiança no nosso serviço e também para a chefia acreditar na nossa competência. Se por acaso não tiver experiência e tiver esta postura tudo corre bem, mas se por acaso se puser com ares de quem anda com medo, com incertezas tornas-te um “saco de pancadas” dos clientes mais chatos ou dos chefes quando não estão bem dispostos. Para além de saber é preciso transmitir essa ideia, ou não...?

Quando o cliente é algo exigente e começa logo no check in com manias, é importante manter o nível. Passo logo a “teclar” com outro estilo, rabisco umas coisas ao lado, resmungo umas coisas sem sentido, pego numa coisa ou outra e tento demonstrar o mais à vontade possível, para poder logo dar a ideia que aqui só há profissionais, caso contrário eles dão-nos cabo da carola.

O controlo

O controlo social (organizacional) está intimamente ligado aos conceitos e práticas de dominação, poder e sanções. Numa organização toda a transmissão de significados institucional implica procedimentos de controlo e legitimação e, quanto mais a conduta ou actividade é institucional, mais previsível e controlada se torna (Berger e Luckmann, 2000:89). O controlo é efectuado de acordo com padrões de conduta pré-estabelecidos que fazem com que os actores optam por um caminho no meio de vários. Apresenta-se para evitar que o agente se desvia em grande medida dos programas e das especificações estabelecidas pelos outros e por ele próprio, no cumprimento das suas funções. A tarefa de cada empregado e cada membro do hotel participa no carácter controlador da organização, já que os próprios papéis que desempenham por si só representam uma ordem institucional (Berger e Luckmann, 2000:104).

O controlo das actividades e dos agentes envolvidos na reprodução das estruturas é inerente às organizações, pois, a vida no seio de uma instituição não se faz sem conflitos, tensões, fugas aos procedimentos, distanciamento das regras e reformulação de práticas. Essa fiscalização das actividades e dos agentes vai desde um controlo directo efectuado por supervisores, chefes de serviço ou os próprios gestores, até um controlo aparentemente inexistente.

Foucault define essa estratégia de controlo de olho panóptico, colocando todos de “sentinela” durante o desempenho das suas funções. A fiscalização é efectuada com base em simples análises das tarefas efectuadas, dos registos da produção e da qualidade, das auditorias e análise de reclamações e, da evolução ou não do sistema, permitindo ver e analisar sem estar presente.

O controlo ou supervisão directa pode originar grande desconforto e insatisfação por parte do controlado. Sentir-se vigiado pode, de alguma forma, afectar a sua motivação no desempenho da função. A demonstração do poder e dominação de forma muito vincada pode não se apresentar enquanto vantagem para o sistema, podendo muitas vezes contribuir para a rigidez das práticas e incerteza nas interacções:

As vezes estou a trabalhar e o chefe está a olhar para aqui, fico logo atrapalhado mesmo que ele não esteja controlar e, acho que é geral, acontece com todos. Mas normalmente, nós nos controlamos, os chefes de restauração só servem para nos apoiar. No dia a dia nós nos organizamos.

A nível geral somos bastante autónomos. As vezes os chefes dizem algo mas não controlam os serviços directamente. Temos algumas regras mas elas são bastantes flexíveis, tirando algumas que são mais rígidas.

Temos uma supervisora geral, mas normalmente não supervisiona directamente o nosso serviço. De vez em quando passa por um ou outro quarto, mas é raro. Nós já fazemos esse trabalho há tanto tempo que ela não se dá a essa tarefa inútil de estar a supervisionar os quartos. Temos ainda um responsável do bloco a quem cabe a responsabilidade do bloco, normalmente a responsável está connosco, por isso é sobretudo uma pessoa há quem se pode pedir responsabilização, mas no dia à dia não é propriamente uma supervisora mas sim “uma chefe de equipa”.

Estar a ser observado provoca quase sempre no observado uma sensação de controlo directo que, de alguma forma, afecta as práticas e performances do observado, pois eles tomam os observadores como referências na sua monitorização da conduta (Domingues, 2003). No entanto os gestores podem ver sem ser vistos e observar sem estarem presentes e a formalização de procedimentos, os registos, a análise de reclamações ajudam nesta estratégia.

A formalização de procedimentos não só permite o controlo das actividades como permite uma rápida avaliação das mesmas e ainda evita criar nos observados a sensação de vigilância. No entanto os empregados, no decorrer das suas práticas, nem sempre parecem dispostos a seguirem os procedimentos formalizados:

Se me perguntares qual é a regra digo-te que não sei, mas na realidade alteramos muitas vezes a nossa forma de servir de atender os clientes, enfim tudo. Existem clientes que vêm aqui para o bar e que praticamente nos obriga a atendê-los como se fossemos colegas e depois mantêm uma conversa connosco, o que torna difícil ter a mesma postura que nos é ensinado. Mas não alteramos o nível geral de atendimento, adaptamo-nos aos clientes.

O controlo de produção é muito utilizado, sobretudo nas organizações industriais para efectuar algum tipo de controlo. No caso do HPM, como na grande maioria das organizações de serviços é um item a ter em atenção e deverá ser analisada tendo em conta as particularidades do serviço:

Temos normalmente o nosso corredor para limpar e o grupo tem o bloco. Existe virtualmente um tempo para limpar os quartos mas depende do seu estado. Normalmente 15 minutos serve para limpar os quartos que estão ocupados mas que não estão muito sujos. Quartos ocupados e sujos podem levar até 25 minutos. E nos quartos de saída ou seja que os clientes deixaram ou para onde vão entrar novos clientes podemos demorar entre 45 a 1 hora para podermos fazer uma limpeza à fundo.

Dizer que o serviço oferece particularidades e que o controlo de produção merece uma atenção cuidada não significa não controlar. É necessária encontrar métodos específicos, item vários que, possam fazer esse controlo tendo em conta as características de qualquer sistema de serviço.

No seio de uma organização o controlo também pode ser exercido através da autoridade, ou seja, a capacidade de tomar decisões e eventualmente aplicar sanções.

As sanções não podem ser aplicadas por chefes de equipas ou indiferenciadamente pelo supervisor. Existem decisões que os responsáveis de área podem tomar, mas decisões ou sanções que podem afectar em grande medida o serviço do HPM só podem ser tomadas pela Directora e mesmo assim ponderando todos os prós e contra.

Pode também se exercer domínio sobre os incentivos e recompensas, monetários ou não para premiar os que melhor ajudam na aumento da produção e na manutenção da estabilidade do sistema,

Dantes existiam prémios para os melhores empregados mas agora nem vê-los, de qualquer forma eles antes funcionavam mal pois eram para o melhor funcionário do Hotel e isso não é possível como sabe, pois cada trabalho é um trabalho e digo-te “de caras” que a Directora não tem o mesmo conhecimento sobre todos os empregados. É cada chefe a puxar a brasa a sua sardinha.

Podemos ainda falar das promoções que premeiam àqueles que são analisados e considerados os mais aptos.

Acho que num hotel não há muito para onde ir ou então é daqui mesmo (do HPM). Começas numa função dificilmente passas para outra, promoções não são coisas frequentes, o que pode acontecer é alguma mudança de função que as vezes pode ser tido como uma promoção, não sei, talvez, depende da pessoa, da forma como vê as coisas.

O controlo organizacional ocorre em todas as linhas da empresa onde as pessoas interagem, embora esse estatuto de legitimador do sistema seja diferente de pessoa para pessoa, de cargo para cargo.

Como acabamos de ver o controlo organizacional pode ser diversificado na sua forma de actuar, por outro lado também adquire grande variedade nos efeitos no seio organizacional. O controlo organizacional nem sempre funciona enquanto factor de aumento ou melhoria da produção ou desempenho, pode originar um ciclo vicioso onde o supervisor procura controlar e dirigir o empregado que ele vê como imotivado, este por sua vez sentindo-se de alguma forma “acurrulado” pela fiscalização torna-se ainda mais apático, conseqüentemente aumenta o controlo do dirigente e conseqüente apatia do empregado viciosamente.

Como disse anteriormente, aqui os supervisores não ficam em cima de nós para nos dizer isto é assim ou assado, não nos controlam assim.

O controlo directo e constante também pode promover desvios de práticas devido a ansiedade provocada pelo controlo constante e visível

Caso aconteça de o chefe estar por perto não fico muito a vontade e sou capaz de não fazer as coisas direitas, sabe como é com o chefe presente ficamos sempre um bocado nervoso.

Promove ainda a falta de iniciativa do empregado, já que existe uma delimitação dos poderes e cria rigidez e aumenta a incerteza na relação entre os agentes estimulando práticas informais que compensem a rigidez. No caso do HPM, onde o controlo tem a particularidade de não ser muito acentuado, verifica-se que os empregados estão mais soltos e, fazer algo que não faça parte das suas funções, acontece frequentemente.

Normalmente qualquer um, desde que saiba desempenhar as funções em causa, ajuda o outro, sem essas coisas de isso não faz parte do meu trabalho, não me pagam para isso, fazem isso naturalmente.

Ao longo da nossa “estadia” no HPM não conseguimos identificar claramente nenhum tipo de processo de controlo evidente. O controlo parece muitas vezes inexistente só se tornando visível em momentos de falhas claras e evidentes, de resto a organização opta sobretudo por um controlo “panóptico” que muitas vezes oferece a sensação de inexistência total de controlo.

Por princípio não ando atrás dos empregados, acredito que não seja necessário e acho que nenhum de nós faz isso por aqui. Temos as nossas formas de controlar, ou no momento ou depois, mas por princípio nunca em cima do empregado, isso as vezes atrapalha.

O controlo social envolve quase sempre sanções, no caso de incumprimento, que podem ser de diversas índole, ou seja simbólicas ou coercivas, de forma a castigar os prevaricadores. A

nível organizacional o controlo também envolve sanções, embora as mesmas possam mudar de organização para organização, podendo elas, em geral, serem coercivas (despedimento).

O pessoal por aqui não despede por tudo e por nada, também, têm os seus interesses, senão teriam que contratar uma nova pessoa com todos os inconvenientes que isso tem, mas nós também vemos que agora é mais fácil contratar novo pessoal porque há muita gente formada e todos ou quase todos com capacidade, isso parece o jogo do gato e do rato, um procura manter o outro corre atrás, não é verdade?

Muitas vezes as sanções são simbólicas, como no caso de reprimendas dos superiores hierárquicos ou mesmo dos clientes.

É raro acontecer reprimendas mas por vezes quando as coisas não parecem encaminhar-se temos que ouvir dos chefes, as vezes são os próprios clientes que nos “aquecem o ouvido”.

Podem ainda adquirir características económicas (corte nos salários ou nas gratificações). É importante salientar que as sanções pecuniárias (corte dos salários e/ou gratificações) também podem ser utilizadas nas organizações embora seja de conhecimento geral que elas castigam o agente ao mesmo tempo que afectam o rendimento no trabalho

Já se falou nisso mas que eu saiba isso nunca aconteceu por cá, acho que não ia ajudar muito, com aquilo que ganhamos se fossem tirar mais valia nem trabalhar...

Da nossa análise no HPM verificamos que as sanções ali aplicadas eram sobretudo simbólicas passando normalmente por reprimendas, já que os empregados parecem adoptar a linha de pensamento da organização e assim vão desempenhando as suas funções da melhor forma possível. No entanto, os empregados têm a noção que a reprimenda pode passar para uma sanção coerciva (podendo envolver despedimentos) dependendo das falhas.

