

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**

**ANA MARIA GUIMARÃES DA MOTA**

**HOSPITALIDADE: CAMAREIRAS E *STAKEHOLDERS*  
DA HOTELARIA**

São Paulo  
2015

**ANA MARIA GUIMARÃES DA MOTA**

**HOSPITALIDADE: CAMAREIRAS E *STAKEHOLDERS* DA  
HOTELARIA**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, na área de concentração Hospitalidade, sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo  
2015

**ANA MARIA GUIMARÃES DA MOTA**

**HOSPITALIDADE: CAMAREIRAS E *STAKEHOLDERS*  
DA HOTELARIA**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, na área de concentração Hospitalidade, sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em

---

Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada/Universidade Anhembi Morumbi

---

Prof. Dra. Mirian Rejowski/Universidade Anhembi Morumbi

---

Prof. Dra. Madalena Pedroso Aulicino/Membro externo

À Deus, por ser a minha maior fortaleza.

À minha família, especialmente aos meus pais do coração, Marlene e Nicolau (Klaus).

## AGRADECIMENTOS

O mestrado foi mais um sonho que Deus me proporcionou. Foram dois anos de muita luta em diversos sentidos, mas valeu cada segundo vivido nesses dois anos incríveis. Junto comigo, vários amigos tiveram sua participação, em cada choro, em cada sorriso, nas conquistas e nas derrotas.

Agradeço a família IBASP (Igreja Batista Alemã de São Paulo), que me deu todo o apoio nessa caminhada, me acolheu em suas dependências quando mais precisei e me deu um novo lar, onde pude sentir a alegria de ter uma casa em que me senti bem. Em especial, a algumas famílias que tenho o maior carinho e gratidão por terem compartilhado comigo momentos maravilhosos: família Kriger (Débora, meu porto seguro, Pr. Evaldo – Fritz, e as minhas queridas Letícia e Larissa Kriger, amigas preciosas); família Pydd (Valdir, Erika e os filhos Ana e Duddu), obrigada pelo apoio sempre, especialmente a Sra. Erika pelo seu grande coração. Quanto mais a conheço, mais me encanto pela pessoa que é; família Glaser (Sr. Hartmut e Sra. Gerda, que tem o melhor abraço do mundo e um grande coração), obrigada pelo que fizeram por mim, não tenho palavras; família Góes (Alex, Elke e os filhos Stephan, Christian e Samuel, meus irmãos preciosos); família Korber e Silva (Sr. Roland, Sra. Elsa, Doris, Betina, Brown e filhas); família Schmidt (Rodrigo, Kelen e os lindos filhos, Nicolás e Rebeca), obrigada pela ajuda com o relatório de qualificação e pelo grande apoio, sempre. “Capaz”, amo vocês!

Aos pais do coração, Ana Marlene Gorz Reinhard e Nicolau Reinhard pelo incentivo e ajuda.

Às minhas amigas e irmãs Fabi e Sel, pelos momentos que passamos juntas, pelas conversas e conselhos. Vocês são importantes na minha vida e caminharam comigo cada passo desses últimos anos, obrigada. À minha irmã caçula, Carolzinha, obrigada pelos momentos de risadas. Estou orgulhosa de você por ser tão esforçada. À Camila Cirilo por ter me ajudado nas transcrições das entrevistas. Ao Ayuri, amigo muito especial.

Ao Fit, apelidado de Rafael, pela grande ajuda com as figuras, termos e um monte de outras coisas, obrigada. À Simone e Álvaro, pelo carinho que sempre têm comigo. A todos os jovens da IBASP, pela amizade e companheirismo.

À minha orientadora Beth Wada, foi um grande presente ter sido sua orientanda. Tentei aproveitar ao máximo seus ensinamentos e nem preciso dizer o quanto te admiro. Obrigada por tudo.

Aos professores do mestrado, pelos ensinamentos e por toda a paciência. Obrigada, Profa. Marielys, Profa. Rosário, Prof. Luiz Octávio, Prof. Airton e Prof. Ricardo. Levarei para a vida o que aprendi com vocês.

Aos professores da minha banca de qualificação, Prof. Sérgio Moretti e Profa. Mirian Rejowski, muito obrigada pelas contribuições para o meu trabalho.

Aos meus amigos do mestrado que estiveram comigo em todos os momentos, meu maninho Alan Guizi; minha grande parceira de artigos e amiga querida Carla Kiyokawa, serei eternamente grata pela viagem que me deu para Fortaleza, foi um presente inesquecível. Obrigada também à Cláudia, Cindy, Adiler, Aristides, Vinícius Fernandes, Fernanda Moreton, Michelle, Juliana, Lilian, Izabel, Johanna, Flávia Calabrez e Flávia Mattos pela amizade, tudo foi bem mais fácil com vocês.

À Alê e Célia, pela paciência e grande ajuda em todos os momentos em que precisei.

Às turmas em que fiz o estágio docência, agradeço pela paciência e pelo aprendizado compartilhado. Em especial, Vanderly, pela amizade e parceria com artigos. À Fabi Ribeiro pelo carinho e ajuda. A Adriane Dauhs, por toda a ajuda e pela atenção.

Agradeço também a disponibilidade e envolvimento das organizações e entrevistados. À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES – pela bolsa concedida.

A todos que torceram e acreditaram que eu chegaria lá, muito obrigada.

"Amigos feitos, favores trocados,  
de um ou de outro jeito, ambos são edificados".

“Vida sem amigos, que duro castigo”.

Larissa Kriger, 2014

## RESUMO

Este trabalho tem como tema Hospitalidade: Camareiras e *Stakeholders* da Hotelaria. As organizações dependem da relação com diversos atores para o sucesso do negócio, por isso optou-se pela teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984). O objetivo geral do trabalho foi compreender a importância da hospitalidade entre o contratante e as camareiras na capacitação e no exercício profissional. Especificamente objetivou-se identificar os canais de captação de mão de obra de camareiras; entender as organizações no papel de anfitriãs; compreender como os *stakeholders* envolvidos nesse processo se relacionam. O direcionamento da pesquisa foi pela indagação se a hospitalidade é importante entre o contratante e as camareiras na capacitação e exercício profissional e inicialmente três proposições foram utilizadas: a primeira - é que a hospitalidade é percebida entre os contratantes e camareiras na capacitação e exercício profissional; a segunda - há diferentes canais de captação de camareiras que podem potencializar o processo de contratação pelas organizações; e a terceira - a hospitalidade é inerente a qualquer processo que envolva relações entre pessoas, sendo que uma delas assume o papel da organização como anfitriã. Para testar as proposições, a metodologia dessa pesquisa empírica foi de caráter exploratório e constitui-se de revisão bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e observação participante. A análise ocorreu em três organizações distintas, sendo um hotel, uma empresa terceirizada e uma ONG na cidade de São Paulo. Identificou-se que as organizações costumam relacionar a hospitalidade à prestação de serviços e não à relação entre pessoas. Também se percebeu que nem todas as organizações se veem no papel de anfitriãs em relação às camareiras, e que a ideia de anfitriã se dá na visão das mesmas, na relação que a camareira tem que ter com o hóspede.

**Palavras-chave:** Hospitalidade. *Stakeholders*. Serviços. Hotelaria. Recursos Humanos. Cocriação.

## ABSTRACT

The theme of this work is Hospitality: Room maids and the Hotel Industry Stakeholders. Organizations depend on their relationship with different actors for reaching business success. This is why the author has chosen the Stakeholders Theory (FREEMAN, 1984). The general objective of this work is to understand the importance of hospitality in the relations between the employer and room maids during training and at work. As specific objectives, this work aims to identify recruitment channels for hiring room maids; understand the role of organizations as hosts; and understand how stakeholders involved in this process relate to each other. The direction of the research was given by questioning the importance of hospitality amongst employers and room maids during training and at work, and initially three propositions were assumed: The first one states that hospitality is perceived in the relation amongst employers and room maids during training and at work; the second states that there are different recruitment channels for hiring room maids that may empower the hiring process; and the third proposition states that hospitality is inherent to any process that involves relations between people when one of them assumes the role of host. In order to test the propositions, the methodology of this empirical research was exploratory, composed by literature review, semi-structured interviews and participative observation. The analysis occurred in three different organizations: a hotel, an outsourcing company and a NGO in São Paulo. The study has identified that organizations tend to relate hospitality to service delivery rather than to the relations between people. It was also perceived that not all organizations see themselves playing the role of hosts regarding the room maids, and that for the organizations the role of host is played by room maids in their relations with hotel guests.

**Keywords:** Hospitality. Stakeholders. Hotel Industry. Human Resources. Co-creation.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Importância e definição dos atributos dos <i>stakeholders</i> .....	30
Quadro 2 – Tipos de <i>stakes</i> .....	32
Quadro 3 – Definição sistemática do conceito de Cocriação.....	36
Quadro 4 – A transformação do Processo de Criação de Valor.....	37
Quadro 5 – Elementos que influenciam a geração de valor de uma organização.....	40
Quadro 6 – Lógica Dominante em Mercadoria versus Lógica Dominante em Serviços na Criação de Valor.....	40
Quadro 7 – As três Atividades da hospitalidade.....	44
Quadro 8 – A Hospitalidade em Síntese.....	46
Quadro 9 – Natureza dos atos de Serviço.....	51
Quadro 10 – Funções da Administração de Recursos Humanos.....	54
Quadro 11 – Competências da Camareira ou Arrumador.....	60
Quadro 12 – Competências para o Chefe de Governança.....	61
Quadro 13 – Roteiro da observação participante.....	89
Quadro 14 – Oportunidades e ameaças da profissão camareira.....	90
Quadro 15 – <i>Stakeholders</i> indicados pelas organizações.....	118
Quadro 16 – Teste de proposições.....	118
Quadro 17– Conceito de hospitalidade na visão dos entrevistados.....	120
Quadro 18 – Captação de Mão de Obra.....	122
Quadro 19 – Principais reclamações das camareiras.....	125
Quadro 20 – Rotatividade.....	125
Quadro 21 – Interferência da Família.....	126
Quadro 22 – Perfil desejado.....	128

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma de um Hotel de Grande Porte .....	26
Figura 2 – Mapa de <i>Stakeholders</i> .....	28
Figura 3 – Tipologia de <i>Stakeholders</i> .....	31
Figura 4 – Visão Gerencial da Empresa .....	33
Figura 5 – Blocos de Construção das Interações para Cocriação de valor (DART) .....	38
Figura 6 – Atividades Relacionadas com a Hospitalidade .....	43
Figura 7 – As Dimensões da Hospitalidade .....	47
Figura 8 – Organograma da Governança .....	57
Figura 9 – Sistema Hotel .....	74
Figura 10 – Sheraton São Paulo WTC Hotel .....	75
Figura 11 – Modalidades de Terceirização .....	86
Figura 12 – Apresentação do <i>Site</i> da APAF .....	88
Figura 13 – Montagem da Cama .....	92
Figura 14 – Relações dos <i>Stakeholders</i> do Hotel Sheraton .....	96
Figura 15 – Relações dos <i>Stakeholders</i> da Empresa Terceiriza Ecolimp .....	102
Figura 16 – Relações dos <i>Stakeholders</i> da ONG APAF .....	109
Figura 17 – Canais de Captação de Camareiras pelo Hotel .....	117

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABEOC** – Associação Brasileira de Empresas de Eventos
- ABG** – Associação Brasileira de Governantas
- ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ANVISA** – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
- APAF** – Associação Paulista de Apoio a Família
- CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CCIH** – Comissão de Controle de Infecção Hospitalar
- CLT** – Consolidação das Leis do Trabalho
- DART** – Diálogo, Acesso, Risco e Transparência
- EMBRATUR** – Instituto Brasileiro de Turismo
- EUA** – Estados Unidos da América
- FIPE** – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
- FOHB** – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
- IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- Mtur** – Ministério do Turismo
- ONGs** – Organizações não Governamentais
- PIB** – Produto Interno Bruto
- QVT** – Qualidade de Vida no Trabalho
- RH** – Recursos Humanos
- RH** – Recursos Humanos
- SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SENAC** – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- SRI** – Stanford Research Institute
- UGBs** – Unidades Gerenciais Básicas
- UHs** – Unidades Habitacionais
- WTC** – World Trade Center
- WTTC** – World Travel and Tourism Council

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO 1 – HOTELARIA, <i>STAKEHOLDERS</i> E COCRIAÇÃO .....	22
1.1 Panorama da Hotelaria no Brasil .....	22
1.2. <i>Stakeholders</i> da Hotelaria .....	28
1.3 A Teoria da Cocriação .....	35
CAPÍTULO 2 – HOSPITALIDADE, SERVIÇOS E RECURSOS HUMANOS .....	42
2.1 Hospitalidade .....	42
2.2 A Hospitalidade no Contexto da Prestação de Serviços .....	50
2.3 O Papel do Departamento de Recursos Humanos .....	54
2.4 Departamento de Governança na Hotelaria .....	56
2.5 Profissional Camareira.....	59
CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETOS .....	73
3.1 Hotel.....	74
3.1.1 Sheraton São Paulo WTC Hotel.....	75
3.2 Cooperativas de Trabalho .....	77
3.3 Empresas Terceirizadas .....	84
3.3.1 Grupo Apoio Ecolimp .....	86
3.4 ONG.....	87
3.4.1 APAF – Associação Paulista de Apoio a Família.....	88
3.4.2 Observação Participante na APAF.....	89
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	95
4.1 Caso 1 – Sheraton Hotel WTC .....	95
4.1.1 Identificação dos Stakeholders.....	95
4.1.2 Teste de Proposição.....	98
4.2 Caso 2 – Empresa Terceirizada Ecolimp .....	102
4.2.1 Identificação dos <i>Stakeholders</i> .....	102
4.2.2 Teste de Proposição.....	105
4.3 Caso 3 – ONG APAF.....	108
4.3.1 Identificação dos <i>Stakeholders</i> .....	108
4.3.2 Teste de Proposição.....	111

CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	115
REFERÊNCIAS .....	130
APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO .....	138
APÊNDICE B - CONCEITO E MAPA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> PARA HOTEL.....	143
APÊNDICE C – CONCEITO E MAPA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> PARA ONG.....	144
APÊNDICE D – CONCEITO E MAPA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> PARA EMPRESA TERCEIRIZADA .....	145
APÊNDICE E – TERMOS DE AUTORIZAÇÕES DE ENTREVISTAS.....	146
APÊNDICE F – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS .....	159
APÊNDICE G – ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS.....	227
ANEXO A – LEI DAS COOPERATIVAS DE TRABALHO .....	243
ANEXO B – NOVA LEI DAS COOPERATIVAS DE TRABALHO .....	272

## INTRODUÇÃO

A formação em Hotelaria e a vivência profissional no departamento de governança levaram ao desenvolvimento dessa pesquisa. Na hotelaria, o departamento de governança contribui para o principal objetivo de um hotel, que é oferecer hospedagem às pessoas. Para Castelli (2006) trata-se de um setor dinâmico que concentra o maior número de funcionários do hotel.

Apesar da sua essencialidade, é um departamento que reúne algumas peculiaridades como: alta rotatividade, grande número de faltas, atestados e afastamentos, tornando-se um desafio para os administradores hoteleiros. Outro ponto de destaque deste departamento é a baixa qualificação dos funcionários que o compõe, sendo em sua maioria mão de obra de base.