O controlo exercido por um sistema da qualidade ou para a qualidade permite tornar a organização mais organizada e ajudar na satisfação pessoal. No entanto, a aplicação das penas embora possam ajudar na estruturação do sistema da qualidade, é preciso realçar que a sua supressão, mais ou menos negociada, pode igualmente reforçar a sua implementação.

4. TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO NUM SISTEMA DA QUALIDADE

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, por várias vezes, tivemos a necessidade de explicar “exactamente o que é isso de sociologia da qualidade”. Nas linhas que seguem procuramos, em jeito de resumo de tudo que foi dito até agora, desconstruir o conceito de sociologia de qualidade e apresentar a teoria de estruturação de Giddens enquanto oportunidade de compreensão e explicação do processo de estruturação de um sistema de e para a qualidade.

Em dada perspectiva a sociologia é uma ciência que pretende entender, interpretar a acção social para poder explicar o seu desenvolvimento e os seus efeitos (Weber, 1997:21), tem por objecto, sobretudo, a procura da compreensão e explicação da realidade construída socialmente (Berger e Luckmann, 2000:11). Os conhecimentos sociológicos são importantes sempre que alguém esteja envolvido com a acção social numa tentativa de compreensão de forma disciplinada e objectiva. A atenção do sociólogo está sempre virada para a acção do homem em si, para a riqueza do comportamento humano (Berger, 1988:29), desta forma o estudo da qualidade, enquanto resultado de práticas e comportamentos, faz dela um campo por excelência da sociologia.

Na análise e organização do trabalho a sociologia é disciplina indispensável. Apresenta-se enquanto ciência virada para o comportamento naquilo que ele tem de social e partilhado e nesta medida tem um lugar privilegiado na gestão de qualidade (Domingues, 2001:201). A sociologia aborda os factores sociais organizacionais do comportamento humanos e os sistemas de gestão da qualidade consideram cada vez mais o factor humano e a componente psicológica do seu comportamento. Garantir a qualidade é difícil devido a subjectividade da conceito de qualidade e pelo facto dela assumir cada vez maior abrangência e necessitar de conhecimentos provenientes de mais áreas do conhecimento (Pires, 2000:34).

Entendemos a qualidade não somente enquanto resultado de conformidades e não conformidades com os requisitos, mas também enquanto produto das construções e partilha das definições sociais obtidas através dos processos de significação, dominação e legitimação que ocorrem na interacção. Ela é resultado de uma competência técnica, funcional, afectiva, emocional e psicológica, é cada vez mais entendida enquanto resultante das diferenças entre

as pessoas, suas expectativas, suas crenças, seus valores, suas convenções, o tempo-espaço e contexto da acção, onde se desenvolvem as práticas.

A qualidade passa pela criação de valores comuns nas organizações favorecendo desta forma os comportamentos padronizados. “É essencialmente uma questão de relações humanas e de clima organizacional, onde as pessoas sabem quais são as suas posições sociais, conhecem os procedimentos e as operações que lhes compete ou podem desenvolver, partilham símbolos e significados para facilitar a sua conduta e a comunicação” (Domingues, 2003:20).

Os procedimentos, as normas, as práticas da qualidade, só são possíveis nas acções continuamente repetidas pelos agentes. O sistema de gestão da qualidade é construído, ou pelos menos assim deve acontecer, a volta e sobre os recursos humanos, pois “sem a adesão dos homens à realização da qualidade, qualquer esperança de sucesso será vã para a empresa” (Laboucheix et al, s/d:236). As normas são importantes, definem princípios e requisitos da acção, no entanto nem sempre são coerentes, não cobrem todas as situações, não eliminam as incertezas nem ambiguidades das decisões humanas, podendo em algumas ocasiões até aumentar essa ambiguidade (Domingues, 2003:38) e é na compreensão dessa realidade que a sociologia pode e deve dar o seu contributo.

A sociologia da qualidade procura compreender as racionalidades e práticas dos agentes no decorrer das suas interacções quotidianas. Ela é fundamental na compreensão teórica e explicação do sistema de gestão de qualidade e tem o seu lugar na gestão de qualidade sempre que existir a necessidade de analisar, compreender, sempre que seja necessário um “diagnóstico organizacional, de análise das estruturas, processos, práticas e racionalidades” (Domingues, 2001:149).

Tendo clarificado o conceito e a importância da sociologia na e da qualidade passemos para a apresentação da importância da teoria de estruturação de Giddens na compreensão e explicação do processo de estruturação de um sistema da e para a qualidade. Para facilitar o nosso esclarecimento e garantir uma melhor percepção do que se segue utilizamos um esquema (figura 5) que nos irá permitir entender o modo como se processa a estruturação do sistema.

Como vimos ao longo deste trabalho o contexto da interacção é inerente ao estudo de qualquer organização, é através da análise do mesmo que podemos entender a produção e reprodução das práticas e compreender a estruturação de qualquer estrutura que está subjacente a um sistema. O contexto de interacção envolve três dimensões que, separadas somente por razões analíticas, ajudam a compreender a reprodução social e a sua consequente estruturação: a interacção em situação de co-presença, a monitorização reflexiva da acção e a regionalização das práticas.

Embora a interacção também possa ocorrer sem ser em situação de co-presença, é certamente desta forma que ela adquire maior expressividade, já que permite a visibilidade de um sem números de expressões que servem como veículos de comunicação e significação. Durante as rotinas diárias dos empregados existem vários momentos de encontros e interacção onde não só compreendem o outro como permitem que o outro os compreende, através das modalidades de interacção (significação, dominação e legitimação). São momentos de troca e actualização substancial de regras e recursos permitindo desta forma a produção, reprodução e actualização das estruturas do sistema. Essas interacções não acontecem por acaso nem ao acaso pois os agentes possuem capacidade suficiente para controlar as suas acções, a acção dos outros e controlar o próprio controlo que vão fazendo e a isso dá-se o nome de monitorização reflexiva da acção.

Referente a aptidão do agente puder na continuidade da suas práticas ter o controlo das suas acções, quer saiba discursar sobre elas (Consciência Discursiva da Acção) ou não (Consciência Prática da Acção), sendo que não ter uma capacidade não implica não ter a outra, a monitorização reflexiva da acção permite a rotinização das práticas dos agentes, padronizando desta forma um conjunto de acções que não só facilita, flexibiliza, liberta o agente para outras práticas e ainda contribui para a sua segurança ontológica no desempenho das suas funções. A continuidade da acção monitorizada do agente ocorre sempre num determinado tempo-espaco-contexto, àquilo que Giddens dá o nome de regionalização da acção.

Todas as organizações estão divididas em regiões e as nossas acções ocorrem dentro dessas regiões, num determinado tempo, espaço e contextualidade. A regionalização da acção influencia o nosso comportamento, podendo acontecer mudanças na interacção sempre que um dos componentes da regionalização (tempo, espaço, contextualidade) sofra uma alteração.

As práticas dos agentes no seio de uma organização também sofrem alterações devido à regionalização já que é impossível trabalhar fora dessas dimensões. A regionalização influencia e contribui na produção e reprodução do sistema já que todas as práticas são situadas, ajuda na rotinização das práticas, o seu controlo, liberta o agente e ainda contribui para o equilíbrio das práticas nas organizações.

Todo esse processo de interacção no seio de uma organização ocorre tendo por base as modalidades de estruturação (significação, dominação e legitimação), que são os meios de reprodução dos componentes estruturais dos sistemas de interacção. É através dessas três dimensões que se desenvolvem os sistemas da e para a qualidade pois a implementação das práticas e as suas respectivas actualizações requerem um contínuo processo de significação, legitimação e dominação. Na continuidade das práticas existe uma actualização constante das regras e recursos, pois os agentes são seres racionais capazes não só de usarem as estruturas que possuem como também capazes de se adaptarem e reformular as suas práticas na continuidade da mesma. As estruturas que os agentes utilizam no decorrer das suas interacções, são ao mesmo tempo os meios, facilitadores e constrangedores, e os resultados das práticas quotidianas. É importante reter que as estruturas não só permitem a continuidade das práticas como elas resultam dessas mesmas acções. O empregado do restaurante no Hotel, ao longo do seu desempenho, não só faz uso dos recursos e regras que tem a sua disposição para o desempenho da função como, ao longo deste desempenho ele as actualiza transformando-as em resultados das suas actividades. Desta forma, as estruturas, assumem a condição de meio e resultado da acção. Nesta perspectiva, e como vimos anteriormente, a estruturação de um sistema de qualidade implica acções, monitorizadas reflexivamente pelos agentes, que são cronicamente reproduzidas, ao longo do tempo-espaco, tornando possível a produção e reprodução dos meios e recursos fundamentais na sua estruturação.

Posto tudo isso só nos resta dizer que os sistemas de gestão da qualidade, também são sistemas sociais que funcionam enquanto conjuntos de regras e recursos sistematizados, normalizados para situações diversas, participantes enquanto meio e resultado na acção do agente que é um ser racional capaz de nas suas rotinas quotidianas utilizar as estruturas existentes como também no momento de divergências utilizar regras e recursos informais na resolução de diferentes situações que possam existir.

Os sistemas da qualidade operam no seio de organizações e são postos em prática por agentes, desta forma sujeitam-se a todos os condicionantes e vantagens inerentes ao contexto de reprodução de qualquer sistema social.

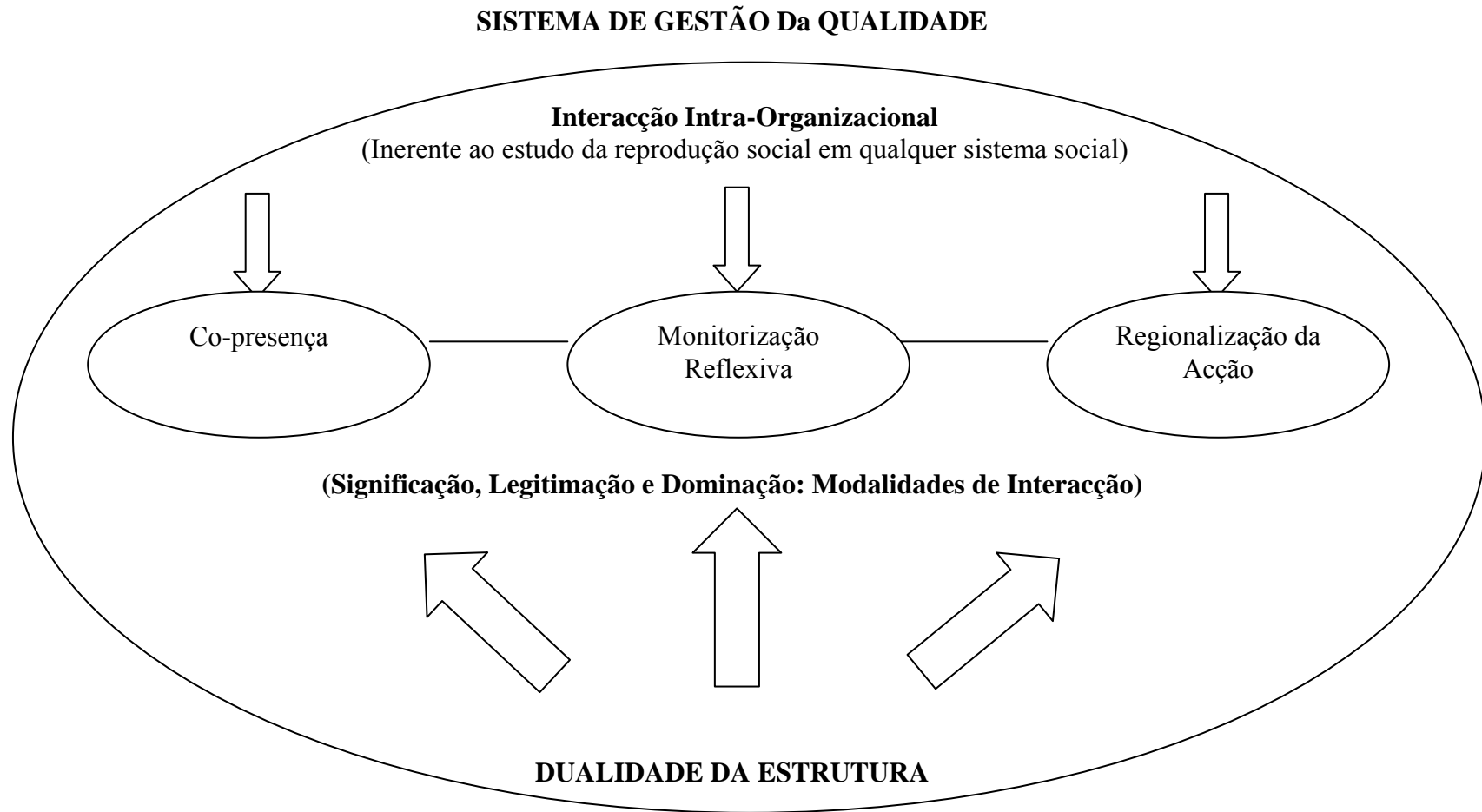


Figura 5: Representação do Sistema de Gestão da Qualidade através da Teoria de Estruturação