Por ser essencialmente operacional, costuma atrair um público com baixa escolaridade e, portanto, cabe aos meios de hospedagem contratante, capacitar e treinar para que exerçam as atividades para as quais foram contratados. Surgiu então, a preocupação se de fato existe um envolvimento da empresa com esse funcionário, o que levou a autora a fixar o foco desta pesquisa no estudo de uma figura central dentro da governança: a camareira.

Encontram-se poucos estudos abordando o tema “camareiras”. Um estudo desenvolvido por Pirolo e Torres (2012), na cidade de São Paulo, teve como objetivo entender como funciona a relação de hospitalidade entre empresa e funcionários terceirizados, mais especificamente os cooperados. O resultado dessa pesquisa mostrou que as camareiras cooperadas preferem trabalhar em hotéis de luxo, por terem melhor acolhimento, e optam trabalhar como cooperadas. Os hotéis poderiam ser mais acolhedores quanto a uniformes, alimentação, recepção e alguns benefícios (PIROLO; TORRES, 2012).

O número reduzido de estudos sobre este assunto pode estar relacionado à baixa valorização dessa profissão. No entanto Laus (2006, p. 165) destaca que “a camareira é responsável pelo principal produto vendido no hotel, deve zelar para que a unidade habitacional esteja impecável, a fim de que o hóspede se sinta bem e confortável no hotel”.

Buscando conhecer as competências dessa profissional, chegou-se às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT - NBR 15047 que diz que ao

arrumador ou camareira competem: limpar, higienizar e arrumar as unidades habitacionais e áreas sociais, inspecionar *check-out*, repor e controlar material e atender pedidos e reclamações.

Partindo do princípio que os hotéis possuem um quadro suficiente de funcionários para atender certa taxa de ocupação, à medida que este percentual aumenta, é necessário contratar mão de obra extra. Com um quadro de funcionários reduzido, pode haver comprometimento da qualidade do trabalho realizado (LAUS, 2006). Para que isso não aconteça, é indispensável a colaboração de todos os envolvidos na organização, tais como funcionários, fornecedores e terceirizados, entre outros (PIROLO; TORRES, 2012).

Inicialmente a proposta foi de que o hotel se tornasse o anfitrião, ou seja, aquele que proporciona a hospitalidade, e a camareira como o outro, aquela que recebe (BROTHERTON; WOOD, 2004).

Diante disso, para este estudo, foram realizadas buscas em *sites* por cooperativas e ONGs, que já oferecem mão de obra de camareira para os meios de hospedagem em São Paulo. A ideia de trabalhar com a empresa terceirizada só surgiu depois de uma entrevista com a Coordenadora do Hospital Nove de Julho, Cláudia Oliveira, que dizia que toda limpeza do hospital era terceirizada, inclusive o trabalho das camareiras.

Nos *sites* de buscas encontraram-se várias cooperativas e poucas ONGs que capacitavam camareiras para o mercado de trabalho. Dentre as ONGs, a que chamou mais a atenção foi a Associação Paulista de Apoio a Família - APAF, tanto pelo tempo que vem fazendo esse trabalho, quanto pelo foco: mulheres em vulnerabilidade social na cidade de São Paulo.

O próximo passo foi entrar em contato com essas organizações para solicitar que autorizassem a pesquisa de campo. Na APAF essa autorização foi concedida no primeiro contato, por meio do próprio *site* no *link* “entre em contato conosco”, onde a pesquisadora preencheu o espaço explicando as razões do contato e o objetivo da pesquisa. A resposta veio da Assistente Social, Sueli Viana, responsável pelos trabalhos na APAF. A partir de então começaram os estudos na ONG, incluindo a observação participante com as alunas.

Em relação às cooperativas, foram selecionadas no *site* de busca “*google*”, pelo menos dez, porém, ao entrar em contato, todas deram respostas negativas em relação à pesquisa.

Então, resolveu-se contatar outra cooperativa por meio de indicação. Isto aconteceu por intermédio da Coordenadora de Hotelaria do Hospital Nove de Julho, Cláudia Oliveira, que em virtude de sua dissertação de mestrado, abordou a temática “cooperativas”, e já conhecia a referida cooperativa. O contato foi feito por telefone e por e-mail e obteve-se mais uma resposta negativa. Posteriormente, foi contatada Marianne Pirolo, mestre em Hospitalidade, cuja dissertação foi sobre mão de obra cooperativada de camareiras. Porém, a cooperativa indicada era a mesma da Cláudia Oliveira. Foi realizado um novo contato, em nome de Marianne Pirolo, entretanto, a resposta continuou sendo negativa, mas com a justificativa de que não poderiam receber a pesquisadora para entrevista em virtude do tempo escasso.

Assim, foi solicitado um novo contato com o Governante do Bourbon Atibaia, que trabalha com uma cooperativa da cidade de Campinas/SP; o mesmo fez a indicação. O contato foi feito e novamente a resposta foi negativa. Apesar disso, a cooperativa foi mantida na pesquisa, já que sua mão de obra é uma das mais utilizadas pelos hotéis, e buscou-se entrevistar alguns especialistas atuantes na hotelaria para identificar possíveis motivos para a não participação na pesquisa.

Um dos principais aspectos apontados nas entrevistas com os especialistas foram referentes às questões trabalhistas, já que a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (BRASIL, 1943) garante aos trabalhadores um conjunto de direitos que contribui para o alto custo de mão de obra. Segundo Pastore (1997), a contratação legal de um trabalhador no Brasil impõe despesas da ordem de 102% de encargos sociais. A CLT estabelece que os direitos dos trabalhadores sejam: registro em Carteira de Trabalho, décimo terceiro salário, vale transporte, adicional noturno, entre outros. Para as empresas, terceirizar e contratar mão de obra de cooperados tem custo menor, pois deixam de pagar esses encargos (PIROLO; TORRES, 2012).

A Lei nº 8.949/94 (BRASIL, 1994) regulamentou a atividade das Cooperativas de Trabalho admitindo a possibilidade de terceirização de serviços por meio dessas cooperativas, com a inclusão do parágrafo único no art. 442 da CLT, no qual reconhece a inexistência da relação de emprego entre os cooperados associados e as empresas tomadoras de serviços das Cooperativas de Trabalho. A Lei Nº 12.690/12 (BRASIL, 2012) que "dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho" procura caracterizar melhor as cooperativas com o objetivo de reduzir as fraudes trabalhistas (NASCIMENTO, 2012). No entanto, Pinto (2012) considera essa

nova Lei apenas como um texto mais elaborado do art. 442 da CLT sem grandes possibilidades de reduzir os abusos.

A recusa das cooperativas em participar da pesquisa, segundo Pirolo e Torres (2012), pode ser atribuída a uma preocupação em não se exporem, uma vez que a legalidade da atuação de algumas cooperativas de trabalho é questionada, sendo alvo do Ministério do Trabalho.

Logo, foram selecionados para o estudo um hotel, uma empresa terceirizada e uma ONG. Assim, o problema definido para esta pesquisa foi: A hospitalidade é importante entre o contratante e as camareiras na capacitação e exercício profissional?

Esta pesquisa tem por objetivo geral compreender a importância da hospitalidade entre o contratante e as camareiras na capacitação e exercício profissional. Como objetivos específicos, têm-se os seguintes: a) identificar os canais de captação de mão de obra de camareiras; b) entender as organizações no papel de anfitriãs; c) compreender como os *stakeholders* envolvidos nesse processo se relacionam.

Como proposições foram estabelecidas as seguintes: (P1) a hospitalidade é percebida entre os contratantes e camareiras na capacitação e exercício profissional; (P2) há diferentes canais de captação de camareiras que podem potencializar o processo de contratação pelas organizações; (P3) a hospitalidade é inerente a qualquer processo que envolva relações entre pessoas, sendo que uma delas assume o papel da organização como anfitriã.

Para os direcionamentos metodológicos, optou-se por Dencker e Da Viá (2002), que dissertam sobre a pesquisa em Ciências Sociais, e Yin (2005) por abordar o estudo de casos múltiplos. A metodologia dessa pesquisa empírica é de caráter exploratório e constitui-se de revisão bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e observação participante.

Segundo Dencker e Da Viá (2002, p. 59) os estudos exploratórios “(...) têm por finalidade formular um problema ou esclarecer questões para desenvolver hipóteses”. Já o estudo de casos múltiplos é uma estratégia de pesquisa abrangente, sendo “(...) uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando entre os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

Inicialmente, a revisão bibliográfica possibilitou conceituar os termos utilizados no decorrer do estudo, tendo como base livros, dissertações, teses, documentos e

periódicos relevantes ao assunto pesquisado. Assim, teve uma consolidação do conhecimento sobre o tema proposto com os objetos de estudo.

Os principais autores utilizados no decorrer do estudo foram Freeman (1984), Freeman *et al.* (2007), Mitchell *et al.* (1997), Carrol e Buchholtz (2003), Freeman *et al.* (2004), Freeman e McVea (2001) Koga (2011) e Junqueira (2011) sobre *stakeholders* e suas relações; Aldrigui (2007), Beni (2001), Castelli (2006; 2001), Petrocchi (2007), Lohmann e Panosso Netto (2008) e Rutherford (2004) para conceituação e caracterização de hotelaria; Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004; 2005) e Lovelock e Wright (2006) para direcionar sobre a conceituação e aplicação de serviços; Lashley e Morrison (2000; 2004; 2007), Camargo (2004), Gotman (2001; 2008), Baptista (2002; 2005; 2008), Wada (2007) e Brotherton e Wood (2004) para estabelecer a conceituação de hospitalidade a fim de relacionar com o tema em questão; Prahalad e Ramaswamy (2004), Ramaswamy e Gouillart (2010) para cocriação; e Tanke (2004), Bergamini (1990; 1997; 2008) e Mullins (2004) para Recursos Humanos.

No segundo momento, utilizou-se o protocolo de pesquisa de Yin (2005), Apêndice A, instrumento que estabelece diretrizes, regras e procedimentos para realizar o estudo de caso. Constitui uma estratégia de pesquisa que se diferencia das demais pela forma de coleta e análise de dados, utilizando a lógica de replicação ao invés da amostragem.

Ainda de acordo com Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação única e é preciso utilizar diversas fontes de evidências para a coleta dos dados, a fim de realizar uma triangulação com as informações. O autor propõe seis fontes de evidência, sendo elas a documentação, registros em arquivos, entrevista, observação direta, observação participativa e artefatos físicos (YIN, 2005). Neste estudo serão utilizadas duas dessas fontes: entrevistas semiestruturadas e observação participativa, sendo que a técnica de observação participante só foi realizada na ONG.

A primeira dessas fontes de evidência, as entrevistas semiestruturadas, foram realizadas com os gestores responsáveis pelas camareiras ou alunas no caso da ONG, *stakeholders* relevantes ao estabelecimento, e a análise subsequente foi de cunho qualitativo. As entrevistas foram previamente agendadas no hotel, na empresa terceirizada e na ONG. O áudio foi gravado para possibilitar a transcrição que ocorreu com eliminação de vícios de linguagem, pausas, erros gramaticais e de concordância. Houve um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice E) para autorizar a

divulgação ou não dos nomes dos empreendimentos e dos entrevistados na pesquisa acadêmica e possíveis futuras publicações.

Para nortear as entrevistas elaborou-se um roteiro com questões abertas, possibilitando interações, observações e flexibilidade. Antes da entrevista a pesquisadora apresentou uma ficha com o mapa de *stakeholders* (Apêndices B, C e D)<sup>1</sup> e a explicação do termo com base nas formulações de Freeman (1984), para possibilitar um melhor entendimento do tema pelo entrevistado. Ao final da entrevista com o responsável, solicitou-se a indicação de dois *stakeholders* mais relevantes ao negócio e a facilitação do contato para as entrevistas subsequentes com os indicados.

Para complementar o estudo sobre as cooperativas realizou-se entrevistas com especialistas (Apêndice G), profissionais da Rede de Hotéis Estanzapla, sendo uma com o Gestor de Desenvolvimento de RH, Thiago Sbarai, e outra com uma Governanta de um dos hotéis da rede, que solicitou anonimato.

Yin (2005) aborda que a entrevista é uma das formas mais importantes na coleta dos dados, pois as informações coletadas não estão disponibilizadas em material escrito. Ressalta também que é necessário seguir o roteiro de entrevista, sem questões tendenciosas, e não perder o foco do protocolo de pesquisa.

A observação participativa, a segunda fonte utilizada, ocorreu apenas na ONG a fim de acompanhar os trabalhos feitos com as alunas durante as aulas. Para tanto, a pesquisadora participou de algumas aulas e também do momento em que as alunas retornaram da vivência nos hotéis e compartilharam as experiências vividas. Para Dencker e Da Viá (2001, p. 147), “na observação participante, o pesquisador assume no grupo dois papéis: o de estranho ao grupo (observador) e o de participante (membro aceito pelo grupo)”. Para validar as observações, a pesquisadora fez um caderno de campo com anotações diversas e um relatório final com a experiência. Os fatos observados seguiram a ordem do roteiro estabelecido.

Para melhor compreensão, este trabalho está subdividido em quatro capítulos, sendo o primeiro e o segundo conceituais, tratando da hotelaria e os *stakeholders* e as relações com a cocriação, e da hospitalidade, serviços e recursos humanos. O terceiro faz uma caracterização junto com o conceito que cada objeto está inserido: hotel, cooperativa, empresa terceirizada e ONG e, o quarto capítulo traz a indicação dos

---

<sup>1</sup> O mapa de *stakeholders* foi apresentado para o grupo 1, gestores responsáveis pelas camareiras.

*stakeholders* apontados pelas organizações e o estudo de casos múltiplos confrontados com as proposições iniciais da pesquisa.

## **CAPÍTULO 1 – HOTELARIA, *STAKEHOLDERS* E COCRIAÇÃO**

Este capítulo visa contextualizar a hotelaria e seus *stakeholders*, bem como o construto da cocriação que parte do princípio de que uma organização cria valor em seus produtos ou serviços. A criação de valor corresponderá a uma visão dos consumidores em relação às características e propriedades dos produtos ou serviços produzidos, pois são eles os responsáveis pelo grau de importância dos produtos ou serviços ofertados pela empresa.

### **1.1 Panorama da Hotelaria no Brasil**

De acordo com a EMBRATUR<sup>2</sup> em uma análise feita com dados publicados pelo Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC<sup>3</sup>, 2014) o Brasil aparece em 6º lugar no ranking de países que consideram o turismo importante para o PIB<sup>4</sup>, geração de empregos, divisas geradas por turistas internacionais e investimentos públicos e privados. Ainda de acordo com dados do WTTC, o impacto do turismo na economia do Brasil alcançou em 2014 9,5% do PIB (R\$ 466,6 bilhões), um crescimento de 5,2% em relação ao ano de 2013, que foi de 9,2% do PIB (R\$ 443, 7 bilhões), sendo maior que a média mundial de 2,5%.

O estudo ainda atribui o impacto econômico da cadeia produtiva do turismo no país a geração de 8,9 milhões de empregos diretos e indiretos, um crescimento de 4,5% em relação a 2013, quando o segmento foi responsável por 8,5 milhões de postos de trabalho. No mundo, espera-se um aumento de 2,5% em relação ao ano anterior. De acordo com o relatório, o Brasil é o 5º maior gerador de empregos diretos e totais por meio do turismo no mundo, o que mostra a importância do segmento para a transformação da vida da população em todas as regiões do País.

O desempenho do turismo impacta na taxa de ocupação dos hotéis. Com a oferta turística em alta, os hotéis precisam se preparar para receber e atender essa demanda oferecendo serviços satisfatórios e de qualidade. O conceito de qualidade é definido por alguns autores como Shiozawa (1993) que usa a teoria da qualidade baseada no usuário, como a incorporação de elementos subjetivos pautados na satisfação de preferências do consumidor. O autor diferencia o conceito na visão do marketing e da administração,

---

<sup>2</sup> Empresa Brasileira de Turismo. Site: <http://www.embratur.gov.br>. Acesso em 16/08/14.

<sup>3</sup> World Travel and Tourism Council.

<sup>4</sup> Produto Interno Bruto

sendo que no marketing, define como a combinação precisa (ponto ideal) dos atributos do produto, que possibilitará a máxima satisfação de determinado consumidor. Já na visão da administração é a adequação para o uso. Produtos de alta qualidade são aqueles que satisfazem a maioria dos consumidores.

Já Pleguezuelos (2000) define qualidade como o conjunto de características de um produto ou serviço que satisfazem as necessidades e expectativas do cliente; supõe, portanto, maior eficácia e eficiência, o que significa que os serviços prestados ao público tenham um impacto real nas suas necessidades e expectativas, enquanto melhora a relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos.

No que diz respeito à satisfação, para Walker (1991) os aspectos pessoais dos serviços, superam em importância os materiais, mesmo quando o produto em si não satisfaz às expectativas. A excelência de um serviço pessoal pode salvar uma situação que apresente problemas. Segundo Froemming (2000), a satisfação é um dos principais elementos de busca pelo processo de qualidade. É o cliente que conduz o processo, estabelecendo suas expectativas, padrões e exigências. Já para Kotler (2000, p.58) “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento, resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do consumidor”.

Walker (1991) defende que a qualidade dos serviços depende da forma como as pessoas que servem estão se sentindo, portanto, é necessário examinar aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes.

Na hotelaria essas características são determinantes para a composição do quadro de pessoal, bem como para a execução dos serviços prestados por uma organização. Petrocchi (2007, p. 24) lembra que “os serviços de hospedagem são criados e entregues na hora. São executados justamente onde se encontra o cliente. Isso torna crítica à realização do controle de qualidade”, podendo justificar um cuidado maior com a formação de sua mão de obra. De acordo com Petrocchi (2007, p. 19), “a hotelaria é um subsistema do sistema de turismo e, como tal, influencia e é influenciada, pelo desempenho do todo”.

As empresas hoteleiras são aquelas que mediante pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela (CASTELLI, 2006). De acordo com Regulamento Geral dos meios de hospedagem:

Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira, observado o Art. 4º do Decreto nº 84.910, de 15 de julho de 1980 (CASTELLI, 2006, p. 14).

Segundo Beni (2001):

O hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se completamente de outros estabelecimentos industriais e comerciais. Enquanto na indústria pode-se planejar o número de equipamentos, instalações e pessoal para um determinado tipo de produção, o mesmo não acontece com a hotelaria, que fica no aguardo dos clientes para pôr em funcionamento seu esquema operacional. O produto hoteleiro é estático. O consumidor pode ir até ele. Já as empresas industriais ou comerciais fazem chegar o produto até o cliente (BENI, 2001, p. 195).

De acordo com Aldrigui (2007), os equipamentos de hospedagem são prestadores de serviço, já que eles são componentes fundamentais das atividades turísticas e porque o turismo enquadra-se enquanto atividade econômica dentro do setor de serviços. O Banco Nacional do Desenvolvimento (2000 *apud* SBARAI, 2013, p. 34), também estabelece o hotel como um prestador de serviço, com fornecimento de hospedagem, segurança, alimentação e demais serviços inerentes ao bem receber, assim dispõe, atualmente, não só de hospedagem e café da manhã, mas diversos serviços que agregam valor, tais como, restaurantes, *room-service*, eventos, *spas*, dentre outros. Estes serviços possibilitam que o hóspede passe mais tempo no empreendimento e usufrua de diversos serviços em um mesmo ambiente (SBARAI, 2013). Voltando ao pensamento de Aldrigui (2007, p. 13) sobre meios de hospedagem, o setor tem números expressivos na geração de empregos diretos e indiretos, e estreita relação com o setor de eventos e de alimentação entre outros.

Para Lohmann e Panosso Netto (2008), o setor de hospedagem dá suporte para que a experiência turística aconteça. Sendo assim, os empreendimentos hoteleiros reúnem diversas atividades econômicas em um ambiente unificado, com o intuito de ofertar além da hospedagem, serviço principal para um hotel, também serviços de bares e restaurantes, espaços para eventos e lazer, convenções, lojas comerciais, lavanderia, serviços de telecomunicação entre muitos outros, para facilitar e atender as necessidades dos clientes.

Portanto, para o aspecto do gerenciamento e controle da gestão, cada uma destas atividades precisa ser controlada individualmente, devido às características distintas,

pode ocorrer que um hotel seja mais rentável em determinado setor e ter prejuízos em outro, o segredo está na forma de gerenciar e equilibrar cada departamento. Para isso existe necessidade de departamentalizar receitas e despesas, a fim de apurar o resultado individual de cada setor. De acordo com Araújo (1994, p. 157) a departamentalização “é o processo de agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando a melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação”.

Na estrutura hoteleira os funcionários que ocupam funções de linha, têm em geral, maior contato com hóspedes. As funções de linha, em um empreendimento hoteleiro, compreendem os setores de hospedagem e de alimentos e bebidas. O grau de contato com hóspedes varia, dependendo da função. Contudo, conforme destaca Rutherford (2004, p. 24) “a maioria dos empregados são participantes ativos na composição e prestação de serviços de um hotel”. Funções *staff* são aquelas que ficam nos bastidores dos empreendimentos, dando suporte às funções de linha.

As características de cada empreendimento dependerão das condições e da divisão do trabalho. Independentemente do tamanho, o hotel precisará distribuir o trabalho proporcionalmente à quantidade de funcionários, exigindo uma estruturação por parte do setor de recursos humanos.

Para melhor compreensão da estrutura organizacional de um hotel, que se define como tarefas, e são divididas, agrupadas e coordenadas, Petrocchi (2007) sugere o seguinte organograma, figura 1.

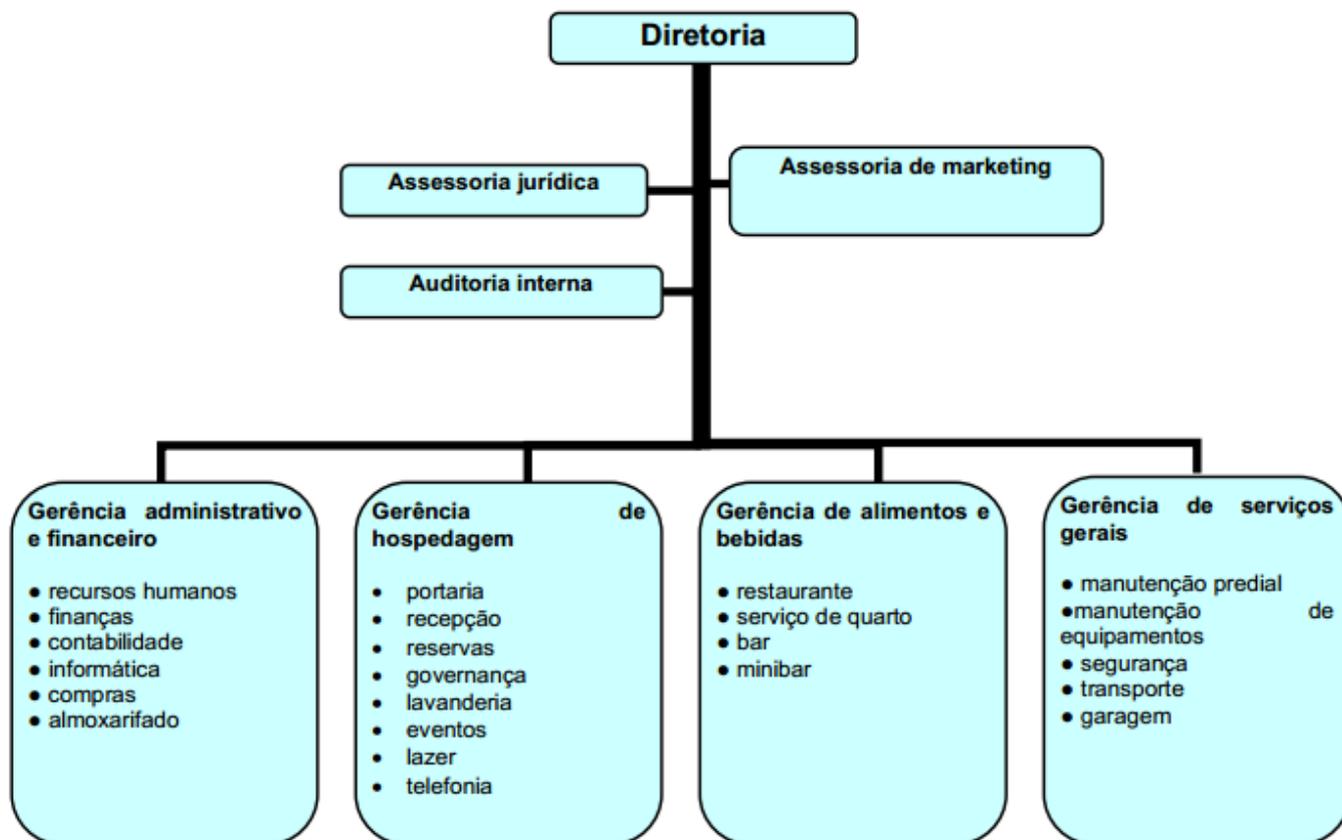


Figura 1 – Organograma de um hotel de grande porte  
 Fonte: Petrocchi (2007, p. 54)

Segundo Petrocchi (2007) o organograma acima mostra qual é a forma de organização dos setores e sua hierarquização, inter-relação e organiza o desencadeamento dos serviços a serem prestados.

Segundo dados do *site* Mercado e Eventos<sup>5</sup> e fornecidos pelo atual presidente do FOHB<sup>6</sup>, Roberto Rotter, em função da copa do mundo e das olimpíadas, desde 2009 a hotelaria apresentou um crescimento de 13% - totalizando 10 mil hotéis e 460 mil unidades habitacionais. A previsão é que o crescimento para 2016 chegue a 21%, panorama feito por meio da projeção com base em números dos últimos anos e nos empreendimentos em construção e ampliação em todo o país.

Somente as 25 redes associadas do FOHB representam 18% dos apartamentos disponíveis em todo Brasil, gerando R\$ 2,8 bilhões em impostos e taxas e empregando cerca de 560 mil trabalhadores diretos e indiretos. De acordo com Rotter, os investimentos dos associados chegarão a R\$ 7 bilhões até 2015: “O crescimento da

<sup>5</sup><http://www.mercadoeventos.com.br>. Acesso em 14 de agosto de 2014.

<sup>6</sup>Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil

hotelaria é proporcional ao PIB do país. E embora tenhamos apresentado um PIB baixo e uma variação do número de UHs<sup>7</sup> de 2,3%, conseguimos aumentar a diária média acompanhando a inflação 5,91% e mantivemos bons resultados”<sup>8</sup>.

Segundo informações fornecidas pelo FOHB para a ABEOC<sup>9</sup> (2014)<sup>10</sup> para suprir a demanda da copa e olimpíadas, o setor hoteleiros e preocupa não só em atrair mão de obra qualificada, mas também reter e aperfeiçoar os profissionais existentes por meio de treinamentos próprios, sendo a formação uma preocupação constante das redes hoteleiras, visto que a qualidade do serviço depende quase exclusivamente da qualidade do atendimento prestado pelos colaboradores.

Para Francisco Garcia, vice-presidente de Recursos Humanos e Responsabilidade Socioambiental do FOHB, em entrevista ao *site* Mercado e Eventos (2014), os grandes eventos contribuem para colocar o setor em evidência como “uma atividade que acolhe pessoas com baixa qualificação e investe em formação, ajudando no desenvolvimento profissional e pessoal”, ainda complementa dizendo:

Esperamos que o mercado aproveite esta oportunidade de atrair bons profissionais e qualificar ou requalificar seus quadros. A expectativa é de que o ritmo de contratações continue forte nos próximos anos. Estima-se que as próximas aberturas gerem cerca de 50 mil empregos diretos e indiretos (GARCIA, 2014).

Rebello (2013) revela que o Brasil tem um dos mais baixos níveis de profissionais com nível superior do mundo, equivalente apenas a 7 % da população entre 24 a 35 anos. O Brasil tem falta de mão de obra qualificada, o que é sem dúvida um dos principais fatores de risco quanto ao crescimento econômico.

Com a falta de mão de obra qualificada no setor hoteleiro, os empreendimentos da área precisam estar preparados para reagirem, tanto a fim de evitar reações negativas como fortalecer as positivas. A maneira com a qual a empresa lida com cada um de seus *stakeholders* pode ser considerada um fator chave para garantir o funcionamento da empresa no mercado (FREEMAN *et al*, 2007).

---

<sup>7</sup>Unidades Habitacionais

<sup>8</sup>Disponível em <http://www.mercadoeventos.com.br>

<sup>9</sup> Associação Brasileira de Empresas de Eventos

<sup>10</sup> <http://www.abeoc.org.br/2014/01/para-o-fohb-hotelaria-mantera-ritmo-forte-de-contratacoes/>. Acesso em 14/08/14.

## 1.2. Stakeholders da Hotelaria

Negócios de acordo com Freeman, Harrison e Wicks (2007) podem ser entendidos como um conjunto de relações entre os grupos que tem uma participação nas atividades que fazem o negócio. Portanto, negócio é como os clientes, fornecedores, funcionários, comunidades, entre outros, se interagem e criam valor para *stakeholders*. Termo definido por Freeman (1984, p. VI), como “qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para a conquista dos objetivos de uma empresa”.

São aqueles que, de alguma maneira, contribuem de forma positiva ou negativa para o funcionamento do empreendimento.

Freeman (1984), visando organizar discussões em função de razões práticas, categorizou os *stakeholders* entre aqueles que causam mudanças internas à empresa tais como clientes, funcionários e sindicatos, investidores (ou financiadores, incluindo acionistas) e fornecedores, e outros grupos que geram mudanças no ambiente externo, mas que influenciam ou podem influenciar a empresa tais como o governo, a concorrência, serviço de proteção ao consumidor e a comunidade de uma forma ampla (KOGA, 2011 p. 21).

Segundo Freeman, Harrison e Wicks (2007) o dia a dia de uma empresa consiste em uma interação com uma ampla gama de interessados, e essas relações precisam ser geridas de forma consciente. Mesmo que os executivos e diretores de uma empresa acreditem que criação de valor para o acionista é o único objetivo legítimo para o negócio, eles devem concentrar-se em relações de interessados para realizar a criação de valor para o acionista. Ainda para os autores, dinheiro é importante, mas o valor criado para os clientes, colaboradores, fornecedores e comunidades faz toda diferença para manter um negócio.

A figura 2 mostra a proposta de Freeman, Harrison e Wicks (2007), que dividem os *stakeholders* em dois grupos: os primários e os secundários. O grupo primário é formado por aqueles cuja importância para a organização é maior e exercem grande influência na atividade da empresa. Já o grupo secundário, consiste basicamente em ações governamentais que também afetarão o funcionamento da organização.