5. A DUALIDADE DE ESTRUTURA E A PRODUÇÃO E REPRODUÇÃO DAS PRÁTICAS.

O conceito de estruturação implica sempre o de dualidade de estrutura. Este refere-se ao facto das propriedades estruturais dos sistemas sociais serem simultaneamente instrumentos e resultados das práticas que constituem esses mesmos sistemas, ou seja, as regras e os recursos que os agentes utilizam no desempenho das suas funções no hotel são ao mesmo tempo os meios que lhes permitem realizar tais actividades e resultam das suas práticas quotidianas.

As condutas sociais são cronicamente reproduzidas através do tempo-espço, são actividades recriadas continuamente através das nossas rotinas. Esta produção e reprodução das práticas, rotinizadas, tem por base as estruturas que, permitem que as actividades sejam as mesmas, ao longo de tempo-espço diferentes. As estruturas tanto se reproduzem como participam na produção de novas estruturas e, recursivamente, vão organizando as práticas e os modos de fazer, permitindo a existência de práticas sociais discernivelmente semelhante para dimensões variáveis de tempo e espço, ou seja, o serviço no restaurante, no bar, na recepção e nas limpezas seguem as mesmas regras independentemente do empregado e do tempo que é realizada a actividade, já que o processo de acção corresponde sempre a produção de algo de novo, mas ao mesmo tempo ela só existe na continuidade com o passado, que oferece os meios para que ela se inicie (Giddens, 2000:44).

Cada vez que um recepcionista, no decorrer da interacção, atender o telefone de determinada forma está não só a produzir uma nova acção como também a socorrer-se das mesmas regras, recursos e práticas, que ele ou outro, utilizara anteriormente para a mesma actividade, reproduzindo desta forma as práticas e conseqüentemente as estruturas. Neste sentido é que falamos da produção e reprodução das práticas, é a utilização rotineira e recursiva de regras e recursos que permitem a realização de uma actividade tornando-se, posteriormente, na própria acção no decorrer da interacção para novamente se tornar o meio para uma próxima acção semelhante, a isso Giddens dá o nome de Dualidade da Estrutura – estrutura base principal das continuidades da reprodução social através do tempo e do espço. No entanto as actividades, decorrentes da interacção, nem sempre são simplesmente reproduzidas, por vezes sofrem ligeiras modificações, actualizações das práticas e, quando assim é, não falamos de criação de novas actividades mas sim da actualização das mesmas, já que, elas só existem na continuidade de práticas já existentes resultante da interacção entre os agentes.

Passemos então a uma exemplificação resumida da ideia de dualidade de estrutura na interacção e da importância das modalidades de estruturação (significação, legitimação e dominação) neste processo, durante a produção da interacção.

Quando um empregado serve pela direita e não pela esquerda, não só apoia-se nas regras do serviço como contribui para que as mesmas sejam reproduzidas, pois as regras e os recursos só “existem” na continuidade da prática, elas estão fora do tempo e do espaço, a não ser nas suas exemplificações. Quando no decorrer das suas funções altera as regras para se adequar a situação ou ao agente, o empregado não está a criar novas regras mas sim a actualizar-las. As empregadas de limpeza ao realizarem as limpezas dos quartos, os empregados do restaurante ao efectuarem o *mise en place*, o empregado do bar ao servir uma bebida ao cliente e o recepcionista para fazer um *check in*, não só usa uma série de recursos e regras que estão a sua disposição para realizar a sua tarefa como, com essa acção, permite que as estruturas sejam reproduzidas. Essas reproduções que ocorrem ao longo da interacção apoiam-se nas dimensões da estruturação (significação, legitimação e dominação).

Quando um cliente entra no Hotel e se dirige ao balcão, é atendido por um funcionário que ostenta um uniforme, possui um computador e outros recursos que lhe permitem desempenhar correctamente a sua função. Ao dirigir-se ao cliente, o empregado atende-o de acordo com as regras preestabelecidas para essa situação específica de contacto: *Bom dia, bem-vindo ao Hotel Praia-Mar, em que posso ajudá-lo?* No decorrer da interacção as dimensões da estruturação fazem-se sentir em várias situações, pois o simples procedimento de atribuir um quarto ao cliente envolve processos de significação, legitimação e dominação. Iremos analisar uma situação ocorrida na recepção do HPM e identificar as dimensões da estruturação e a produção e reprodução das regras e recursos na dualidade da estrutura.

Empregado – *Bom dia, bem-vindo ao Hotel Praia-Mar, em que posso ajudá-lo?*

Cliente – *Bom dia, gostaria de obter um quarto para alguns dias se faz favor*

E – *Com certeza ...não tem então nenhuma reserva?*

C – *Não*

E – *Vai ser um quarto single ou duplo?*

C – *Single*

E – *Perfeitamente*

Enquanto se auxilia do computador para verificar os quartos disponíveis, o atendimento continua normalmente, dentro dos princípios estabelecidos pelo Hotel: ao longo do

atendimento (procura de quarto disponível no computador) o rececionista mantém uma conversa com o cliente, dentro dos parâmetros do serviço que está a prestar, perguntando-lhe acerca da duração da sua estadia, da preferência de quartos (com vista ou não sobre o mar), tipo de pensão que pretende (com pequeno almoço, meia pensão com pequeno almoço e almoço ou pensão completa com pequeno almoço, almoço e jantar). Podemos desta forma verificar como é que o agente auxiliando-se dos recursos e das regras do sistema da qualidade do HPM atende o cliente reproduzindo as mesmas estruturas que ele ou outro colega já utilizou ou poderá utilizar numa situação idêntica. Ao atender um cliente o empregado reutiliza constantemente os métodos, as formas, as conversas que anteriormente em outras situações idênticas utilizou. Reproduz constantemente as condições que lhe permite manter essa interação e rotineiramente repete as mesmas práticas, ele não cria nada de novo. É importante também transmitir a ideia que as regras e os recursos, para os empregados, aparecem mais como facilitadores do que constrangedores.

Chega a altura de comunicar o preço ao cliente.

E – O seu quarto single ficará por 10040 ECV¹⁴ (aprox. 91 euros) por noite e agora basta preencher essa ficha de registo e acompanha-lo-ei até ao seu quarto.

C – Esse preço já vem com desconto?

E – Não, esse é o precário normal, como pode verificar pela nossa tabela (apontando pelo precário em cima do balcão). Mas diga-me Sr. X, beneficia de algum tipo específico de desconto? A sua conta está associada a alguma empresa? (...)

C – Não nada disso, eu só costumo ter desconto.

E – Nós temos casos específicos em que facultamos descontos aos nossos clientes. Só um momento enquanto verifico na nossa base de dados. (...) Não consta nada e neste caso não lhe posso fazer nenhum desconto

C – Desculpa, mas eu já estive aqui várias vezes e sempre me fizeram desconto, sou cliente da casa; vê-se que você é nova aqui.

Estamos perante uma tentativa de comunicação de significado e definições das normas entre o empregado e o cliente, a negociação de sentidos, obviamente, envolve relações de poder e podemos notar aqui o jogo de poder utilizado pelo cliente tentando mostrar-se mais conhecedor das regras do hotel que o empregado do HPM. Analisaremos esse aspecto mais à frente.

E -Diga-me uma coisa, costuma hospedar-se aqui em nome de alguma empresa? Terá sido por isso que usufruiu de algum desconto?

¹⁴ Escudos Cabo-Verdianos

C – Não de maneira alguma, sempre a título pessoal.

Continua a negociação em que quer o cliente quer o empregado não só tentam dominar a situação como também demonstrar o poder que cada um possui: o cliente mostrando-se com frequentador do hotel e o empregado enquanto conhecedor das regras que regem o HPM. Continua a conversação, as vezes com alguma crispação, até ao momento que o cliente deixa escapar que é um emigrante cabo-verdiano que está de férias e, de repente, tudo muda de feições.

E – Desculpa o mal entendido, não tinha entendido que o Sr. é um emigrante e sendo assim goza deste desconto...são 10%, o que perfaz 9036 ECV (aprox. 82 euros) por noite, está certo assim?

C – Perfeito, e quem pede desculpa sou eu. Bastava ter dito, desde o início, que sou emigrante e tudo estaria resolvido e por agora já estaria no quarto

E – Nada disso as desculpas são nossas (...) assine só aqui que vou lhe vou mostrar o seu quarto e o Sr. X poderá acabar de preencher a ficha lá dentro

C – Muito obrigado

E – Vamos então...

Importa aqui realçar alguns aspectos que nos permitirão evidenciar de melhor forma a relação de poder, a legitimação e a importância desses elementos da estruturação.

O cliente, ao sonegar o seu estatuto de emigrante e reivindicando simultaneamente o seu direito a um desconto, está ao mesmo tempo a recusar legitimar o seu direito ao desconto, como está, simultaneamente, a tentar dominar a situação, tentando impor a sua vontade, apresentando-se como cliente da casa e conhecedor das regras do hotel. O empregado, por sua vez, baseando-se nas regras e recursos do Hotel, ou seja, legitimado por essas propriedades estruturais, também exhibe o seu domínio e o seu poder de tomada de decisão, não facultando o desconto ao cliente, embora este se sinta merecedor do mesmo. O poder do empregado não é arbitrário é legitimado pelas estruturas do Hotel, cabe ao cliente legitimar o seu pedido para que o mesmo possa ser aceite. O cliente tem em seu domínio um aspecto legitimador, que é o facto de ser emigrante e ao comunicar esse facto reequilibra a balança do poder, já que nesta situação o seu pedido de desconto está legitimado e desta forma o empregado poderá proceder ao seu pedido. Com a comunicação do seu estatuto, legitima o seu pedido e ganha algum domínio da situação, agora já pode exigir o desconto. Durante muito tempo na interacção, por algum motivo, o cliente recusou-se a legitimar o seu pedido, tentando impor a sua vontade, demonstrar o seu poder, pelo facto de já ter estado no Hotel várias vezes. No entanto o empregado, legitimado pelas

regras e recursos do Hotel, sentiu-se protegido e com o domínio da situação. É com a comunicação do estatuto do cliente, que ele legitima o seu pedido e beneficia, desta forma, do seu desconto. É obvio que todo esse processo faz-se através da comunicação e troca constante de significação inerente a qualquer interacção, como já vimos.