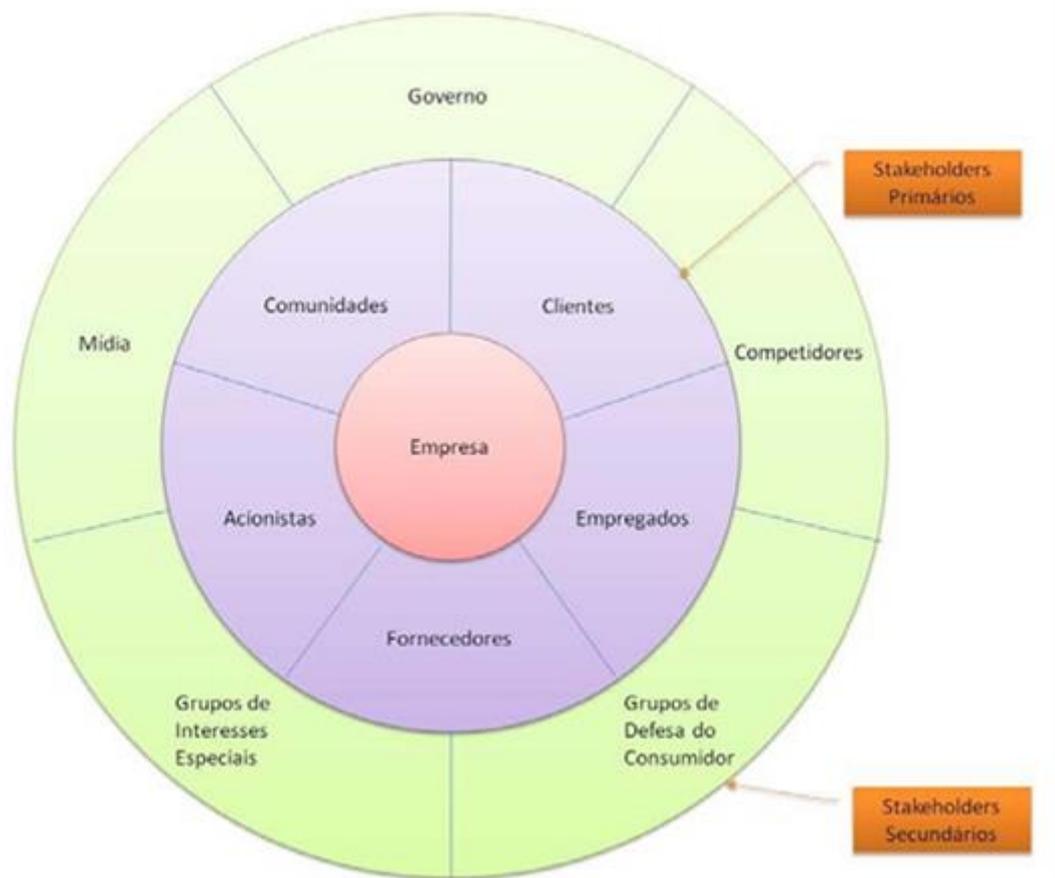


Figura 2 – Mapa de *Stakeholders*

Fonte: Freeman *et al.* (2007, p. 7). Adaptado por Junqueira (2011, p. 27)

Seguindo ainda a lógica de Freeman, Harrison e Wicks (2007) uma série de técnicas têm sido desenvolvidas para ajudar na gestão de relacionamentos entre *stakeholders*, sendo preciso começar com uma abordagem detalhada para definir quem são os *stakeholders* de cada organização. A análise de segmentação pode ser aplicada em todos os grupos das partes interessadas, e não apenas de acordo com os clientes ou mercados.

A criação de valor para as partes interessadas consiste na compreensão e na satisfação das necessidades e preocupações de cada um. É preciso entender em detalhes cada *stakeholders* em três pontos: (1) comportamento real ou atual; (2) o seu potencial, ou como ele poderia ajudar a empresa a alcançar sua finalidade; (3) a sua ameaça para a concorrência, ou como poderia impedir a empresa de atingir sua finalidade (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007).

Na mesma linha de pensamento dos autores, se um determinado grupo de interessados acha que uma empresa simplesmente não quer atender as suas

necessidades, ou coloca as necessidades dos outros grupos à frente deles, provavelmente haverá pouco compromisso, uma ameaça competitiva ou até mesmo colocando em risco seu processo de criação de valor.

Com base nos atributos descritos por Mitchell *et al.* (1997), Junqueira (2011) (quadro 1) organiza suas definições, características e importâncias, indicando as fontes utilizadas pelos autores para a abordagem do tema. É a partir destes atributos, que os autores criaram, então, uma tipologia que segmenta as diferentes classes de *stakeholders* de acordo com sua relevância para a organização.

Atributo	Definição	Fontes
<b>Stakeholder</b>	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou que pode ser afetado pela realização dos objetivos de uma corporação.	Freeman (1994); Jones (1995); Kreiner e Bhambri (1988)
<b>Poder</b>	A relação entre atores sociais em que um ator “A” consegue fazer com outro ator “B”, algo que “B” de outro modo não faria.	Dahl (1957); Pfeffer (1981); Weber (1947)
<b>Bases</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coerciva – força/Ameaça</li> <li>Utilitário – material/incentivos</li> <li>Normativas – influências simbólicas</li> </ul>	Etzioni (1964)
<b>Legitimidade</b>	A percepção generalizada ou pressuposta de que a ação de uma entidade é desejável, adequada ou apropriada, levando em consideração algumas definições de normas sociais como valores e crenças.	Suchman (1995); Weber (1947)
<b>Bases</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individual</li> <li>Organizacional</li> <li>Societária</li> </ul>	Wood (1991)
<b>Urgência</b>	O grau em que as reivindicações dos <i>stakeholders</i> são referidas para atenção imediata.	Merriam-Webster Dictionary
<b>Bases</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilidade ao tempo – grau no qual o atraso gerencial no atendimento a uma reivindicação ou percepção de expectativa é inaceitável para o <i>stakeholder</i>.</li> <li>Criticidade – a importância da reivindicação ou percepção de expectativa para o <i>stakeholder</i>.</li> </ul>	Eystone (1978); Wartick e Mahon (1994); Hill e Jones (1992); Williamson (1985)
<b>Importância</b>	O grau no qual os gerentes priorizam reivindicações concorrentes do <i>stakeholder</i> .	Merriam-Webster Dictionary

Quadro 1 – Importância e definição dos atributos dos *stakeholders*.

Fonte: Mitchell *et al.* (1997, p.869). Adaptado e traduzido por Junqueira (2011, p. 30)

Segundo Mitchell *et al.* (1997) classificam-se como *stakeholders* latentes, aqueles que possuem apenas um dos atributos estabelecidos. Como realçado na figura 3, esta categoria compreende os dormentes, discricionários e exigentes. Sua relevância para a empresa é mínima e muitas vezes deixam de ser reconhecidos pela organização. Embora pouco provável, em determinadas situações os integrantes deste grupo podem adquirir mais qualidades, tornando-se, a partir de então, importantes variáveis para a tomada de decisão da empresa.

Os autores identificam como *stakeholders* expectantes, aqueles que possuem dois dos três atributos mencionados. A relevância desta classe é moderada e engloba os dominantes, dependentes e perigosos.

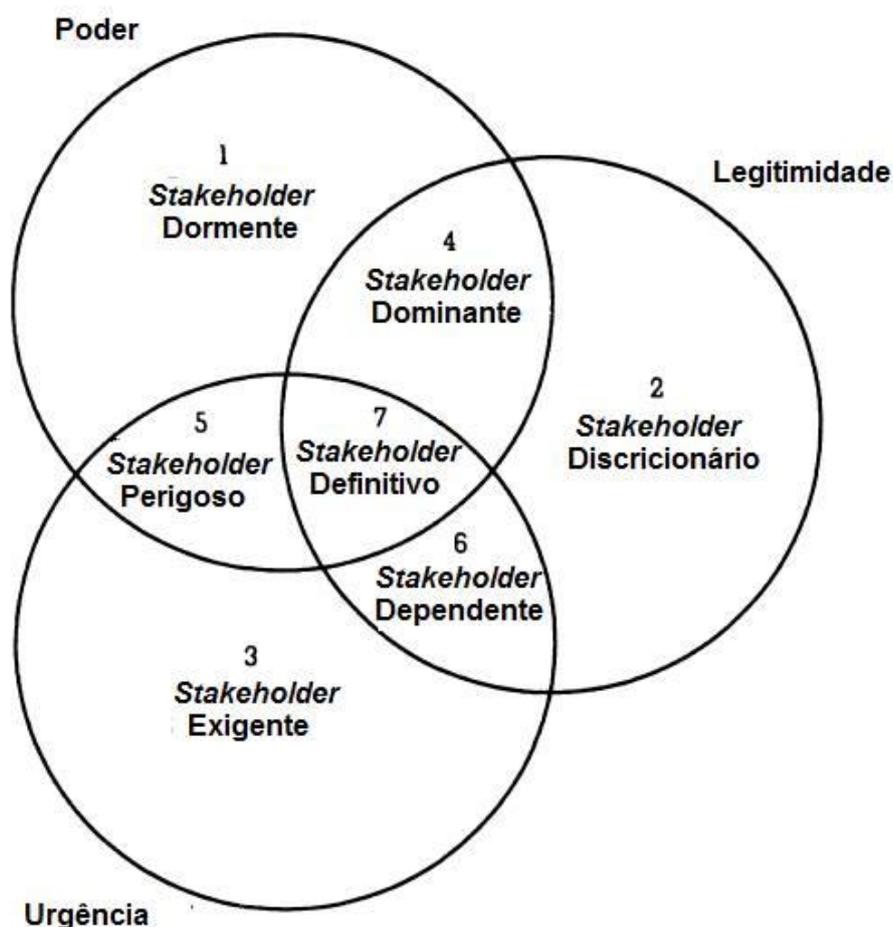


Figura 3 – Tipologia de *stakeholders*  
 Fonte: Mitchell *et al.* (1997, p.874). Tradução livre

Finalmente, são apontados como definitivos aqueles *stakeholders* que apresentam todos os atributos discutidos e que, portanto, têm alta relevância para a organização. Para os autores, por definição, os *stakeholders* que apresentam poder e

legitimidade já são considerados dominantes e, uma vez que suas reivindicações tornam-se urgentes, estão propícios a entrar para a classe definitiva, ou seja, a adição da urgência de atenção ao poder e à legitimidade é, justamente, o cenário mais provável para transformar o *stakeholders* na parte de maior relevância (MITCHELL, et al., 1997).

A importância dos *stakeholders* é comumente citada nos mais diversos ramos, com a prestação de serviços dos meios de hospedagem não seria diferente, a mesma é caracterizada pela intangibilidade e impossibilidade de estocagem, tendo assim um serviço de alta perecibilidade.

Carrol e Buchholtz (2003) exemplificam (quadro 2) cada um dos três tipos de *stakes* (interesses):

<b>Por Interesse</b>	Quando um indivíduo ou um grupo vai ser afetado por uma decisão, este tem interesse nesta decisão. <b>Exemplo:</b> o fechamento da empresa vai afetar a comunidade
<b>Por Direito</b>	<b>Direito legal:</b> quando um indivíduo ou um grupo de possui direito legal para ser tratado de certa maneira ou de ter um direito particular protegido. <b>Exemplo:</b> os empregados esperam privacidade nos processos. Clientes e credores têm certos direitos legais. <b>Direito moral:</b> quando um indivíduo ou um grupo acredita ter direito moral para ser tratado de certa maneira ou de ter direito particular protegido. <b>Exemplo:</b> proteção, justiça e igualdade.
<b>Por Propriedade</b>	Quando um indivíduo ou um grupo tem um título legal de um ativo ou de uma propriedade. <b>Exemplo:</b> “esta empresa é minha, eu fundei, eu sou o dono,” ou “eu tenho mil ações desta corporação.”

Quadro 2 – Tipos de *stakes*

Fonte: Adaptado de Carrol e Buchholtz (2003, p. 70).

De acordo com Freeman (1984), anterior à gestão de negócio baseada na teoria dos *stakeholders* predominavam dois modelos de gestão de negócios: o familiar e o gerencial. O primeiro consiste na visão de produção da empresa. Para Freeman (1983, p. 5), até 1980, a forma de fazer negócios possuía uma abordagem simplista, obedecendo a processos lineares na maioria das vezes operados de maneira familiar e sem significativas influências externas.

Neste período, as empresas eram bastante simples, e "fazer negócios" consistia em comprar matérias primas de fornecedores, converte-lo em produtos e vendê-lo aos clientes. Para a maioria dos proprietários-empresários as empresas fundamentavam de forma simplista, operavam em regime familiar. O ponto central é que tal estrutura conceitual produção,

atinge seu sucesso preocupando-se apenas com a satisfação dos clientes e fornecedores (FREEMAN, 1983, p. 5).

No segundo caso, figura 4, observa-se a visão gerencial da empresa, consolidada quando a mão de obra especializada e os acionistas passaram a ganhar destaque na gestão empresarial.

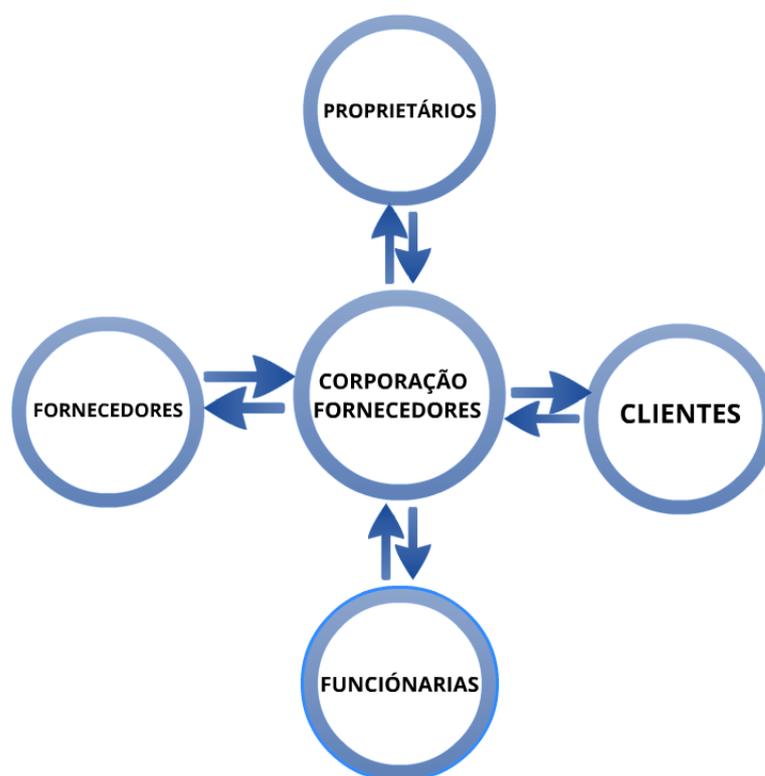


Figura 4 – Visão Gerencial da Empresa  
Fonte: Freeman (1983, p. 6).

Segundo Freeman (1983), a visão gerencial da empresa surge a partir das duas últimas décadas do século XX. A figura 4 ilustra o início da preocupação das empresas com questões que iam além das questões de produção até a entrega dos produtos aos consumidores. Para o autor, com a introdução deste modelo, a busca pela redução dos custos com objetivo da maximização de lucros, dita as tomadas de decisões das empresas.