No fim, legitimado o desconto (o cliente é emigrante) o processo de significação é simplificado, a comunicação momentaneamente realizada e as relações de poder estabilizadas, cliente e empregado passam a partilhar do mesmo esquema interpretativo, as posições de força desvanecem e a negociação, em grande escala, termina. Como podemos verificar, no decorrer da interacção as regras e os recursos são constantemente utilizados e reutilizados ajudando na manutenção da estabilidade e continuidade comunicacional. Mais, ainda conseguimos entender que no decorrer da interacção a comunicação de sentido não tem de facto lugar separadamente do modo como as relações de poder funcionam.

Os circuitos de reprodução não são equivalentes a mera identificação de estabilidade (social ou organizacional) pois os processos de reprodução também ocorrerem sempre que a situação que o agente enfrenta não entra nos esquemas tipificados que ele possui. Na teoria de estruturação, as regras e os recursos não são tidos como algo estáticos que possam cobrir todas as situações que envolvem os agentes, muitas vezes existe a necessidade de os actualizar ou reformular, de forma, a poder adaptar-se às conjunturas e aos clientes envolvidos. Nesses momentos, os agentes não criam propriamente novas regras, o que fazem é, baseando-se nas suas experiências pessoais e profissionais, recriar regras e/ou recursos para se adaptarem a situação em questão.

Há clientes com tantas exigências que praticamente temos que os atender de forma única, quando é assim aviso sempre aos meus colegas para manterem a calma e tratá-lo como único sempre que o atenderem, depois tudo volta ao normal.

Como vimos ao longo deste trabalho, nem o homem é um ser constantemente racional, ou seja, nem sempre age de acordo com as regras e os recursos, o esperado e o permitido, agindo muitas vezes de forma emocional de acordo com as suas emoções, crenças e /ou valores. Mais ainda é que nem todas as regras e recursos cobrem todas as situações críticas por que passam um agente durante as suas actividades. Na reprodução das suas actividades, muitas vezes, as suas rotinas são quebradas e surge a necessidade de modificar, actualizar as práticas de forma

a poder garantir a estabilidade do sistema. Essas actualizações podem limitar-se a ser expeditivas, podem ser estratégica ou mesmo tornarem-se rotinas, integrando-se nas estruturas já existentes, podendo elas serem aceites ou não, originando desta forma uma tensão entre regras. A tensão entre regras pode existir por vários motivos entre os quais a mudança de uma regra por outra, a presença de regras dúbias ou ainda pela existência de regras formais e informais no desempenho da mesma actividade, como poderemos analisar no exemplo seguinte. Quando acontece umas dessas situações, a produção e reprodução das práticas e consequentemente da estrutura pode ser posta em causa. Tudo porque as actividades deixam de ser discernivelmente idênticas ao longo do tempo-espço, deixa de existir de rotinas, falta ao agente confiança e estabilidade no desempenho das suas funções. Por outras palavras, a produção e reprodução das práticas na dualidade da estrutura é fundamental na manutenção da segurança ontológica do agente no desempenho das suas funções e isso repercute nas suas práticas que podem ser mais ou menos conseguidas. Desta forma, sabendo nós que as estruturas não só permitem como resultam das práticas, estaremos perante uma situação de ruptura das estruturas já que as regras e os recursos deixando de ser os mesmos, entre os agentes, as práticas, obrigatoriamente, serão diferentes, criando-se assim conjuntos diversos de regras e recursos em constante tensões.

Como realçamos anteriormente, a dualidade da estrutura não ocorre somente quando existe reprodução das práticas, também ocorre quando se verifica a actualização das mesmas ou mesmo a inovação. Não podemos nos esquecer que essas estruturas não se limitam a servir de base às práticas, constringendo ou facilitando-as, mas também resultam dessas mesmas práticas.

A qualidade tanto se reproduz como se inova, decorrente da interacção ela é diariamente reproduzida, as acções dos agentes são os mesmos seguindo as mesmas estruturas tornam as práticas inevitavelmente idênticas e desta forma estão a reproduzir as estruturas que não só compõem o sistema como resultam da acção quotidiana. Ou seja, nas práticas diárias, os agentes, muitas vezes, por serem seres racionais, por possuírem a capacidade de monitorizarem as suas acções e muitas vezes discursar sobre elas, conseguem adaptar às suas práticas, actualizando simultaneamente as regras e recursos que permitiram essas mesmas actividades. Senão analisemos um exemplo: os empregados de limpeza diariamente utilizam uma esfregona, para lavar o chão e, o aspirador, para aspirar as alcatifas, entre outros materiais, como o pano para limpar o pó, a vassoura para varrer, o balde com água e detergente, para limpar o quarto, que por sua vez deverá ser limpo de forma a ficar do agrado do cliente e obedecer as condições de higiene exigidas pelo sistema de qualidade do hotel.

São essas regras e recursos que os empregados de limpeza diariamente utilizam no desempenho das suas funções. No entanto, derivado de falhas, não directamente ligados aos agentes da limpeza, os sacos dos aspiradores (recurso) falham constantemente no hotel. Perante esta situação e devido a necessidade de deixar os quartos limpos (regras) um empregado optou por fazer a limpeza das alcatifas com a esfregona ligeiramente molhada (actualização das práticas). Posto que esta situação não é um caso temporário e que ele permanece no tempo, o empregado em causa transmitiu essa prática a alguns colegas, demonstrando não só a necessidade de limpar os quartos, de alguma forma, como apresentando a esfregona enquanto meio mais eficaz para efectuar essa limpeza (significação, legitimação e dominação). Alguns colegas, por sua vez, não só passaram a praticar a limpeza dos quartos desta forma, como também a transmitiram aos restantes colegas de limpeza dos quartos (integração de novas regras e recursos nas actividades). Essa nova prática passou a fazer parte das estruturas que os empregados (embora não seja a totalidade) utilizam para garantir a segurança no desempenho das suas funções, como também para garantir a estabilidade dos sistemas. Tal prática, não oficial, embora de alguma forma ataca a estrutura oficial do sistema de qualidade do hotel, está ao mesmo tempo a contribuir para que ela se mantenha. O constrangimento da falta dos sacos dos aspiradores foi a oportunidade da actualização de uma prática. Não é nossa preocupação neste trabalho discursar sobre os pontos positivos ou negativos das actualizações das práticas específicas no HPM, mas este exemplo concreto permite-nos ver que as actualizações não têm necessariamente que ser positivas, pois analisando a situação do HPM podemos dizer que estamos perante uma prática que, embora temporariamente, esteja a resolver o problema das limpezas, poderá num curto médio prazo, se a situação permanecer afectar a higiene e saúde dos hospede, pois embora Cabo Verde seja um país quente e as alcatifas não permanecerem húmidas por muito tempo, com a água elas vão sempre ganhar alguma humidade, o que poderá vir a ser prejudicial para a saúde dos cliente. Para além das consequências inesperadas dessas práticas podemos ainda falar do facto de existir alguma tensão entre as regras formais de limpeza das alcatifas (com o aspirador) e as regras informais (através da esfregona) praticada por uma boa parte dos empregados. Essa tensão pode estar na origem de práticas desconformes não só pelo uso dos recursos em causa mas também pela falta de produção e reprodução de actividades similares, pela falta de rotina, falta de segurança ontológica no desempenho das funções por parte dos empregados, estando assim perante uma ruptura das estruturas que sustentam a qualidade do sistema.

Essa nova prática, como tivemos oportunidade de verificar, é resultado das actividades diárias dos agentes e passou a fazer parte das estruturas que garantem essas mesmas actividades, garantindo assim a estabilidade do sistema. Desta forma conseguimos ver as estruturas não só enquanto meio que permite a realização das tarefas mas também enquanto resultado das mesmas. É este ciclo que Giddens dá o nome de dualidade de estrutura e que se apresenta como fundamental na compreensão dos sistemas da qualidade, pois permite-nos entender a qualidade enquanto construto e não somente enquanto conformidades às especificações. A dualidade da estrutura aparece como uma óptima ferramenta para compreender qualquer sistema da qualidade, já que ela não é estática mas sim dinâmica.

Os empregados ao agirem de acordo com as regras estabelecidas reproduzem as características gerais de um serviço de qualidade. De acordo com os exemplos aqui demonstrados quando uma acção se torna rotina, ou seja, efectuada sempre da mesma maneira, por um empregado ou vários, ao mesmo tempo ou em tempo diverso, a prática passa a fazer parte dos esquemas tipificados para dar respostas a situações específicas, que quando ocorrem os agentes socorrem-se dos seus esquemas. Neste sentido é que falamos de reprodução de práticas. O comportamento dos empregados quando fogem às rotinas, agem de outro modo sem ser de acordo com as normas, não significa a não reprodução das regras mas sim a sua actualização pois não inventam novas formas de actuar limitam-se a actualizar, apoiando-se nas suas experiências pessoais e profissional para resolver uma situação fora do habitual. Quando existe uma ruptura e o esquema não funciona, existe a necessidade de se adaptar a uma nova situação, as regras e os recursos são actualizados de forma a responder a nova situação. Estamos assim perante uma situação de reprodução ou actualização das práticas na dualidade de estrutura em que as regras e os recursos são ao mesmo tempo meio e resultado da acção. Essa actualização só acontece resultado da interacção e do contacto entre agentes, que permite não agir de acordo com o estabelecido mas também adaptar-se a novas situações, já que os agentes são seres capazes de escolherem, entre muitas opções, a que melhor se adequa a situação em que se encontram.

Embora a reprodução das práticas não dependa exclusivamente de um agente, se todos os agentes parassem de desempenhar as suas funções de certeza que os sistemas deixariam de existir. O mesmo se passa no HPM embora com consequência mais significativas. Bastava um único recepcionista, empregado de bar, limpeza ou restaurante passasse a desempenhar desordeiramente ou se recusasse a desempenhar as suas funções para que momentaneamente pusesse em causa todo o sistema. Se na continuidade da acção a actividade não conforme de

um agente, por si só, possa não significar muito, quando são muitos agentes a situação muda de figura e a totalidade é ameaçada.

Chegamos ao fim com a ideia clara de que embora a finalidade a que nos propusemos no início tenha sido conseguida, este trabalho ainda só é, ou pelo menos assim esperamos, o início de uma jornada sociológica na área da gestão da qualidade.

Embora não tenha sido objecto deste trabalho fazer generalizações acerca da qualidade de serviço ou dos caminhos que deverão ser seguidos para a sua obtenção, não nos coibimos, ao longo do mesmo de lançar algumas ideias que, na nossa perspectiva, resultante do estudo de caso, pudessem e possam ser úteis. É claro que com isso não queremos avançar com nenhuma tipologia, ou uma transposição científica do nosso estudo, mas sim lançar a ideia da necessidade de uma análise mais aprofundada e mais sociológica, deste tema que é até agora mais de gestão do que da sociologia.