[...] neste novo cenário os proprietários das empresas passaram a incluir bancos, acionistas e instituições financeiras, que acumulavam capitais e passaram a dar apoio ao crescimento de novas empresas. Nesse novo contexto, para obter sucesso, os gerentes das empresas precisavam ter que satisfazer simultaneamente os proprietários, os acionistas, os funcionários

e seus sindicatos, além dos fornecedores e clientes (FREEMAN, 1983, p.5, tradução livre).

No entanto, Freeman (1983) conclui que o modelo gerencial empresarial não fornece uma maneira lógica de compreensão das mudanças que têm e que irão ocorrer, ou seja, não consideram o ambiente externo. Defende seu ponto de vista argumentando que as organizações não podem ser imparciais com relação às mudanças do mundo externo. As empresas necessitam investir seus esforços na busca e compreensão de grupos que a influenciam, pois estes podem afetar diretamente os objetivos estratégicos da organização, bem como as empresas precisam ter conhecimento de que suas ações podem interferir nos objetivos de seus *stakeholders*, desta forma ver na gestão baseada nos *stakeholders* a alternativa para fazer negócios.

A teoria dos *stakeholders* define que independente do objetivo final da empresa, os gestores podem levar em consideração os interesses legítimos dos grupos e indivíduos que afetam, ou são afetados, pelas suas atividades. Sendo assim, negócios bem sucedidos funcionam de modo que fornecedores, clientes, funcionários, gerentes, acionistas e comunidades sejam beneficiados. No entanto, Freeman, Wicks e Bidhan (2004) notam que existem conflitos de interesses entre *stakeholders*, mas que esses conflitos podem ser resolvidos de modo que *stakeholders* não saiam do negócio ou usem seu poder.

Embora existam muitas definições para "estratégia", "política", "planejamento" e as variantes de cada um, a idéia básica é que o planejamento está preocupado com a configuração de recursos de uma organização em relação ao seu ambiente externo. O conceito de planejamento estratégico está inerentemente ligado à imposição de algumas direções para a organização, baseada em uma análise das capacidades organizacionais, oportunidades e ameaças ambientais.

Assim, a informação adequada sobre o meio ambiente, do passado, mudanças futuras e emergentes, questões estratégicas e problemas são fundamentais para um efetivo planejamento corporativo ou processo de decisão política. Como o planejamento mudou de uma política reativa para a formulação de estratégias proativas, aumentou a necessidade de uma melhor sondagem ambiental (FREEMAN, 1984, p.34, tradução livre).

Freeman (1984) sugere que para organizações serem eficientes, podem seguir um conceito pragmático e dedicar seus esforços para entender e identificar relacionamentos que são afetados ou podem afetar os propósitos da organização. Esses

propósitos podem estar alinhados ao gerenciamento estratégico da abordagem de *stakeholders*.

Como apontam Freeman e McVea (2001), o gerenciamento estratégico constantemente define novas direções para a firma e considera como a firma pode afetar todos os ambientes. Além disso, a abordagem de *stakeholders* rejeita a ideia de maximizar apenas um objetivo, sendo uma tarefa constante de balancear e integrar múltiplos relacionamentos e objetivos.

Os autores definem ainda que diferentes *stakeholders* podem trabalhar apenas de modo cooperativo a longo prazo, apesar de suas diferenças. Dividiram-se em valores centrais, definidos por Collins e Porras (1994, p. 29) como: “*core values are like an ether that permeates an organization... you can think of it as analogous to the philosophy of life that an individual might have. Core values are analogous to a biological organism’s genetic code*<sup>11</sup>”.

Freeman e McVea (2001) apontam como os responsáveis pela “teoria da separação”, segundo a qual não se pode analisar o mundo dos negócios como algo separado do mundo da ética ou política. De acordo com os autores, os valores pessoais estão intrínsecos em suas ações.

Freeman (1984) defende que a única maneira de criar valor para os acionistas ou donos de uma organização, é pelo alinhamento dos objetivos dela com seus diversos *stakeholders*, ou pela identificação e cocriação entre seus fornecedores, funcionários, clientes ou para qualquer grupo de interesse para empresa.

### 1.3 A Teoria da Cocriação

Pensando nos benefícios dessas trocas entre pessoas, algumas organizações têm utilizado o conceito de cocriação para desenvolver em conjunto, com todos os interessados, novas e mais abrangentes perspectivas de valor, e buscar sempre a melhor composição de valor aos interessados, no presente e no futuro, o que resulta diretamente da cocriação ou dos seus reflexos posteriores. Portanto, cocriação pode ser definida como a participação ativa dos interessados gerando maior desempenho e valor no serviço, e posteriormente a satisfação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

---

<sup>11</sup> Valores centrais são como um éter que permeia uma organização, você pode pensar nisso como análogo a filosofia de vida que um indivíduo pode ter. Valores centrais são análogos ao código genético de um organismo. (tradução livre)

No quadro 3 algumas definições do conceito de cocriação de Prahalad e Ramaswamy (2004).

<b>O conceito de cocriação</b>	Criação compartilhada de valor desenvolvida entre a empresa e o consumidor.
	Permitir ao consumidor participação na co-construção de experiência de serviço.
	Definição conjunta de um problema e também da solução.
	Variedade de experiências.
	Experiência individualizada.
	Diálogo contínuo.
	Co-construção de experiências personalizadas.

Quadro 3 – Definição sistemática do conceito de Cocriação

Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004).

Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que a plataforma de engajamento possibilita o compartilhamento de experiências para que se entendam os reais problemas a serem priorizados. Visto que, o princípio central da cocriação de valor é: “engajar pessoas para criar juntas experiências de valor e ao mesmo tempo, aperfeiçoar a economicidade das redes” (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010, p.35).

Prahalad e Ramaswamy (2004, p.169) indicam que a ideia de interação com o consumidor não é nova, e que esta maneira de enxergar os consumidores é uma das fontes geradoras de valor, e associam valor às experiências, “os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências mediadas pela comunidade”. Sendo que valor não pode mais ser visto como uma parte de transação individual do processo, sempre estará sujeito a mudanças e influências externas, como por exemplo, a dos *stakeholders*.

Um dos obstáculos da cocriação conforme pontuado por Ramaswamy e Gouillart (2010) está na dificuldade de aceitação de novas experiências, práticas e processos, o que leva a necessidade de facilitar o gerenciamento interno. Para isso, as empresas precisam criar plataformas para que todos os colaboradores interajam e compartilhem suas experiências, a fim de desenvolver um entendimento dos reais problemas-chave e prioridades.

Outro ponto é que os colaboradores precisam ser influenciadores, enquanto a gerência define a direção estratégica e os limites do que pode ser cocriado. Para

Prahalad e Ramaswamy (2004) as interações devem ser diretas e com o envolvimento dos mais experientes, pois muitos problemas são complexos e sem soluções óbvias.

Seguindo ainda com o pensamento dos autores, envolver os indivíduos com valores psicológicos (maior satisfação no trabalho, sentimentos de apreciação, maior autoestima) ou econômico (maiores ganhos, aquisição de oportunidades de progredir) está entre os princípios de cocriar. Para as organizações, o valor é econômico e a oportunidade de fazer um bem social.

Prahalad e Ramaswamy (2004) ressaltam que em vez do “valor” está incluso nos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, agora está centrado nas experiências dos consumidores, sendo que o valor é cocriado pela interação entre consumidores e empresas.

Para melhor entendimento, o quadro 4 sintetiza essas mudanças de perspectivas na criação de valor.

	<b>Criação de valor centrada na empresa e no produto</b>	<b>Co-criação de valor centrada no indivíduo e na experiência</b>
<b>Visão do Valor</b>	O valor é associado às ofertas da empresa. O espaço competitivo baseia-se nos produtos e serviços da empresa.	O valor é associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências mediadas pela comunidade. O espaço competitivo baseia-se nas experiências dos consumidores.
<b>Papel das Empresas</b>	Definir e criar valor para o consumidor.	Engajar cada consumidor na definição e co-criação de valor singular.
<b>Papel dos Consumidores</b>	Bolso passivo de demanda para ofertas e soluções definidas pela empresa.	O consumidor como participante ativo na busca, criação e extração de valor.
<b>Visão da Criação de Valor</b>	A empresa cria valor; a escolha dos consumidores limita-se à variedade ofertada pela empresa.	O consumidor co-cria valor com a empresa e com outros consumidores.

Quadro 4 – A transformação do Processo de Criação de Valor  
Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 169)

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 169), a construção de um sistema cocriativo exige que sejam feitos ajustes por parte dos gerentes e dos consumidores, começando por quatro blocos: diálogo, acesso, risco-benefício e transparência, representados na figura 5.

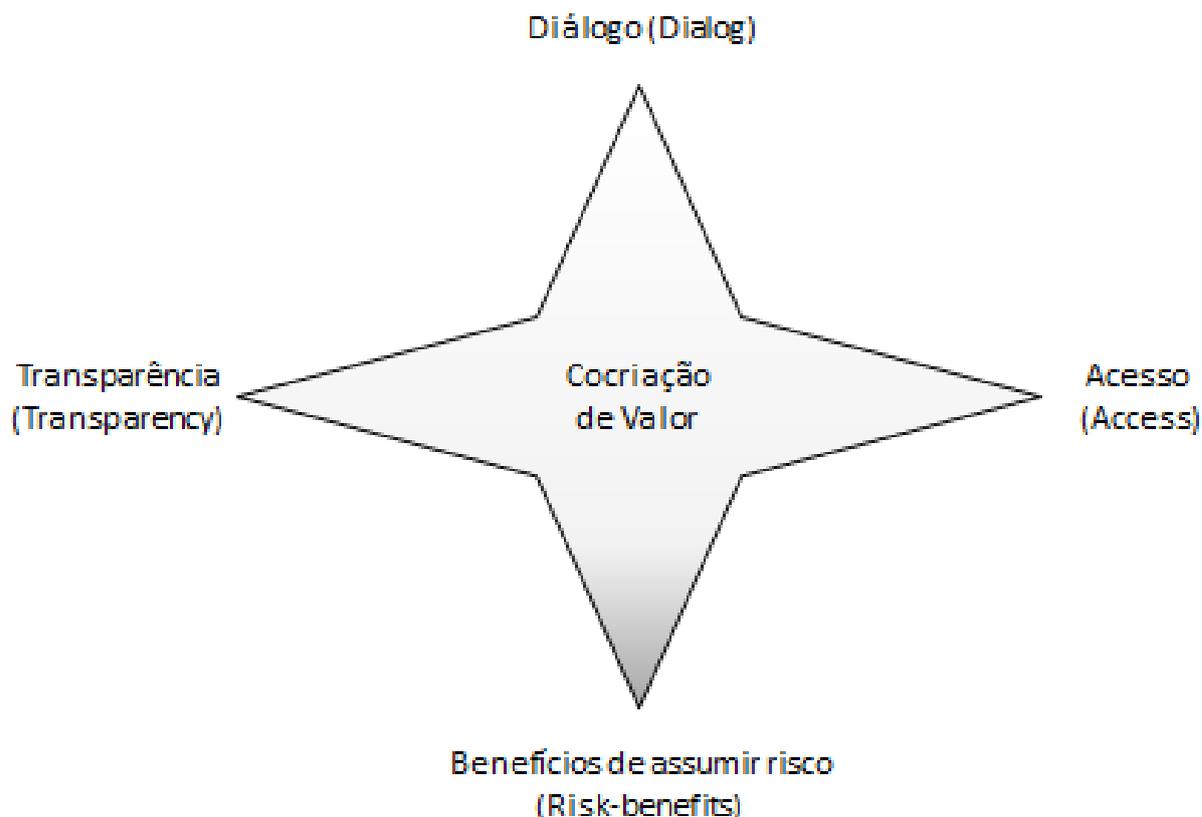


Figura 5: Blocos de construção das interações para cocriação de valor (DART)  
 Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 9).

Cada tem seu significado como:

- ✓ **O diálogo** – significa interatividade, envolvimento profundo e propensão a agir (de ambas as partes). Os autores ressaltam que o diálogo é mais do que ouvir o cliente. É gerar compreensão empática resultante da experimentação da experiência dos consumidores e promove o reconhecimento do contexto emocional, social e cultural de cada experiência. Implica o compartilhamento do aprendizado e da comunicação entre duas partes em igualdade de condições, que buscam a solução de problemas. O diálogo cria e sustenta uma comunidade fiel.
- ✓ **Acesso** – o foco tradicional da empresa e sua cadeia de valor orientavam-se para a criação de produtos e para a transferência de sua propriedade para os consumidores. Cada vez mais, o objetivo dos consumidores é o acesso a experiências desejáveis – não necessariamente a propriedade do produto. Não se precisa possuir algo para acessar uma experiência. Pode-se dissociar acesso e propriedade. Prahalad e Ramaswamy (2004) debatem sobre a “brecha digital” para explicar a dissociação entre acesso e propriedade. Ou seja, os ricos que possuem computador e os pobres que não têm, pode-se presumir

que a propriedade seja requisito para o acesso a informação. Mas em todos os grandes mercados emergentes, cyber cafés e quiosques de Internet estão disponibilizando o acesso à Internet na base do pagamento pelo uso.

✓ **Avaliação de risco** – Risco, neste contexto, refere-se à probabilidade de dano ao consumidor. Isto é, a avaliação de risco presume que, se os consumidores tornam-se cocriadores de valor com a empresa, passarão a demandar mais informações sobre os riscos potenciais dos bens e serviços, mas também é possível que assumam mais responsabilidade pelo manejo desses riscos.

✓ **Transparência** – a transparência de informações é necessária para promover a confiança entre empresas e indivíduos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 9).

Para Brasil, Santos e Dietrich (2010, p. 8) esses quatro elementos “representam os pilares de sustentação das ações relacionadas com a cocriação”. Um negócio baseado na teoria dos *stakeholders* consolida-se ao passo que todos os envolvidos em um determinado negócio caminham na mesma direção. Para Freeman (2013) “conflitos existirão, e são naturais, no entanto, para fazer negócios melhores no século XXI, é necessário aumentar o nível de sentimento de coletividade das pessoas”.

Sendo assim, faz-se necessário a aplicação da teoria dos *stakeholders* em sua essência, que é a de cocriação de valor, cujo princípio central de acordo com Ramaswamy e Gouillart (2010, p.35) é: “engajar pessoas para criar juntas experiências de valor e ao mesmo tempo, aperfeiçoar a economicidade das redes”.

Com relação aos elementos que influenciam na geração de valor de uma organização, Brasil, Santos e Dietrich (2010) listam três conjuntos distintos que conduzem à cocriação de valor, sendo eles: viabilização, sustentação e implantação, conforme mostra o quadro 5.

<b>Elementos que influenciam a geração de valor de uma organização</b>	
<b>Viabilização</b>	É pré-condição a cocriação de valor, ou seja, de acordo com a forma como se apresentam podem alavancar ou bloquear o desenvolvimento desta nova abordagem. Ex.: tais elementos vão desde a cultura organizacional até competências específicas que viabilizam a cocriação de valor, passando por características de produto e de mercado.
<b>Sustentação</b>	É baseados no modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004), sigla para: diálogo, acesso, transparência e redução de risco, os quais contemplam os pilares fundamentais da cocriação de valor e representam diferentes dimensões a serem gerenciadas pela empresa.
<b>Implantação</b>	Estão diretamente relacionados com os elementos de sustentação, os elementos de implantação caracterizam-se pelas ações voltadas especificamente à criação das condições materiais e humanas para a cocriação de valor, envolvendo aspectos de infraestrutura, recursos humanos, processos gerenciais e canais de comunicação.