Ao longo do nosso trabalho desenvolvemos a ideia que a qualidade é, em grande medida, uma negociação das tipificações e dos padrões que ocorrem na interacção estabelecidas entre os agentes. A estruturação dos sistemas de e para a qualidade ocorre ao longo dessas negociações, das rotinas, das práticas quotidianas, das interacções diárias e dos processos de significação, dominação e legitimação das estruturas e das respectivas acções. Quisemos sobretudo transmitir o entendimento de que a qualidade para além de referir-se a conformidades e não conformidades aos requisitos, assiduidade, disciplina, produtividade, ela também refere-se a interacção entre agentes na dualidade da estrutura, a partilha de conhecimentos e problemas, a actualização das regras e recursos utilizados no decorrer das práticas diárias, enfim procuramos transmitir a percepção de qualidade, sobretudo, enquanto construção social resultante das nossas partilhas quotidianas.

Se começar às vezes é difícil, terminar não se adivinha tarefa fácil, tentar transmitir em duas ou três linhas tudo que foi discutido ao longo deste trabalho é deveras complicado. No entanto não poderíamos concluir o mesmo sem dizer que o nosso empenho nesse projecto procurou aqui e ali abrir portas para investigações futuras nesta área que muitos desconhecem embora de suma importância para as organizações. Acreditamos que com esta introdução as empresas, sobretudo de Cabo Verde onde foi efectuado o estudo, possam entender as estruturas, os

processos, as estratégias do HPM não enquanto exemplo a seguir ou evitar, mas sim enquanto exemplo sobre as quais deverão reflectir e, sobretudo, entender a qualidade enquanto processo que envolve recursos humanos racionais activos, que convocam estruturas para interagir ao mesmo tempo que as reformula e não enquanto um *status quo* de normas e requisitos.

6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. AZAMBUJA, Telmo Travassos, 1996, *Documentação de sistemas da qualidade. Um guia prático para a gestão das organizações*, Rio de Janeiro, Campus editora.
2. BECKER, Howard S., 1999, *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais*, São Paulo, Editora Hucitec.
3. BERGER, Peter L. e LUCKMANN Thomas, 2000, *A Construção Social da Realidade*, Petrópolis, Vozes.
4. BERGER, Peter L., 1988, *Perspectivas Sociológicas: uma visão humanística*, Petrópolis, Vozes.
5. BERRY L Leonard, 1992, *Serviços de satisfação máxima*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
6. BEYER, M., Frederik, 1999, *Au delà de la qualité*, Paris, Syros.
7. BURNS Tom R. e FLAM Helena, 2000, *Sistemas de Regras Sociais – Teorias e Aplicações*, Oeiras, Celta Editora.
8. CREECH, Bill, 1998, *Os Cinco Pilares do TQM. Como fazer que a Gestão pela Qualidade Total trabalhe para si*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
9. CROSBY, Philip B, 1990, *Qualidade : Falando sério*, São Paulo, McGraw Hill.
10. CROZIER, M e Friedberg, E, 1977, *L'acteur et Le Système*, Paris, Seuil.
11. CROZIER, Michel, 1989, *A Empresa à Escuta*, Lisboa, Instituto Piaget.
12. CUNHA, Licínio, 2001, *Introdução ao turismo*, Lisboa, Editorial Verbo.
13. DALE, Barrie e COOPER Gary, 1995, *Qualidade Total*, Presença.
14. DENTON, Keith, D., 1991, *Qualidade em serviços: O atendimento como factor de vantagem competitiva*, São Paulo, McGraw-Hill.
15. DOMINGUES, Ivo, 2001, “Qualidade como ponto de encontro disciplinar”, *Cadernos do Noroeste: Série Sociologia – Sociedade e Cultura 3*”, Vol.16 (1-2), p.149-163, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho.
16. DOMINGUES, Ivo, 2003, *Gestão da Qualidade nas Organizações Industriais – Procedimentos, Práticas e Paradoxos*, Oeiras, Celta Editora.
17. ENZ, A Cathy e SIGUAW, A. Judy, 2000, “Best Practices in Human Resources”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cornell University, 48-61.
18. FARRELL, Andrew, SOUCHON Anne e GEOFFREY Durden, 2001, “Service Quality Enhancement: The Role Of Employees' Service Behaviours”, by Andrew Farrell & Anne Souchon, Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK

19. FEIGENBAUM, V., Armand, 1994, *Controle da qualidade total*, Vol.1, São Paulo, Makron Books.
20. FRIEDBERG, Erhard, 1995, *O poder e a Regra : Dinâmicas da Acção Organizada*, Lisboa, Instituto Piaget.
21. GIDDENS, Anthony, 1989, *A constituição da sociedade*, São Paulo, Martins Fontes
22. GIDDENS, Anthony, 1999, *The constitution of society: outline of the theory of stucturation*, Cambridge, Polity Press.
23. GIDDENS, Anthony, 2000, *Dualidade da Estrutura: Agência e Estrutura*, Oeiras, Celta Editora.
24. HAYES, B.E (1997), *Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods*, 2nd Ed, ASQ Quality Press Milwaukee, WI.
25. KARASSAWA, Newton S., 2003, *A Qualidade da Logística no Turismo – Um Estudo Introductório*, São Paulo, ALEPH editora.
26. KOLARIK, J., William, (1995), *Creating quality: Concepts, systems, strategies and tools*, Singapore, McGraw-Hill.
27. LABOUCHEIX, Vincent/Vários, *Tratado da qualidade total*, Lisboa, Rés editora.
28. MARCH J.G. e SIMON H.A., 1977, *les Organisations – Problèmes Psycho-Sociologiques*, Paris, Editions du Seuil.
29. MATEUS F.F Anabela, 1999, *Relações Públicas na Hotelaria*, Separata da Revista de Estudos Políticos e Sociais, Lisboa, Universidade Técnica.
30. MINTZBERG, Henry, 1996, “*Estrutura e Dinâmica das Organizações*”, Trad. Amélia Brooker, Ed. Círculo de Leitores.
31. NAUMAN, E., (1995), *Customer Satisfaction Measurement and Management: Using the voice of the Customer*, Thomson Executive Press, Cincinnati, OH.
32. PARASURAMAN A, VALARIE Zeithaml, BERRY Leonard, 1990, *Delivering quality services: balancing customer perception and expectations*, New York, The Free Press.
33. PIRES, R. António, 2000, “*Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade*”, Edições Sílabo, Lisboa.
34. PIZAM, Abraham, TAYLOR Ellis, (1999), *Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises*, In International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 11 nº 7, 326-339.
35. TSANG, N., QU, H., (2000), *Service quality in China’s hotel industry: a perspective from tourist and hotel managers*, In International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 12 nº 5, 316-326.

36. WEBER, Max, 1982, *Ensaio de Sociologia*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.
37. WEBER, Max, 1997, *Conceitos Sociológicos Fundamentais*, Lisboa, Edições 70.
38. WEBER, Max, 1999, *Economia e Sociedade – Fundamentos da Sociologia Compreensiva*, volume 2, UBN.

ANEXO

ANEXO 1

REDÚNICRE

VISA MasterCard Diners Club International

5483029

EMPREGADO _____ SECÇÃO _____

VALOR (EURO / EUR) [] [] . [] [] [] , [] [] EUR

GRATIFICAÇÕES TIPS [] [] [] , [] [] EUR

AUTORIZAÇÃO N.º [] [] [] [] [] [] [] [] DATA [] [] [] [] [] [] (Ano) (Mês) (Dia)

ASSINATURA DO CLIENTE _____

FACTURA DE VENDA

NO REFUND NÃO REEMBOLSÁVEL

ESTABELECIMENTO (Original)

MAX. QTA. - 04/2002 - 1.000.000.000

A entidade emissora do cartão aqui identificado fica autorizada a pagar o valor do TOTAL contra a devida apresentação deste documento. Eu comprometo-me a pagar esse TOTAL e ainda os encargos que sejam devidos nos termos do acordo que regule a utilização do referido cartão.

Anexo 1 – Impresso de pagamento via Cartão de Crédito

ANEXO 2

The form is titled "BOLETIM INDIVIDUAL DE ALOJAMENTO Nº" followed by a blank line for the number. Below the title, it says "(PREENCHER EM MAIÚSCULAS/EN MAJUSCULES/CAPITAL LETTERS)".

Fields include:

- Apelido: _____
Nom / Surname
- Nome: _____
Prénom / Name
- Data e lugar de nascimento: _____
Date et lieu de naissance / Date and place of birth
- Nacionalidade: _____ Género: M F
- Profissão: _____
Profession
- Passaporte nº _____, emitido em _____ / _____ / _____
Passeport nr. mis le / issued on
- Domicílio habitual: _____
Résidence habituelle / Permanent residence
- Data de entrada em Cabo Verde: _____ / _____ / _____
Date de l'entrée au Cap Vert / Date of entry in Cap Vert
- Local de alojamento: _____
Lieu de résidence / Place of lodgement

Assinatura - Signature _____

BOLETIM INDIVIDUAL DE ALOJAMENTO Nº _____ / _____ / _____

Nome completo: _____

Nacionalidade: _____

Data e local de Alojamento: _____

*Ou outro documento válido para a entrada no território nacional e saída deste / Ou autre document valable pour l'entrée ou la sortie du territoire national / Or other valid document to entry in the national territory or exit from it.

*Indicar o local de emissão de passaporte ou outro documento equivalente e autoridade ou entidade que o emitiu / Indiquer le lieu d'émission du passeport ou document équivalent et l'autorité ou l'entité qui l'a émis / Mention the place of issue of the passport or other equivalente document and the authority that issued it.

*Espaço reservado aos serviços de recepção de quem fornece o alojamento / Réservé aux services de réception fournissant l'hébergement / Reserved space for the reception service of place of lodgement.

Profissão / Profession

Anexo 2 – Boletim de Alojamento

ANEXO 3

ATENÇÃO
Recepção

~~Recepção~~

→ NINGUÉM poderá dar dinheiro para taxi, a nenhum empregado. quem der terá as suas consequências.