Quadro 5 – Elementos que influenciam a geração de valor de uma organização.

Fonte: Adaptado de Brasil; Santos; Dietrich (2010).

No quadro 6, percebe-se que a noção da lógica dominante em serviço da cocriação de valor, sugere que não haverá valor até que uma oferta seja usada e que haja interação com o cliente, ou seja, a experiência e a percepção são essenciais para a determinação do valor.

	<b>Lógica Dominante em Mercadoria</b>	<b>Lógica Dominante em Serviço</b>
<b>Direção de Valor</b>	Valor de Troca.	Valor de Uso ou Valor de Contexto.
<b>Criador de Valor</b>	Empresas, muitas vezes, com entrada de outras empresas em uma cadeia de suprimento.	Empresas, parceiro de redes e clientes.
<b>Processo de Criação de Valor</b>	As empresas incorporam valor em "mercadorias" ou "serviços"; O valor é adicionado, melhorando ou aumentando os atributos.	As empresas propõem valor por meio de ofertas de mercado; Os clientes continuam o processo de criação de valor por meio do uso.
<b>Finalidade do Valor</b>	Aumento de riqueza para a empresa.	Aumento da adaptabilidade, sobrevivência e bem-estar por meio do sistema de serviço (conhecimento aplicado e habilidades) dos outros.
<b>Mensuração do Valor</b>	O montante do valor nominal e o preço do recebido em troca.	A capacidade de adaptação e sobrevivência do sistema de beneficiário.
<b>Recursos Utilizados</b>	Principalmente recursos operantes.	Principalmente os recursos operantes, às vezes, transferidos ao integrá-los nos recursos operados de bens.
<b>Papel da Empresa</b>	Produzir e Distribuir valor.	Propor e Co-cria valor, prestação de serviço.
<b>Papel dos Bens</b>	Unidades de Produção, recursos operantes que são incorporados como valor.	Veículo para recursos operantes, permitindo o acesso aos benefícios das competências da empresa.
<b>Papel dos Clientes</b>	"Consumir" ou "Destruir" o valor pela empresa.	Co-criação de valor por meio da integração dos recursos providos da empresa e de outros recursos tanto públicos como privados.

Quadro 6 – Lógica Dominante em Mercadoria versus Lógica Dominante em Serviços na Criação de Valor

Fonte: Vargo, Margo, Maglio e Akaka (2008, p. 148).

Para Holbrook (1987) o papel das organizações na criação e proposição de valor e na prestação de serviços é intermediário para o processo de cocriação. As proposições de valor estabelecem conexões e relações entre os sistemas de serviços. Na cocriação de valor, o valor é derivado, em última instância, da interação entre os participantes, e determinando pelos beneficiários por meio do uso/consumo no processo de aquisição, utilização e eliminação.

Ainda de acordo com Holbrook (1987) pode-se dizer que, dentro da perspectiva da lógica dominante em serviços e da cocriação de valor, todos os participantes contribuem para a criação de valor para si e para os outros.

O conceito de cocriação abrange não somente os consumidores, mas também os empregados, fornecedores e clientes para um melhor aprimoramento das necessidades de ofertar um serviço com qualidade.

Um dos pilares da cocriação é o diálogo, ou seja, ouvir o que o outro tem a dizer. No caso da governança, muitas vezes aparecem inúmeros obstáculos que não permitem um canal direto com todos os integrantes. Nesse caso, dar à camareira a permissão de resolver os problemas que estão diretamente ligados a ela, poupará tempo e aborrecimentos. A política adequada seria a de que o primeiro a ter contato com o problema é o primeiro a resolvê-lo.

O capítulo seguinte trata da hospitalidade no contexto dos serviços. Acredita-se que quando o papel do serviçal passar a ser de anfitrião haverá uma melhoria em relação aos serviços, tais como a abordagem do departamento de Recursos Humanos na Hotelaria, afunilando para o departamento de governança, até chegar a profissional camareira, que faz parte da mão de obra da hotelaria que é recorte para essa pesquisa.

## CAPÍTULO 2 – HOSPITALIDADE, SERVIÇOS E RECURSOS HUMANOS

O objetivo deste capítulo foi realizar uma revisão bibliográfica dos conceitos de Hospitalidade, Serviços e Recursos Humanos. Para melhor compreensão do termo hospitalidade, assim como o setor de serviços, partindo do preceito de que, os clientes adquirem “o não produto” o intangível, diferente do que acontecia na era industrial, quando o foco era o produto. Também o departamento de recursos humanos, fundamental em uma organização hoteleira, para definir metas de desempenho, programas de treinamento e de benefícios aos funcionários.

### 2.1 Hospitalidade

A hospitalidade vai além da prestação de serviços, como hospedagem ou o consumo de alimentos e bebidas. É um relacionamento social que se situa na base de toda a sociedade humana. Camargo (2003, p. 19) diz que: “a hospitalidade pode ser conceituada como sendo um ato humano, que pode ser exercido em contexto doméstico ou privado, público e comercial, que envolve o ato de receber, hospedar, alimentar e entreter pessoas”.

A pesquisa se propôs a investigar a hospitalidade por parte dos *stakeholders* que influenciam o processo de contratação e capacitação de camareiras. Para Wada (2007, p.12):

Ao observar um hotel em funcionamento, nota-se que há atividades onde as características do domínio privado são essenciais, tais como todos os serviços operacionais de *back of the house* - camareiras, funcionários da manutenção, da cozinha, de segurança; há outras que realçam o domínio social, em especial no *front of the house* - recepcionistas, porteiros, mensageiros, *mâitres*, *garçons*, coordenadores de eventos, monitores de recreação, equipes comerciais; aqueles que, dentre suas tarefas habituais têm a prioridade no domínio comercial estão em áreas de controladoria, compras, auditoria. Áreas de assessoria ou de apoio à operação como recursos humanos, *marketing*, jurídico, implantações e mesmo a gerência geral se sentem divididos em atender às diversas demandas, muitas vezes sem perceber que estão lidando com domínios diferentes de hospitalidade (WADA, 2007, p.12).

O profissional da hospitalidade não é apenas aquele que trabalha em hotel, mas também, o que atua em todo sistema receptivo turístico de uma cidade, valorizando qualquer tipo de relação existente entre o anfitrião e o convidado, em que:

A hospitalidade é fundamentalmente o ato de acolher e prestar serviços a alguém que por qualquer motivo esteja fora do seu local de domicílio. A hospitalidade é uma relação especializada entre dois

protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém (GOTMAN, 2001, p. 66).

Na definição de Lashley e Morrison (2004):

[...] a hospitalidade pode ser concebida como um conjunto de comportamentos originários da própria base da sociedade. A partilha e a troca de frutos do trabalho, junto com a mutualidade e a reciprocidade, associadas originalmente à caça e à coleta de alimentos, são a essência da organização coletiva do senso de comunidade. Embora evoluções posteriores possam se preocupar com o medo em relação aos forasteiros e a necessidade de contê-los, a hospitalidade envolve, originalmente, mutualidade e troca e, por meio dessas, sentimentos de altruísmo e beneficência (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 5).

As atividades relacionadas à hospitalidade podem ser inseridas nas atividades social, privada e comercial (LASHLEY; MORRISON, 2000). Na figura 6, Lashley e Morrison (2000, p. 4) retratam as três atividades, sendo que cada uma delas “representa um aspecto da oferta de hospitalidade, que é tanto independente como sobreposta”. A hospitalidade é una, portanto não pode ser adjetivada. O que ocorre quando há sobreposição das três atividades é a gestão de experiência em hospitalidade (figura 6).

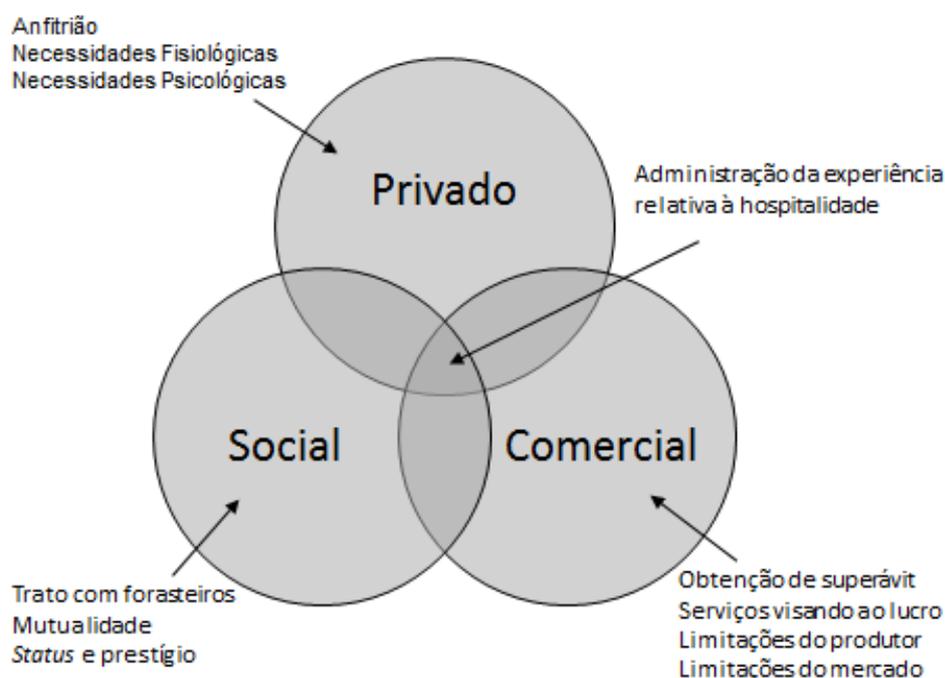


Figura 6 – Atividades relacionadas com a hospitalidade  
Fonte: Lashley e Morrison (2000, p. 4) tradução livre

O modelo da figura 6 é uma contribuição de Lashley (2000), para uma compreensão mais ampla da hospitalidade, reconhecendo que a raiz do estudo é a relação entre anfitrião e convidado. Os três domínios inter-relacionados consistem em social/cultural, privado/doméstico e comercial. No nível social e cultural, as sociedades distintas requerem diferentes obrigações de como ser hospiteiro com deveres de ambos, sendo que essas obrigações mudam ao longo do tempo como resultado da “modernidade” ou aumentam quando em contato com os turistas. No plano privado ou doméstico, os indivíduos aprendem sobre uma hospitalidade mais genuína e autêntica, que pode ser comparada a uma hospitalidade prestada em casa. O domínio comercial representa a industrialização da hospitalidade com base em modelos de negócios econômicos (LASHLEY; MORRISON, 2007).

O quadro 7 aborda de forma sucinta as definições de cada uma das três atividades da hospitalidade.

<b>Atividade Social</b>	<b>Atividade Privada</b>	<b>Atividade Comercial</b>
Considera os cenários sociais em que a hospitalidade e os atos ligados à condição de hospitalidade ocorrem junto com os impactos de forças sociais sobre a produção e o consumo de alimentos, bebidas e acomodação.	Considera o âmbito das questões associadas à oferta da “trindade” no lar, assim como leva em consideração o impacto do relacionamento entre anfitrião e hóspede.	Diz respeito à oferta de hospitalidade enquanto atividade econômica e inclui as atividades dos setores tanto privado como público.

Quadro 7 – As três Atividades da hospitalidade

Fonte: Lashley e Morrison (2004, p. 5-6)

De acordo com Lashley e Morrison (2004, p. 21-22) existem três entendimentos amplos a respeito da hospitalidade: (1) o relacionamento construído entre o anfitrião e o hóspede. É preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospiteiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por vê-lo enquanto indivíduo; (2) a oferta comercial da hospitalidade proporciona apenas um rumo para sua exploração. A atividade social ajuda a situar o estudo da hospitalidade e dos seus elementos num contexto social mais abrangente e continua a ser um importante fórum para o estabelecimento de atributos comuns, mutualidade e reciprocidade entre anfitrião e

hóspede; (3) as expressões de hospitalidade em voga nas sociedades ocidentais industrializadas representam apenas uma possibilidade entre muitas outras.

Ainda de acordo com os autores, estudos mais amplos da hospitalidade tanto em cenários pré-industriais contemporâneos quanto em períodos históricos, podem revelar algo a mais para melhor entendimento das atuais atividades relacionadas com a hospitalidade.

Selwyn (2004, p. 26) assegura que a função básica da hospitalidade é “estabelecer um relacionamento ou promover um relacionamento já estabelecido”, que pode ser resultado de troca de produtos e serviços, entre aqueles que dão hospitalidade (anfitriões) e aqueles que a recebem (hóspedes):

Uma vez que os relacionamentos necessariamente se desenvolvem dentro de estruturas morais, uma das principais funções de qualquer ato de hospitalidade é (no caso de um relacionamento já existente) consolidar o reconhecimento de que os anfitriões e os hóspedes já partilham do mesmo universo moral ou (no caso de um novo relacionamento) permitir a construção de um universo moral em que tanto o anfitrião quanto o hóspede concordam em fazer parte (SELWYN, 2004, p. 26).

Na mesma linha, Brotherton e Wood (2004, p. 194) definem “hospitaleiro” e “anfitrião” como aqueles que proporcionam hospitalidade, e “hóspede” e “convidado” como aqueles que são os receptores da hospitalidade.

Hospitalidade como área de conhecimento, segundo Brotherton e Wood (2004, p. 198), instiga os acadêmicos e profissionais a estudarem os conceitos de hospitalidade com mais profundidade, ao relatar que “a maior parte da reflexão acadêmica sobre hospitalidade foi produzida por estudiosos das disciplinas de filosofia, história e sociologia”. Alguns seguem premissas como ponderações essenciais e amplamente históricas e descritivas, enquanto outros se preocupam, sobretudo, em traçar a evolução do tipo e da ocorrência de práticas da hospitalidade ao longo do tempo.

Brotherton e Wood (2004, p. 198-199) fazem cinco apontamentos acerca da hospitalidade:

- ✓ Em primeiro lugar, há referências consistentes quanto à ordem e à conformidade na troca de hospitalidade. Isso se caracteriza por discussões a respeito do(s) papel (éis) de regras, costumes, modos, rituais e hábitos na regulamentação das trocas de hospitalidade.
- ✓ Em segundo lugar, a ordenação tende a refletir o estabelecimento e a manutenção das relações sociais como um aspecto central da troca de hospitalidade, quer isso seja recíproco por natureza, quer não. A hospitalidade pode emergir com relacionamentos simétricos e assimétricos, envolvendo diversas combinações de caráter pessoal e social.

- ✓ Em terceiro lugar, todas as situações de hospitalidade, públicas ou privadas, estão impregnadas de associações e significações simbólicas.
- ✓ Em quarto lugar, a hospitalidade, especialmente na atividade pública, caracteriza-se pela crescente mercadização e sujeição aos ditames da moda, em que seguir a moda é sinônimo, por um lado, de conformidade e, por outro, paradoxalmente, de mudança e inovação.
- ✓ Em quinto lugar, outro tema recorrente na literatura da área é a natureza duradoura da essência da hospitalidade no espaço e no tempo diante das diferentes e variáveis influências socioeconômicas e político cultural (BROTHERTON; WOOD, 2004, p. 198-199).

Para os autores, o fato de que os motivos específicos para a existência da hospitalidade e de suas manifestações particulares revelam variações, não é uma razão que obriga a rejeitar a ideia de que a essência do conceito permanece constante no tempo e no espaço (BROTHERTON; WOOD, 2004, p. 200).

No quadro 8, Brotherton e Wood (2004, p. 202) sintetizam diversas características recorrentes à hospitalidade.

<b>Em síntese a Hospitalidade</b>		
Interessa-se pela produção e pela oferta de determinados produtos materiais, isto é, acomodação e/ou alimento e/ou bebida;	Envolve uma relação de troca, que pode ser sobretudo econômica, social ou psicológica por natureza;	Compõe-se de uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis, cuja exata proporção varia conforme as condições específicas das diferentes situações de troca de hospitalidade;
Associa-se a formas particulares de comportamento e interação humana;	Não é inevitavelmente sinônimo de comportamento hospitaleiro, que é necessário, mas não suficiente para a existência da hospitalidade;	É uma atividade assumida voluntariamente pelas partes envolvidas;
Pode ser provida e consumida por uma variedade de motivos diferentes;	Pode variar em sua forma específica, na função e na razão motivacional ao longo do tempo e espaço, mas, na essência, permanece qualitativamente a mesma;	É uma atividade idealizada para gerar comensalidade e realce mútuo para as partes envolvidas;
Envolve pessoas no processo de troca de hospitalidade;	É uma troca que ocorre dentro de uma extensão de tempo intermediária, e que reflete a íntima conexão temporal entre suas facetas de produção e de consumo.	

Quadro 8 – A Hospitalidade em Síntese  
Fonte: Brotherton e Wood (2004, p. 202)

Tornar essas características coerentes não é tão simples como parece. Anteriormente, Brotherton (1999) propôs “uma troca humana contemporânea, assumida

voluntariamente e concebida para aumentar o bem estar mútuo das partes envolvidas mediante oferta de acomodação e/ou alimento e/ou bebida” (BROTHERTON *apud* BROTHERTON; WOOD, 2004, p. 202). Essa dimensão, representada na figura 7, “capta a essência da hospitalidade, pondo a questão da troca humana no centro de seu conceito, ao mesmo tempo em que indica a natureza das dimensões e dos parâmetros que servem para diferenciar a hospitalidade das outras formas de troca humana” (BROTHERTON; WOOD, 2004, p. 203).

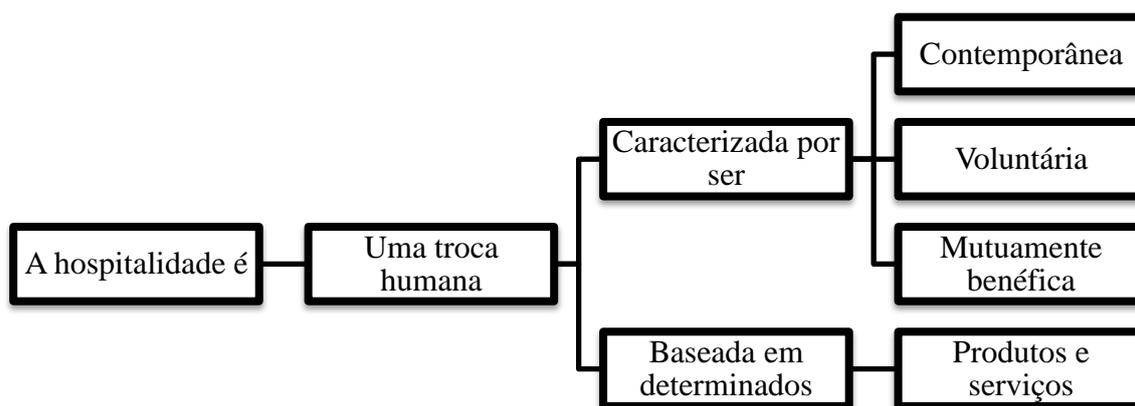


Figura 7 – As Dimensões da Hospitalidade  
Fonte: Brotherton e Wood (2004, p. 203)

Considera-se, para o presente estudo, o conceito de hospitalidade na abordagem de Gotman (2001, p. 493): “a hospitalidade é um processo de agregação do outro a uma dada comunidade já existente, e a inospitalidade é o processo inverso”. Por meio desse conceito a autora apresenta a hospitalidade como forma de incluir o outro a um determinado grupo e, sobretudo, aponta para a necessidade de uma reflexão sobre as formas de hospitalidade e os seus espaços.

Gotman (2008) faz uma abordagem da hospitalidade a partir dos movimentos migratórios para as grandes cidades, bem como o acolhimento do estrangeiro e do residente no processo de integração. Nesse sentido, algumas organizações podem ser consideradas propulsoras para a inclusão social de parcelas da sociedade que sofrem pela falta de capacitação, treinamento e até mesmo, pela não oportunidade ocasionada por uma série de fatores sociais e culturais em que estão inseridas. Estas organizações precisam desse respaldo para a inserção no mercado de trabalho, como no caso da ONG APAF, que faz essa inclusão de mulheres no mercado de trabalho e que sem esse respaldo, teriam dificuldades de ingressarem.

De acordo com Macedo (2001, p. 58), o treinamento e a capacitação vão muito além da habilidade das pessoas de desenvolverem suas tarefas e funções com eficiência; também “ampliam sua visão do negócio e as preparam para adotar atitudes criativas e estratégicas em situações inovadoras e de mudanças, permitindo que essas pessoas sejam agentes de transformação social”.

Para Dencker (2004), um profissional pode entender que sociedades são formadas por regras interdisciplinares, cuja interação ou jogo resultam laços sociais, onde a reciprocidade é fundamental, e não se refere apenas ao utilitário e econômico. A participação e o envolvimento efetivo dos indivíduos, com a formação de vínculos sociais, são um processo longo para o qual não existem receitas nem metodologias prontas.

Nas organizações sociais o conjunto dos mecanismos que articulam e integram o comportamento de seus participantes, membros, clientes ou simpatizantes, são instrumentos culturais para tratar de um problema especificamente humano: articular e regularizar a cooperação conflitual. Os traços culturais básicos, recebidos e interiorizados pelos indivíduos por meio de sua socialização familiar e escolar, estruturam as percepções e reações afetivas, o que faz com que a experiência vivenciada por cada um, em uma dada organização, varie, dependendo de como as regras estabelecidas, que orientam os códigos de conduta não escritos - que predominam nas fronteiras da organização em que se cruzam formas primárias e secundárias de sociabilidade, se harmoniza com o sítio simbólico de pertencimento de cada indivíduo (DENCKER, 2007, p.10).

Baptista (2002, p. 157) define hospitalidade como “[...] um modo privilegiado de encontro interpessoal marcado pela atitude de acolhimento em relação ao outro, sublinhando a importância da dimensão ética desse encontro”. A autora prossegue dizendo que “na presença de outro ser humano, fica-se face a outro mundo interior, povoado de segredos, de memórias, de temores e de sonhos”. Para tanto, Baptista (2002, p. 157) sugere como recurso para tratar as diferenças à criação de “lugares de comunicação, de contato e de proximidade”. Segundo suas observações, a hospitalidade apresenta-se como experiência fundamental, podendo ser potencializada em todas as suas modalidades e contextos de vida.

Em complemento, Salles (2006) afirma que a hospitalidade não é apenas uma metáfora para designar formas genéricas ou diferenciadas de acolhimento, mas um processo que se refere às relações sociais concretas que se desenrolam e se entremeiam com a história, a cultura e as sociedades. Bueno (2003, p. 113) relata que as trocas que se estabelecem nessas relações ocorrem em uma multiplicidade de formas, práticas e

estilos de hospitalidade, formando um campo privilegiado para o entendimento das relações socioculturais.

Baptista (2002) acredita que a hospitalidade pode mover algumas barreiras, sendo necessárias, para isso, algumas transformações para facilitar o processo:

A hospitalidade permite celebrar uma distância e, ao mesmo tempo, uma proximidade, experiência imprescindível no processo de aprendizagem humana. Portanto, é urgente transformar os espaços urbanos em lugares de hospitalidade. Não uma hospitalidade convencional ou artificial, reduzida a um ritual de comércio e falsa cortesia, mas uma hospitalidade ancorada no carinho e na sensibilidade que só podem ser dados por outra pessoa (BAPTISTA, 2002, p. 162).

Baptista (2002, p.161) também acredita que a hospitalidade pode contribuir para melhorar a qualidade de vida das pessoas, como tornar o mundo um lugar mais humano por meio de várias maneiras: sejam por palavras, gestos, Leis ou pela pluralidade imensa da forma de gerir os tempos e espaços em que se vive.

Para Baptista (2005), ao mesmo tempo em que o convívio é gerador de sentimentos, afetos, ideias, memórias, desejos e valores, também é gerador de conflitos, frustrações e riscos, sendo preciso administrar tais conflitos para uma convivência pacífica. Baptista ainda complementa seu pensamento:

Sem a capacidade de sermos tocados, física e espiritualmente, pelos acontecimentos que expõem a vulnerabilidade do outro, qualquer esforço racional será inútil. As tragédias humanas que continuam a marcar o nosso tempo lembra-nos exatamente isso. E a hospitalidade, por ser experiência de contato e de relação, permite que essa sensibilidade se torne possível (BAPTISTA, 2008, p.17).

O homem é acolhedor à medida que abre seu próprio espaço ao outro de forma receptiva e nessa abertura se estabelece uma troca de diferentes pessoas. “Isto é, somos sempre um outro para o outro. É por isso que a relação entre seres humanos é tão significativa, constituindo a experiência de alteridade por excelência” (BAPTISTA, 2008, p. 17).

A hospitalidade na concepção de Baptista (2008) está relacionada à disponibilidade da consciência para acolher a realidade fora de si, a partir da subjetividade e da aceitação do outro, tendo como base carinho, sensibilidade e a ética da convivência.

## 2.2 A Hospitalidade no Contexto da Prestação de Serviços

Segundo dados do IBGE<sup>12</sup>, o setor de serviços é responsável por mais de 60% da economia Brasileira . A receita do setor de serviços em todo o país cresceu 9,3% em janeiro de 2014, em relação ao mesmo período do ano de 2013 (IBGE, 2014). São dados que comprovam a expansão e a constante procura por serviços como viagens, hospedagem, alimentação, transportes, ou até mesmo nas tarefas simples do dia a dia, como ir ao supermercado, tirar dinheiro, pagar as contas, entre muitos outros (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

A prestação de serviços pode ser facilmente inserida no contexto geral da hospitalidade, que é acolher o próximo e fazê-lo sentir-se bem recebido em um determinado local.

Quando se fala em atendimento ao público, a prestação de serviços é essencial para se garantir o sucesso do empreendimento. No entanto, lidar com pessoas, praticar a hospitalidade não é uma tarefa simples. De acordo com Silva (2004, p. 18), “a personalidade de ambos, atendente e cliente, estará manifestando-se das mais diferentes formas, contribuindo positiva ou negativamente para o sucesso do empreendimento”.

Não existe uma fórmula única para atender a todos, pois cada indivíduo é diferente na sua forma de agir, falar e pensar. A cultura e suas crenças também influenciam diretamente na prestação daquele serviço. Para tanto, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004) afirmam que:

Medir a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis. Ao contrário de um produto com características físicas que podem ser subjetivamente mensuradas, a qualidade do serviço contém muitas características psicológicas. Além disso, a qualidade em serviços frequentemente estende-se além do encontro imediato, porque, como no caso de cuidados com a saúde tem um impacto sobre a qualidade de vida futura de uma pessoa (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004, p. 149).

Como os serviços são prestados por pessoas e não por máquinas programadas, podem ocorrer falhas e conseqüentemente, a insatisfação do cliente. Caberá à empresa tentar de todas as formas compreender o desejo do cliente e procurar satisfazê-lo da melhor maneira possível.

---

<sup>12</sup> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Para Lovelock e Wright (2006, p. 5), há duas definições de serviços. A primeira trata do conceito de intangibilidade que diz que serviços “são atos ou desempenhos oferecidos por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”. A segunda definição está aliada ao serviço como atividade econômica: “são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário dos serviços”.

Por meio de uma perspectiva operacional dos serviços, eles podem ser classificados em quatro grupos gerais, tanto em ações tangíveis, seja nos corpos das pessoas ou nos bens dos clientes, quanto em ações intangíveis nas mentes das pessoas ou em seus bens tangíveis (LOVELOCK; WRIGHT, 2006). Conforme mostra o quadro 9.

NATUREZA DO SERVIÇO	PESSOAS	BENS
<p style="text-align: center;">AÇÕES TANGÍVEIS</p>	<p style="text-align: center;">(Processamento com pessoas) <b>Serviços dirigidos aos corpos das pessoas:</b></p> <p style="text-align: center;">Transporte de passageiros Assistência médica Hospedagem Salões de Beleza Restaurante/Bares</p>	<p style="text-align: center;">(Processamento com bens) <b>Serviços dirigidos a posses físicas:</b></p> <p style="text-align: center;">Transporte de cargas Reparo e manutenção Distribuição de varejo Lavanderias Paisagismo/jardinagem</p>
<p style="text-align: center;">AÇÕES INTANGÍVEIS</p>	<p style="text-align: center;">(Processamento com estímulo mental) <b>Serviços dirigidos às mentes das pessoas:</b></p> <p style="text-align: center;">Educação Psicoterapia Artes e entretenimento Consultoria administrativa</p>	<p style="text-align: center;">(Processamento com informações) <b>Serviços dirigidos a bens intangíveis:</b></p> <p style="text-align: center;">Contabilidade Serviços legais Pesquisa Investimentos</p>

Quadro 9 – Natureza dos atos de Serviço

Fonte: Adaptado de Lovelock e Wright (2006, p. 35)

No processamento com pessoas, os clientes precisam estar fisicamente presentes durante a realização do serviço para receber seus benefícios desejados. No processamento com bens, o objeto que precisa ser processado pode estar presente, mas o

cliente não. No processamento com estímulo mental, os clientes podem estar mentalmente presentes, mas também podem estar situados em uma instalação de serviço específica ou em um local remoto conectado por sinais de radiodifusão ou ligações de telecomunicações. Já no processamento com informação é preciso pouco envolvimento direto com o cliente, uma vez iniciado o pedido de serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2006, p. 36).

Os serviços de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 47 - 48) são simultaneamente criados e consumidos. Quando uma mercadoria não é utilizada ou vendida, o lucro não é obtido. Por exemplo, um quarto vazio em um hotel é intangível por ser ideia e conceito, não pode ser tocado e nem mensurado. A combinação da natureza intangível dos serviços como participante no sistema de prestação de serviços resulta na variação de serviços de cliente para cliente.

Em relação ao controle de qualidade em serviços, pelo fato de sua produção e consumo serem simultâneos, muitas oportunidades de intervenção no controle de qualidade são eliminadas. Um produto pode ser inspecionado antes da entrega, mas os serviços precisam confiar em outros indicadores para assegurar a qualidade da entrega (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Os autores definem qualidade em serviços da seguinte forma:

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 146).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) relatam a descoberta feita por pesquisadores de marketing no estudo de várias categorias de serviços, onde identificam as cinco primeiras dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos intangíveis.