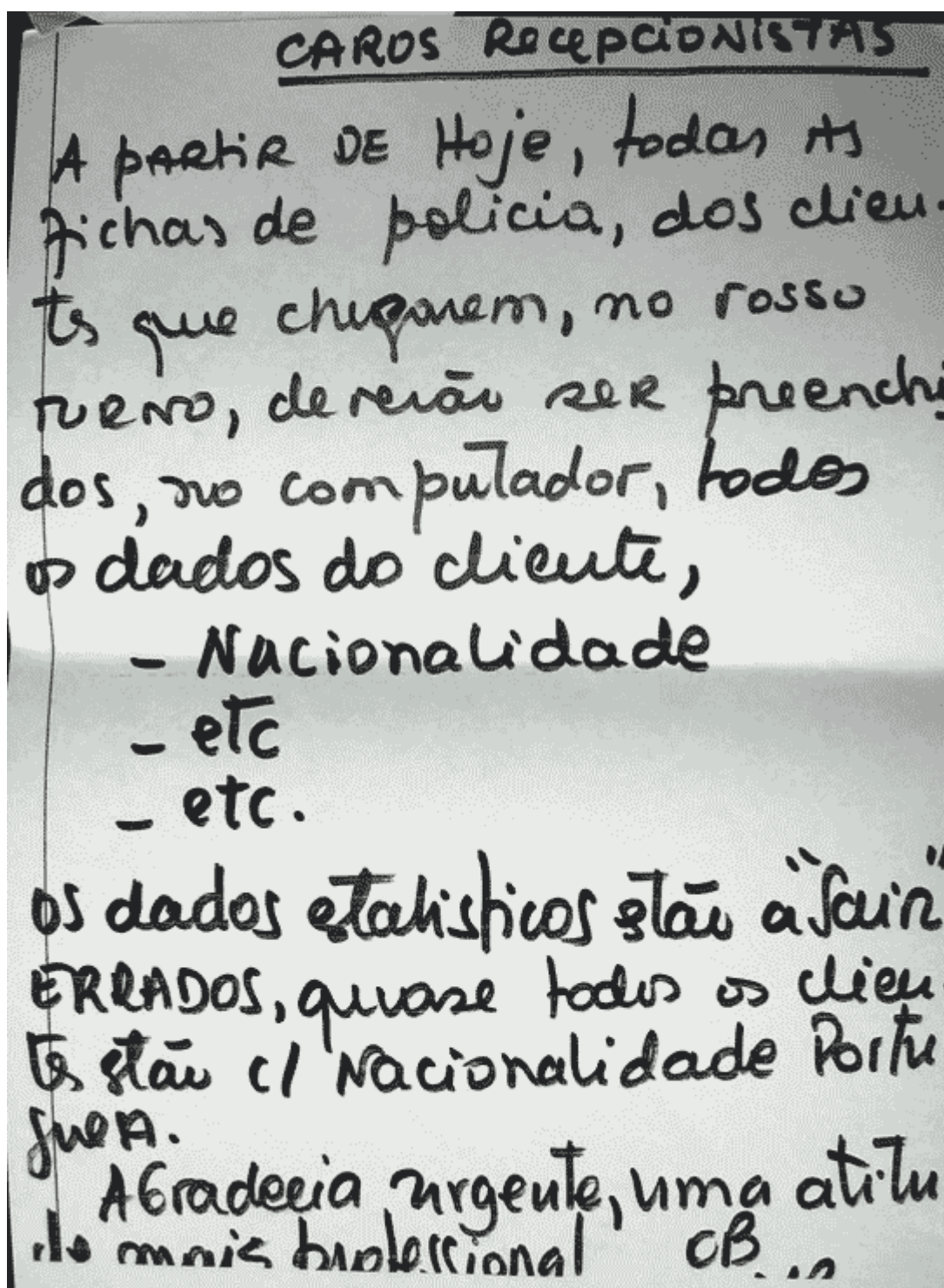
→ vales e outros só serão dados c/ autorização superior

→ vales "internos" - Resolva
Não podemos usar o dinheiro do hotel.

- Não damos "Vale FC" no


Anexo 3 – Comunicado à Recepção: alteração de práticas 1

ANEXO 4



Anexo 4 – Comunicado à Recepção: alteração de práticas 2

ANEXO 5




Praia C. P. 75 - Ilha de Santiago - Cabo Verde
Tel. (238) 614153 / 613777 / 608440 / - Fax: (238) 612972
E-mail: praiamar@cvtelocom.cv

T.V.

<i>ESTAÇÃO</i>	<i>CANAL</i>
RTP AFRICA	1
T.V.5 (FRANÇA)	2
T.C.V.(CABO VERDE)	3
T.V.E(ESPANHA)	4
NBC EUROPE	5
T .V. GALICIA(ESPANHA)	6
G.N.T (BRASIL)	7
S.I.C -NOTICIAS- PORTUGAL	8
S.I.C- PORTUGAL	9
R.T.P. 1 (PORTUGAL)	10
SPORT T.V.	11

Anexo 5 – Lista de canais no HPM

ANEXO 6



QUARTO ROOM STANZA CHAMBRE DATA / DATE

APELIDO NAME COGNOME NOM

Serviço de Lavandaria · Laundry Service · Servizio Lavanderia · Blanchisserie

PEÇAS / PÉCES	SENHORAS	LADIES	SIGNORA	DAME	PREÇO	TOTAL
	Saia/bia	Patin skirt	Gonna	Jupe	400	
	T-shirts	T-shirts	T-shirts	Tee-shirt	200	
	Blusas	Blouses	Camisetta	Blouse	300	
	Calças	Coat	Giacca	Veste / Manneau	600	
	Camisa-de-noite	Nightdress	Camisole de notte	Chemise de nuit	300	
	Saia Casaco	Suit	Tailleur	Tailleur	1000	
	Lenço	Scarf	Scarpa	Foulard	100	
	Robe	Dressing gown	Veste-de-camisa	Robe de chambre	500	
	Toalha	Towel	Accappamano	Serviette	150	
	Méias	Stockings	Calza	Ras	100	
	Calças	Trousers	Pantaloni	Pantalon	400	
	Calções	Pair of short trousers	Pantaloni	Short	250	
	Pijamas	Pyjamas	Pyjama	Pyjama	350	
	Sobretudo	Bodices	Ringiera	Soutien gorge	150	
	Cuecas	Underpants	Mutandine	Slip	100	
	Báscia/foto/banho	Bathing Dress	Costume de bagno	Esling/mislot de bain	200	
	Pullover	Pullover	Pullover	Pul	400	
	Vestidos, limpar e passar	Dress, cleaning, ironing	Vestito, lavato, stirato	Robe, nettoyage et repassage	400	
	Vestidos noite, passar	Evening dress, ironing	Vestito sera, stirato	Robes de soirée, repassage	500	
	Vestidos vida, passar	Silk dress, ironing	Vestito di sera, cura	Robes en soie, repassage	600	

SENHOR	GENTLEMAN	SIGNOR	Monsieur			
	Blusa de banho	Dressing gown	Veste de camera	Robe	300	
	Méias	Socks	Calza	Chaussettes	100	
	Bovens	Boxers short	Boxers	Boxer	150	
	Cuecas	Underpants	Mutandine	Slip	100	
	Blusão	Jacket	Sabotana	Blouson	400	
	Pullover	Pullover	Pullover	Pul	400	
	Camisa	Shirt	Camisa	Chemise	300	
	Calças	Coat	Giacca	Veste/Manneau	600	
	T-shirt	T-shirt	T-shirt	Tee-shirt	200	
	Cravatas, passar	Ties, ironing	Cravata, stirato	Cravate, repassage	350	
	Calças	Trousers	Pantaloni	Pantalon	400	
	Calções	Pair of short trousers	Pantaloni	Short	250	
	Pijama	Pyjama	Pyjama	Pyjama	400	
	Fato, limpar e passar	Suits, cleaning, ironing	Abito, lavato, stirato	Costume, nettoyage et repass	1000	
	Fato, passar	Suits, ironing	Abito, stirato	Costume, repassage	200	

CRIANÇAS	CHILDREN	BAMBINE	ENFANTS			
	Méias	Socks	Calza	Chaussettes	100	
	Cuecas	Underpants	Mutandine	Slip	100	
	Camisa	Shirts	Camisa	Chemise	200	
	T-shirt	T-shirts	T-shirt	Tee-shirt	150	
	Calções	Pair of short trousers	Pantaloni	Short	200	
	Calças	Trousers	Pantaloni	Pantalon	300	
	Pijama	Pyjama	Pyjama	Pyjama	300	
	Baby-grow	Baby-grow	Bavaglio	Combé bébé	100	
	Babete	Bibs	Bavagino	Bavoir	100	
	Fato	Suits	Abito	Costume	400	
	Vestidos	Dresses	Vestito	Robe	400	
	Pullover	Pullover	Pullover	Pul	300	

Servizio espresso. Entrega antes das 10:00, não entregar até às 18:00. Adicional uma taxa de 50% sobre o preço.
 Express service. Handover before 10 AM, will be required until 6 PM, the same day. There will be a surcharge of 50% on the price.
 Servizio espresso. Con consegna entro le 10:00 consegnare entro le 18:00 maggioranza del giorno sul prezzo di listino.
 Service express. Livraison avant 10h, livraison jusqu'à 18h. A ajouter un taux de 50% sur les tarifs.

Em caso de perda ou dano, a indemnização do prejuizo não poderá exceder os valores de cada unidade de roupa. Reclamaciones dentro un mes desde el primer momento de su salida.
 In case of loss or damage, the hotel is not responsible for an amount exceeding the value of each laundry unit. Complaints should be made within 48 hours.
 In caso di perdita e danno, l'indennizzazione sarà superiore del massimo di 10 volte il valore di ciascun articolo del capo consegnato o perso. Ogni reclamo deve essere presentato entro le 48 ore.
 En cas de perte ou dommage, le dédommagement de chaque pièce être supérieur à 10 le prix du tarif par jour de chaque pièce. La réclamation doit être faite dans 48 heures.

Anexo 6 – Lista de serviços disponíveis no HPM

ANEXO 7



Prainha C.P. 75 – Ilha de Santiago – Cabo Verde
Tel. (238) 614153 / 613777 / 608440 / - Fax: (238) 612972
E-mail: praiamar@cvtelecom.cv


**TARIFA BALCÃO
2004/2005**

TIPO DE ALOJAMENTO	REGIME	01.03.2004 A 30.04.2005 ECV	01.03.2004 A 30.04.2005 EUROS
<u>Quarto</u>			
Duplo	APA	12.570	114
Single	APA	10.040	91
3ª e 4ª Pessoa	APA	5.080	46
Criança 0 a 1,99 anos	APA	0	0
Criança 2 a 12 anos	APA	3.200	29
<u>Quarto Superior</u>			
Duplo	APA	14.780	134
Single	APA	11.800	107
3ª e 4ª Pessoa	APA	5.960	54
Criança 0 a 1,99 anos	APA	0	0
Criança 2 a 12 anos	APA	3.750	34
<u>Suite</u>			
Duplo	APA	19.850	180
Single	APA	15.880	144
3ª e 4ª Pessoa	APA	7.940	72
Criança 0 a 1,99 anos	APA	0	0
Criança 2 a 12 anos	APA	4.960	45
<u>Suite Presidencial</u>			
Duplo	APA	32.860	298
Single	APA	26.240	238
3ª e 4ª Pessoa	APA	13.120	119
Criança 0 a 1,99 anos	APA	0	0
Criança 2 a 12 anos	APA	8.270	75

*Nota: IVA incluído
**Moeda: ECV (Escudo Cabo-verdiano)
***Suplemento Meia Pensão: 1.330\$00 ECV por pessoa/dia
****Suplemento Pensão Completa: 2.210\$00 ECV por pessoa/dia

Anexo 7 – Tarifário ao balcão do HPM

ANEXO 8



HOTEL

Prainha C.P. 75 – Ilha de Santiago – Cabo Verde
Tel. (238) 614153 / 613777 / 608440 / - Fax: (238) 612972
E-mail: pralamar@cvtelcom.cv

INFORMAÇÃO INFORMATION

Recepção
Reception

Ext. N° 3000 / 9/ 3821


Para o exterior..... marque 0 ou contacte a recepção
Ligne..... marquer 0 ou contacter la réception
Outside line..... mark 0 or contact the reception

Outro quarto Ext. n° 3 + N°.
Autre chambre Ext. n° 3 + N°.
Other room Ext. n° 3 + No.

Indicativos Internacionais

P	00351	D	0049	I	0039
NL	0031	F	0033	CH	0041
E	0034	A	0043	B	0032

ANEXO 9



— HOTEL —
Praia C.P. 75 - Ilha de Santiago - Cabo Verde
Tel. (238) 614153 / 613777 / 608440 / - Fax: (238) 612972
E-mail: praiamar@cvtelecom.cv

ESTIMADOS CLIENTES!
CHERS CLIENTS!
DEAR GUEST!

Temos ao seu dispor cofres para alugar nas seguintes condições:
We offer you our safe service under the following conditions:
Nous avons a votre disposition des coffres à louer, selon des conditions suivantes:

- 150\$00 ECV / Dia / Day / Jour
- 1.000\$00 ECV / Semana / Week / Semaine
- 3.000\$00 ECV / Caução / Caution

A caução será devolvido após entrega da chave.
La caution sera rendue après remise de la clé.
The caution when you return the key you will receive de caution.

O Hotel não se responsabiliza por quaisquer objectos deixados nos quartos.
We are not responsible for any objects, which are deposit outside of the safe box!
L'hôtel ne prend aucune responsabilité que pour les outils ou objets dans le coffre!

Queira por favor, utilizar o cofre individual aí instalado!

Anexo 9 – Preçário do serviço de cofres no HPM

ANEXO 10



Anexo 10 – Folheto *não incomodar*

ANEXO 11

Perguntas aos empregados do Bar¹⁵

REGIONALIZAÇÃO

- Os clientes costumam cumprimenta-lo, quando se cruzam consigo? Como?
- Costumam conversar consigo, enquanto está a servir no bar? E nos corredores? Se conversarem qual é o assunto?
- Os gestores do hotel costumam cumprimenta-lo, quando se cruzam consigo? E quando está a servir no bar? Nos corredores? Como?
- Os gestores do hotel costumam conversar consigo, quando se cruzam? E quando está a servir? Se conversarem qual é o assunto?
- Alguma vez guarda a sua gorjeta na presença do cliente?
- O seu supervisor costuma corrigi-lo enquanto faz a sua tarefa?
- O seu supervisor costuma corrigi-lo à frente dos clientes?
- Durante o seu horário de trabalho circula livremente no hotel? E depois?
- Durante o seu horário de trabalho costuma conviver/conversar com os seus colegas? Do que falam?
- Quais são os maiores problemas do seu serviço? Qual é a melhoria a adoptar?
- Quando depende de outro serviço costuma surgir problema?
- Como é que organizam o vosso trabalho no dia à dia?

SIGNIFICAÇÃO

- Como é que você sabe se um cliente está satisfeito ou não?
- Como é que você sabe se o chefe está satisfeito ou não com o vosso serviço?
- Se um cliente o repreende o que você pensa? Como é que reage? Porquê?
- Se um cliente fizer queixas de si ao seu supervisor o que pensaria disso? Porquê?
- Se um cliente fizer uma proposta de melhoria de serviço, o que pensaria disso?

¹⁵ Realçamos que as perguntas aqui apresentadas quase nunca seguiram a estruturação aqui demonstradas, já que derivado dos objectivos de sinceridade e objectividade que queríamos obter nas nossas respostas, elas eram colocadas ao longo das actividades dos agentes e muitas vezes de acordo com as circunstâncias. Aliás foi esse carácter anárquico e organizado que sustentou todo o trabalho prático. Mas ainda acrescentamos é que nem todas as perguntas efectuadas se encontram retratadas neste questionário.

- Se o gestor o obrigasse a frequentar formação para melhoria do seu desempenho o que pensaria disso?
- Acha que vale a pena frequentar formações de melhoria de desempenho?
- Como é que avalia o seu desempenho pessoal?
- Caso um colega trabalhasse menos o que pensaria disso? Caso trabalhasse mais?
- Caso um colega informasse a gerência que um outro colega falhou, o que pensaria disso?
- Para si o que é um serviço de qualidade? Porquê?
- Acha que o hotel onde trabalha tem um serviço de qualidade? Porquê?

LEGITIMAÇÃO

- Possuem algum manual de qualidade de serviço?
- Possuem algum manual para explicar as vossas funções?
- Porque é que usam uniforme?
- Porque é que servem os clientes sempre da mesma forma?
- Quando há novas regras de actuação, explicam o porquê da mudança?
- Como é que são transmitidas essas novas regras?
- Em geral concorda com as regras e normas de atendimento existentes no hotel? Porquê?
- Costumam fazer formações? Porquê?
- Os clientes costumam elogiar o vosso trabalho?
- Existe algum prémio para o melhor empregado?
- Acha que faz um bom serviço? Porquê?
- Vocês costumam entre ajudar-se?
- Corrigem-se uns aos outros?

DOMINAÇÃO

- Quem é que estrutura o vosso trabalho?
- Possuem chefes de equipa?

- Quem é que o controla as vossas actividades? Vocês são autónomos no vosso trabalho?
- Podem alterar a vossa forma de actuar sem dizer nada ao chefe, supervisor?
- Costumam propor novas formas de trabalhar aos supervisores?
- Normalmente vocês sugerem alguma bebida ao cliente, ou esperam que ele peça?
- Quando cometem erros ao executarem a vossa tarefa o que é que acontece?
- Quem é que adquire o vosso material de trabalho?
- Os gestores do hotel costumam interferir no vosso trabalho?
- Quando existem novas regras de actuação, aceitam – nas normalmente?
 - Quando não entendem alguma prática perguntam ao colega? Supervisor?

ANEXO 12

Perguntas aos empregados da limpeza de quartos

REGIONALIZAÇÃO

- Alguma vez limpa o quarto na presença do cliente?
- Caso o cliente esteja presente, limpa o quarto da mesma forma do que quando está sozinho?
- Os clientes costumam cumprimenta-lo, nos corredores, quando se cruzam consigo? E quando está a fazer as limpezas nos quartos? Como o cumprimentam?
- Costumam conversar consigo, nos corredores, quando se cruzam consigo? E quando está a fazer as limpezas nos quartos? Se conversarem qual é o assunto?
- Os gestores do hotel costumam cumprimenta-lo, nos corredores, quando se cruzam consigo? E quando está a fazer as limpezas nos quartos?
- Os gestores do hotel costumam conversar consigo, nos corredores, quando se cruzam consigo? E quando está a fazer as limpezas nos quartos? Se conversarem qual é o assunto?
- O seu supervisor costuma corrigi-lo enquanto faz a sua tarefa?
- O seu supervisor costuma corrigi-lo a frente de clientes?
- Durante o seu horário de trabalho circula livremente no hotel? E depois?
- Durante o seu horário de trabalho costuma conviver/conversar com os seus colegas? Do que falam?
- Quais são os maiores problemas do seu serviço? Qual é a melhoria a adotar? Quando depende de outro serviço costuma surgir algum problema?
- Como é que organizam o vosso trabalho no dia à dia?

SIGNIFICAÇÃO

- Como é que você sabe se um cliente está satisfeito ou não?
- Como é que você sabe se o chefe está satisfeito ou não com o vosso serviço?
- Se um cliente o repreende o que você pensa? Como é que reage? Porquê?
- Se um cliente fizer queixas de si ao seu supervisor o que pensaria disso? Porquê?

- Se um cliente fizer uma proposta de melhoria de serviço, o que pensaria disso?
- Se o gestor o obrigasse a frequentar formação para melhoria do seu desempenho o que pensaria disso?
- Acha que vale a pena frequentar formações de melhoria de desempenho?
- Como é que avalia o seu desempenho pessoal?
- Caso um colega trabalhasse menos o que pensaria disso? Caso trabalhasse mais?
- Caso um colega informasse a gerência que um outro colega falhou, o que pensaria disso?
- Para si o que é um serviço de qualidade? Porquê?
- Acha que o hotel onde trabalha tem um serviço de qualidade? Porquê?

LEGITIMAÇÃO

- Possuem algum manual de qualidade de serviço?
- Possuem algum manual para explicar as vossas funções?
- Porquê que utilizam sempre lençóis e tolhas brancas nos quartos e casas de banhos?
- Porquê que arrumam os quartos sempre da mesma forma?
- Quando há regras novas de actuação, explicam o porquê da mudança?
- Como é que são transmitidas essas novas regras?
- Em geral concorda com as regras e normas de limpezas existentes no hotel?
- Costumam fazer formações? Porquê?
- Os clientes costumam elogiar o vosso trabalho?
- Existe algum prémio para o melhor empregado?
- Porquê que fazem a limpeza do hotel durante a manhã?
- Quais são os primeiros espaços que limpam no hotel? Porquê?
- Acha que faz um bom serviço? Porquê?
- Acha que o serviço que presta satisfaz o cliente? Porquê?
- Vocês costumam entre ajudar-se? Corrigem-se uns aos outros?

DOMINAÇÃO

- Quem é que estrutura o vosso trabalho?
- Possuem chefes de equipa?
- Quem é que o controla as vossas actividades? Vocês são autónomos no vosso trabalho?
- Podem alterar a vossa forma de actuar sem dizer nada ao chefe, supervisor?
- Costumam propor novas formas de trabalhar aos supervisores?
- Quando cometem erros ao executarem a vossa tarefa o que é que acontece?
- Quem é que adquire o vosso material de limpeza?
- Quem sugere a compra das roupas das camas e as tolhas das casas de banho?
- Utilizam livremente todos os equipamentos de limpeza ou as vezes têm que solicitar alguns?
- Possuem um número mínimo de quartos a limpar por dia? E um tempo mínimo pela limpeza de cada quarto?
- Os gestores do hotel costumam interferir no vosso trabalho?
- Quando existem novas regras de actuação, aceitam – nos normalmente?
- Quando não entendem alguma prática perguntam ao colega? Supervisor? (poder técnico)

ANEXO 13

Perguntas aos empregados do Restaurante

REGIONALIZAÇÃO

- Os clientes costumam cumprimenta-lo, quando se cruzam consigo? Como?
- Costumam conversar consigo, enquanto está a desempenhar as suas tarefas? E nos corredores? Se conversarem qual é o assunto?
- Os gestores do hotel costumam cumprimenta-lo quando se cruzam consigo? E quando está a servir as mesas?
- Os gestores do hotel costumam conversar consigo quando se cruzam? E quando está a servir as mesas? Se conversarem qual é o assunto?
- Alguma vez guarda a sua gorjeta na presença do cliente?
- O seu supervisor costuma corrigi-lo enquanto faz a sua tarefa?
- O seu supervisor costuma corrigi-lo a frente dos clientes?
- Durante o seu horário de trabalho circula livremente no hotel? E depois?
- Durante o seu horário de trabalho costuma conviver com os seus colegas? Do que falam?
- Alguma vez o cliente deixa algo escrito, um recado, um pedido?
- Alguma vez o cliente lhe fez recomendações no sentido da melhoria do serviço?
- Quais são os maiores problemas do seu serviço? Qual é a melhoria a adotar? Quando depende de outro serviço costuma surgir outro problema?
- Como é que organizam o vosso trabalho no dia à dia?

SIGNIFICAÇÃO

- Como é que você sabe se um cliente está satisfeito ou não?
- Como é que você sabe se o chefe está satisfeito ou não com o vosso serviço?
- Se um cliente o repreende o que você pensa? Como é que reage? Porquê?
- Se um cliente fizer queixas de si ao seu supervisor o que pensaria disso? Porquê?
- Se um cliente fizer uma proposta de melhoria de serviço, o que pensaria disso?
- Se o gestor o obrigasse a frequentar formação para melhoria do seu desempenho o que pensaria disso?

- Acha que vale a pena frequentar formações de melhoria de desempenho?
- Como é que avalia o seu desempenho pessoal?
- Caso um colega trabalhasse menos o que pensaria disso? Caso trabalhasse mais?
- Caso um colega informasse a gerência que um outro colega falhou, o que pensaria disso?
- Para si o que é um serviço de qualidade? Porquê?
- Acha que o hotel onde trabalha tem um serviço de qualidade? Porquê?

LEGITIMAÇÃO

- Possuem algum manual de qualidade de serviço?
- Possuem algum manual para explicar as vossas funções?
- Porquê que usam uniforme?
- Porquê que servem às mesas sempre da mesma forma?
- Para que servem as regras e normas a que são sujeito o vosso serviço?
- Quando há regras novas de actuação, explicam o porquê da mudança?
- Como é que são transmitidas essas novas regras?
- Em geral concorda com as regras e normas de atendimento existentes no hotel?
- Costumam fazer formações? Porquê?
- Os clientes costumam elogiar o vosso trabalho?
- Existe algum prémio para o melhor empregado?
- Acha que faz um bom serviço? Porquê?
- Acha que o serviço que presta satisfaz o cliente? Porquê?
- Vocês costumam entre ajudar-se? Corrigem-se uns aos outros?

- DOMINAÇÃO

- Quem é que estrutura o vosso trabalho?
- Possuem chefes de equipa?
- Quem é que controla as vossas actividades? Vocês são autónomos no vosso trabalho?

- Podem alterar a vossa forma de servir sem dizer nada ao chefe, supervisor?
- Costumam propor novas formas de servir a mesa aos supervisores?
- Quando cometem erros ao executarem a vossa tarefa o que é que acontece?
- Costumam sugerir a compra de serviços para o atendimento às mesas, ou não é da vossa competência?
- Quem sugere a compra do material que é preciso para as mesas?
- Possuem um número mínimo de mesas a atender? E um tempo mínimo por cada mesa?
- Os gestores do hotel costumam interferir no vosso trabalho?
- Quando existem novas regras de actuação, aceitam – nos normalmente?
- Quando não entendem alguma prática perguntam ao colega? Supervisor? (poder técnico)

ANEXO 14

Perguntas aos empregados da Recepção

REGIONALIZAÇÃO

- Os clientes costumam cumprimenta-lo, quando se cruzam consigo? Como?
- Os clientes costumam conversar consigo, enquanto está a desempenhar as suas tarefas, atendê-los? Nos corredores?
- Os gestores do hotel costumam cumprimenta-lo, quando se cruzam consigo? E quando está na recepção? Como?
- Os gestores do hotel costumam conversar consigo, quando se cruzam? E quando está na recepção? Se conversarem qual é o assunto?
- Costuma fazer o registo do cliente na sua presença ou só depois?
- O seu supervisor costuma corrigi-lo enquanto faz a sua tarefa?
- O seu supervisor costuma corrigi-lo a frente dos clientes?
- Durante o seu horário de trabalho circula livremente no hotel? E depois?
- Durante o seu horário de trabalho costuma conviver com os seus colegas?
- Durante o seu horário de trabalho costuma conviver/conversar com os seus colegas? Do que falam?
- Quais são os maiores problemas do seu serviço? Qual é a melhoria a adoptar? Quando depende de outro serviço costuma surgir outro problema?
- Como é que organizam o vosso trabalho no dia à dia?

SIGNIFICAÇÃO

- Como é que você sabe se um cliente está satisfeito ou não?
- Como é que você sabe se o chefe está satisfeito ou não com o vosso serviço?
- Se um cliente o repreende o que você pensa? Como é que reage? Porquê?
- Se um cliente fizer queixas de si ao seu supervisor o que pensaria disso? Porquê?
- Se um cliente fizer uma proposta de melhoria de serviço, o que pensaria disso?
- Se o gestor o obrigasse a frequentar formação para melhoria do seu desempenho o que pensaria disso?

- Acha que vale a pena frequentar formações de melhoria de desempenho?
- Como é que avalia o seu desempenho pessoal?
- Caso um colega trabalhasse menos o que pensaria disso? Caso trabalhasse mais?
- Caso um colega informasse a gerência que um outro colega falhou, o que pensaria disso?
- Para si o que é um serviço de qualidade? Porquê?
- Acha que o hotel onde trabalha tem um serviço de qualidade? Porquê?

LEGITIMAÇÃO

- Possuem algum manual de qualidade de serviço?
- Possuem algum manual para explicar as vossas funções?
- Porquê que solicitam aos clientes, a entrada o bilhete de identidade? Costumam explicar aos clientes o porquê do registo logo na entrada?
- Porquê que recebem os clientes sempre da mesma forma?
- Quando há regras novas de actuação, explicam o porquê da mudança?
- Como é que são transmitidas essas novas regras?
- Em geral concorda com as regras e normas de atendimento existentes no hotel?
- Costumam fazer formações? Porquê?
- Os clientes costumam elogiar o vosso trabalho?
- Existe algum prémio para o melhor empregado?
- Acha que faz um bom serviço? Porquê?
- Acha que o serviço que presta satisfaz o cliente? Porquê?
- Vocês costumam entre ajudar-se? Corrigem-se uns aos outros?

DOMINAÇÃO

- Quem é que estrutura o vosso trabalho?
- Possuem chefes de equipa?
- Quem é que o controla as vossas actividades? Vocês são autónomos no vosso trabalho?
- Podem alterar a vossa forma de actuar sem dizer nada ao chefe, supervisor?
- Costumam propor novas formas de trabalhar aos supervisores?

**Análise introdutória a gestão da qualidade do serviço hoteleiro em Cabo Verde:
Análise da estruturação de um serviço para a qualidade no Hotel Praia Mar.**

- Quando cometem erros ao executarem a vossa tarefa o que é que acontece?
- Os gestores do hotel costumam interferir no vosso trabalho?
- Quando existem novas regras de actuação, aceitam – nos normalmente?
- Quando não entendem alguma prática perguntam ao colega? Supervisor? (poder técnico)?

ANEXO 15

Questionário aos Gestores

¹⁶Afirmações

CT: Concordo Totalmente **C:** Concordo **SO:** Sem Opinião **D:** Discordo
DT: Discordo Totalmente

		CT	C	SO	D	DT
1.	Um gestor cumprimenta sempre os empregados do hotel da mesma maneira, independentemente do local, da hora e dos seus acompanhantes.					
2.	Um supervisor ¹⁷ cumprimenta sempre os empregados do hotel da mesma maneira, independentemente do local, da hora e dos seus acompanhantes					
3.	Um gestor conversa sempre da mesma maneira com os empregados do hotel, independentemente do local, da hora e dos seus acompanhantes.					
4.	Um supervisor conversa sempre da mesma maneira com os empregados do hotel, independentemente do local, da hora e dos seus acompanhantes.					
5.	Um gestor cumprimenta sempre os clientes da mesma maneira, independentemente do local, da hora e dos seus acompanhantes.					
6.	Um supervisor cumprimenta sempre os clientes da mesma maneira, independentemente do local, da hora e dos seus acompanhantes.					
7.	Um gestor conversa sempre com os clientes da mesma maneira, independentemente do local, da hora e dos seus acompanhantes.					
8.	Um supervisor conversa sempre com os clientes da mesma maneira, independentemente do local, da hora e dos seus acompanhantes					
9.	Um gestor deve corrigir os empregados durante a execução das suas tarefas.					
10.	Um supervisor deve corrigir os empregados durante a execução das suas tarefas.					
11.	Um gestor corrige os empregados à frente dos clientes.					
12.	Um supervisor corrige os empregados à frente dos clientes.					

¹⁶ Esse questionário preenchido, nem sempre na nossa presença, serviu como base para uma conversa mais alongada e descontraída com os entrevistados em questão.

¹⁷ A expressão supervisor que aqui utilizamos também serve para nos referirmos aos chefes de secção ou departamento.

Análise introdutória a gestão da qualidade do serviço hoteleiro em Cabo Verde:
Análise da estruturação de um serviço para a qualidade no Hotel Praia Mar.

13.	Durante o horário do trabalho um gestor pode circular regular e livremente pelo hotel.					
14.	Durante o horário do trabalho um supervisor pode circular regular e livremente pelo hotel.					
15.	Durante o horário do trabalho um empregado pode circular livremente pelo hotel.					
16.	Num hotel o serviço é organizado de acordo com o tempo e o espaço.					
17.	Num hotel existem serviços que oferecem mais problemas que outros.					
18.	Num hotel quando um serviço depende de outro surgem problemas.					
19.	Um gestor sabe quando um cliente está ou não satisfeito.					
20.	Um supervisor sabe quando um cliente está ou não satisfeito.					
21.	Um gestor sabe quando um empregado está ou não satisfeito.					
22.	Um supervisor sabe quando um empregado está ou não satisfeito.					
23.	Um gestor aceita sempre uma proposta de melhoria de serviço da parte de um cliente.					
24.	Um supervisor aceita sempre uma proposta de melhoria de serviço da parte de um cliente.					
25.	Um gestor aceita sempre uma proposta de melhoria de serviço da parte de um empregado.					
26.	Um supervisor aceita sempre uma proposta de melhoria de serviço da parte de um empregado.					
27.	Num hotel todos devem partilhar dos mesmos conceitos de qualidade dos gestores.					
28.	Num hotel todos devem partilhar dos mesmos conceitos de qualidade dos supervisores.					
29.	Num hotel todos devem partilhar dos mesmos conceitos de qualidade dos empregados.					
30.	Um gestor deve frequentar formações para melhorar o seu desempenho.					
31.	Um supervisor deve frequentar formações para melhorar o seu desempenho					

Análise introdutória a gestão da qualidade do serviço hoteleiro em Cabo Verde:
Análise da estruturação de um serviço para a qualidade no Hotel Praia Mar.

32.	Um empregado deve frequentar formações para melhorar o seu desempenho					
33.	Todos os serviços de um hotel devem possuir um manual de qualidade					
34.	Todos os serviços de um hotel devem possuir um manual de execução das tarefas					
35.	Um hotel funciona sempre com normas reconhecidas internacionalmente					
36.	Num hotel todos devem partilhar dos mesmos conceitos de qualidade que os empregados					
37.	Num hotel os serviços devem ser efectuados sempre da mesma maneira					
38.	Num hotel quando há novas regras os gestores explicam os porquês da mudança.					
39.	Num hotel quando há novas regras os supervisores explicam os porquês da mudança.					
40.	Num hotel as novas regras e orientações são transmitidas por escrito.					
41.	Num hotel deve existir um prémio de melhor empregado para cada sector.					
42.	Num hotel os empregados são livres para alterarem os procedimentos e regras dos serviços.					
43.	Num hotel os gestores são detentores do poder.					
44.	Num hotel os gestores são os que estipulam o tempo de actuação dos empregados para cada tarefa.					
45.	Num hotel os supervisores são os que estipulam o tempo de actuação dos empregados para cada tarefa.					
46.	Num hotel os empregados são os que estipulam o tempo de actuação para cada tarefa.					
47.	Num hotel os gestores são os que avaliam o desempenho de todos os empregados do hotel.					
48.	Num hotel os supervisores são os que avaliam o desempenho de todos os empregados do hotel.					
49.	Num hotel os gestores são responsáveis pela criação das sanções					

Análise introdutória a gestão da qualidade do serviço hoteleiro em Cabo Verde:
Análise da estruturação de um serviço para a qualidade no Hotel Praia Mar.

50.	Num hotel os supervisores são responsáveis pela criação das sanções					
51.	Num hotel os gestores são responsáveis pela aplicação das sanções					
52.	Num hotel os supervisores são responsáveis pela aplicação das sanções					
53.	Num hotel os gestores são os que devem propor novas formas de trabalhar					
54.	Num hotel os supervisores são os que devem propor novas formas de trabalhar					
55.	Num hotel os empregados são os que devem propor novas formas de trabalhar					