- ✓ **Confiabilidade:** é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. O desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros.
- ✓ **Responsabilidade:** é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente. Deixar o cliente esperando, principalmente por razões não aparentes, cria desnecessariamente uma percepção negativa da qualidade.
- ✓ **Segurança:** está relacionada ao conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. A dimensão da segurança inclui as seguintes características: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva com o cliente e a ideia de que o funcionário está realmente interessado no melhor para o cliente.
- ✓ **Empatia:** é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes. A empatia inclui as seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes.
- ✓ **Aspectos tangíveis:** é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação. A condição do ambiente (por exemplo, limpeza) é uma evidência tangível do cuidado e da atenção aos detalhes exibidos pelo fornecedor do serviço. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 146-147).

Essas cinco dimensões são utilizadas pelo cliente para fazer julgamentos sobre a qualidade dos serviços, as quais se baseiam na comparação entre o serviço esperado e o percebido; a satisfação é negativa ou positiva (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 147).

Ainda para os autores, serviços são indispensáveis para que uma economia possa funcionar bem e melhorar a qualidade de vida de uma comunidade, assim como sua multiplicidade pode acabar formando múltiplas redes de serviços.

No setor de serviços, a gestão de recursos humanos pode ser vista, segundo Willman (1989, p. 210), como mecanismos por meio dos quais a empresa atrai candidatos para o emprego, seleciona-os e os apresenta às estruturas organizacionais, motiva-os a executar um determinado conjunto de tarefas, paga-lhes pelo serviço e busca identificar seus potenciais de promoção, planejamento humano e capacidade de lidar com a rotatividade de uma forma ou outra.

### 2.3 O Papel do Departamento de Recursos Humanos

Na introdução dos estudos de Tanke (2004, p. 3) sobre recursos humanos e hotelaria, a autora começa fazendo os seguintes questionamentos:

De que modo você faz com que seus empregados, seu pessoal, seus recursos humanos sejam os melhores possíveis? O melhor lavador de pratos, o melhor recepcionista, o melhor barman, o melhor mensageiro, o melhor cozinheiro, a melhor governanta? (TANKE, 2004, p. 3).

Dentro de uma organização o departamento de recursos humanos tem vários papéis, as chamadas funções, que estão listadas no quadro 10.

<b>Funções Recursos Humanos</b>	
Planejamento	Administração salarial
Análise	Planejamento e administração de benefícios
Recrutamento	Disciplina
Seleção	Aconselhamento
Contratação	Demissão
Colocação	Relações com empregados
Orientação	Diversidades dos dirigentes
Treinamento	Retenção
Desenvolvimento	Sistema de informação
<i>Coaching</i>	Leis trabalhistas
Formação de equipes	Melhoria dos ambientes de trabalho
Avaliação de desempenho	Melhoria de desempenho

Quadro 10 – Funções da Administração de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Tanke (2004, p.5)

Para tanto, a autora define recursos humanos como a implantação de estratégias, planos e programas necessários para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter as melhores pessoas, com o intuito de cumprir as metas organizacionais e os objetivos operacionais da empresa (TANKE, 2004).

Segundo Mullins (2004), a gestão de recursos humanos pode ser definida como a elevação da gestão de pessoal a um nível mais estratégico, com um olhar mais crítico sobre as relações entre pessoas e resultados. Para Lashley e Morrison (2004) a gestão de recursos humanos tende a ser influenciada pelo tipo de serviço prestado. Na visão de Tanke (2004), todos os gerentes dentro das estruturas dos meios de hospedagem são gerentes de recursos humanos, já que possuem responsabilidades que incluem o relacionamento com pessoas e que representam a imagem do produto vendido aos hóspedes.

De acordo com Bergamini (1990, p.128), ao contratar um indivíduo para exercer determinada função, ele traz consigo uma imensa bagagem de conhecimentos e objetivos para serem colocados em ação no momento em que ele encontrar oportunidade. As pessoas têm a necessidade de trabalhar motivadas, fazendo do seu trabalho uma fonte de satisfação.

Para Bergamini (1997), as pessoas são diferentes umas das outras, portanto fica claro que não é possível motivar pessoas. O que pode ser feito é estimular o seu comportamento para que elas consigam obter a satisfação. Cabe lembrar que, por serem diferentes, os estímulos para obter a satisfação não serão sempre os mesmos para todas as pessoas. É importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode “afetar significativamente a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos seus objetivos” (BERGAMINI, 1997, p. 32).

Mullins (2004) afirma que no setor hoteleiro as pessoas fazem parte de um dos principais pontos de sustentação das vantagens competitivas e, para garantir que os hotéis atraiam os melhores profissionais do mercado, as estratégias de recrutamento precisam ser revisadas e atualizadas regularmente. Já Tanke (2004), sugere que recrutamento pode ser definido como processo pelo qual a empresa seleciona o candidato melhor qualificado para um cargo vago. Além disto, de acordo com Sbarai (2013), se a empresa busca atrair pessoas com características específicas (formação educacional, aptidões e experiência para desempenhar as tarefas) é necessário valer-se de descrições de cargos e especificações de funções.

Ainda de acordo com Mullins (2004, p. 275), o processo de recrutamento não deve ser considerado isoladamente, ou seja, não basta simplesmente encontrar alguém para executar um determinado trabalho; tudo deve estar no contexto de um plano de RH<sup>13</sup> e de um programa de ação para a gestão de pessoal. Dantas (2004, p. 32) acredita que "os prestadores de serviços não podem ser pessoas despreparadas". É necessário considerar, por exemplo, o potencial para treinamento e promoções futuras e a adaptabilidade à possíveis mudanças nas práticas de trabalho.

---

<sup>13</sup> Recursos Humanos

De acordo com Tanke (2004, p.175), existem dois passos importantes depois que os recursos humanos de uma organização foram recrutados, selecionados, contratados e colocados de modo satisfatórios em cargos vagos, que são a orientação e treinamento.

A orientação consiste em um método de familiarizar ou introduzir os novos colaboradores à organização, em suas unidades de trabalho ou departamentos ou seus cargos (TANKE, 2004, p.177). O treinamento, como um “processo sistemático por meio do qual os recursos humanos adquirem conhecimento e desenvolvem aptidões pela instrução e por atividades práticas que resultam em melhor desempenho” (TANKE, 2004, p.187).

Dentro de uma organização hoteleira os cargos estão alocados por departamentos, e o cargo de camareira faz parte do quadro de colaboradores da governança. No subitem a seguir, tem-se uma breve contextualização do departamento de governança e suas implicações para o andamento das atividades nos meios de hospedagem.

#### **2.4 Departamento de Governança na Hotelaria**

O departamento de governança na hotelaria é responsável por toda a limpeza e higienização do hotel. Basicamente é responsável por três áreas: (1) áreas comuns, como banheiros sociais, áreas de ginástica, piscinas, salas de espera e saguões, corredores etc. (2) apartamentos, e (3) áreas da lavanderia (HAYES; NINEMEIER, 2005, p. 175).

De acordo com os autores, para gerenciar a manutenção e limpeza de um hotel é necessária a figura de uma governanta ou governante, que comanda os supervisores (profissionais que supervisionam o trabalho dos funcionários de limpeza e manutenção); serviços gerais das áreas comuns; as camareiras, que limpam os apartamentos; e os funcionários da lavanderia, que lavam, secam e dobram enxovais de cama e banho.

Já Castelli (2006) propõe um organograma (figura 8) da governança em que mostra as três áreas que considera básicas de responsabilidade e ocupação do departamento de governança.



Figura 8 – Organograma da Governança  
 Fonte: Castelli (2006, p. 224)

No que se refere à definição da governança e suas atribuições, Petrocchi (2007, p. 122) afirma que sua responsabilidade principal é manter as UHs e as áreas sociais do hotel nas melhores condições de uso, o que envolve o planejamento operacional das atividades que lhes são destinadas, contemplando as tarefas dos diversos postos de trabalho, formulários, relatórios e elaboração de escalas de serviços, bem como promover o relacionamento dos colaboradores do setor com os hóspedes, com base na cortesia, hospitalidade, disponibilidade e presteza na resolução de problemas.

As atribuições básicas da governança, segundo critérios propostos por Petrocchi (2007), incluem atividades como:

- ✓ Limpeza geral e arrumação dos quartos e banheiros, com troca de roupas de cama e banho, bem como cuidados com as roupas dos hóspedes;
- ✓ Limpeza e arrumação das áreas sociais, de circulação e de serviços;
- ✓ Manutenção das peças de decoração, arranjos de flores e jardins;
- ✓ Administração da lavanderia e rouparia;
- ✓ Controle de estoques e manuseio de materiais de consumo;
- ✓ Realização de relatórios diários sobre ocupação e situação das UHs (*status*);
- ✓ Registro do consumo do minibar;
- ✓ Atendimento das necessidades e/ou solicitações especiais dos hóspedes;
- ✓ Verificação do correto funcionamento dos equipamentos das UHs, articulando-se com a manutenção;
- ✓ Cuidar de objetos esquecidos pelos hóspedes (PETROCCHI, 2007, p.122).

Para Hayes e Ninemeier (2005, p. 176), as áreas comuns, definidas como “espaços do hotel que podem ser livremente ocupados por hóspedes e visitantes”, são as primeiras a serem vistas e necessitam de uma limpeza constante. Os responsáveis por essa limpeza são os funcionários de serviços gerais ou ajudantes gerais. As decisões sobre o número de funcionários para limpar essas áreas e sobre a frequência da limpeza ficam a critério da governanta.

A governanta/governante é a pessoa responsável por todo o departamento de governança de um hotel. Cabe a ela se responsabilizar por um conjunto bastante grande de tarefas, entre as quais Castelli (2006, p. 225) destaca:

- ✓ Conhecer minuciosamente as normas estabelecidas pela direção do hotel;
- ✓ Saber delegar atribuições a seus subordinados;
- ✓ Dirigir, controlar e supervisionar as atividades do pessoal nos andares e na lavanderia;
- ✓ Criar um bom ambiente de trabalho;
- ✓ Preparar planos de trabalho e escala de revezamento de pessoal;
- ✓ Cuidar dos uniformes e do asseio pessoal;
- ✓ Atender as solicitações especiais;
- ✓ Tomar cuidados necessários para supervisionar a chegada, estada e saída dos hóspedes *vips* ou de grupo;
- ✓ Articular o trabalho referente a situação em que se encontram os apartamentos: arrumados, sendo arrumados, bloqueados etc., para manter a planilha de status da governança sempre atualizada;
- ✓ Organizar e controlar a rouparia dos andares;
- ✓ Realizar inventários de roupas;
- ✓ Controlar e administrar o estoque e fasto dos produtos;
- ✓ Supervisionar a arrumação dos apartamentos, vistoriando;
- ✓ Inspeccionar o estado dos apartamentos;
- ✓ Resolver situações de emergência;
- ✓ Providenciar reparos;
- ✓ Saber tratar casos especiais;
- ✓ Saber cuidar dos objetos esquecidos pelos hóspedes;
- ✓ Supervisionar e controlar todo o processo de lavagem;
- ✓ O empréstimo de objetos disponibilizados aos hóspedes (CASTELLI, 2006, p. 225-230).

Para Chon e Sparrowe (2003), o serviço de governança, normalmente o maior departamento do hotel, é um dos mais cruciais para a satisfação do hóspede, que costuma citar a limpeza do estabelecimento como um dos itens mais importantes, sendo que um serviço de governança ruim pode arruinar a reputação e os negócios do hotel.

Para definir a quantidade de funcionários que um hotel necessita no departamento de governança, Castelli (2006) sugere que um hotel de luxo com 180 apartamentos, com taxa média de ocupação entre 60% e 70%, necessite de uma

governanta, duas supervisoras, 15 funcionários da lavanderia, uma assistente da governanta e 20 camareiras (incluindo as turnantes).

Na hotelaria, ou mesmo em outras organizações, sejam da saúde ou outros meios de hospedagem, o departamento de governança tem o objetivo de oferecer ao cliente uma estadia com condições de higiene favoráveis. Tal objetivo é atingido com o auxílio da camareira, que é a profissional responsável pela limpeza, higienização e arrumação das UHs. Algumas das principais atribuições e habilidades desses colaboradores, segundo Castelli (2001, p. 218) são: “limpar e arrumar os apartamentos; zelar pela boa aparência do seu andar; [...] e conferir o seu estoque de roupa”. Sobre a higienização de uma UH, Castelli (2006, p. 200) afirma que “é um dos pontos críticos do processo de hospitalidade, afinal o hóspede não pode se sentir benquisto ou acolhido com lençóis que estejam rasgados, ou o colchão em péssimo estado”.

Muitas vezes as atividades executadas pelas camareiras são equivocadamente confundidas com as tarefas domésticas realizadas por uma dona de casa, como citado por Guerrier (2000). Para essas profissionais, além de todo o conhecimento técnico, é necessário treinamento para o serviço e utilização dos produtos, criando técnicas e procedimentos (LAUS, 2006).

O subitem a seguir descreve a profissional camareira, bem como suas aptidões para desempenhar suas atividades e como está o mercado em termos de oportunidades e a falta de mão de obra qualificada.

## **2.5 Profissional Camareira**

O Ministério do Turismo lançou em 2007, em parceria com o SEBRAE<sup>14</sup> e com o Instituto de Hospitalidade, o programa Bem Receber, sob a execução do Instituto de Hospitalidade. O objetivo do programa foi contribuir para o aumento da qualidade dos serviços prestados e competitividade dos destinos turísticos, focando na qualificação profissional e na gestão sustentável dos estabelecimentos envolvidos.

De acordo com a descrição do programa Bem Receber, a etapa mais importante foi o aperfeiçoamento de profissionais no local de trabalho com instrutores preparados, cabendo a tarefa de orientar suas equipes para prestar serviços de qualidade. Para isso,

---

<sup>14</sup> Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

foi desenvolvido um conjunto de guias, que servem de apoio didático para auxiliar os instrutores no momento da sua qualificação.

Para cada uma das ocupações mais representativas do segmento de meios de hospedagem, existe um guia específico focado no desenvolvimento de competências, sendo que todos os guias são baseados nas Normas Brasileiras de Ocupações e Competências para o Setor de Turismo, publicadas pela ABNT<sup>15</sup>.

O guia da camareira foi elaborado para apoiar a qualificação profissional, visto que as atividades propostas pretendem estimular e aprofundar conhecimentos e renovar atitudes, individualmente ou com seus companheiros de equipe<sup>16</sup>. De acordo com informações fornecidas no guia, a ocupação de Camareira ou Arrumador no setor de hospedagem obedece, no Brasil, à norma Brasileira ABNT NBR 15047 – Competência de pessoal, favorecendo a realização de objetivos na vida profissional da área.

A qualificação profissional do trabalhador de turismo necessita ser aperfeiçoada para garantir qualidade no atendimento e suprir as expectativas dos clientes, tendo a hospitalidade como premissa. No quadro 11 estão apresentadas as competências abordadas pelo guia da camareira.



Quadro 11 – Competências da Camareira ou Arrumador  
Fonte: Guia da Camareira<sup>17</sup> (2007, p. 8)

<sup>15</sup> Associação Brasileira de Normas Técnicas

<sup>16</sup> Guia da Camareira, 2007. Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/guia\\_camareira.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/guia_camareira.pdf). Acesso em 19 de agosto de 2014.

<sup>17</sup> Guia da Camareira, 2007. Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/guia\\_camareira.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/guia_camareira.pdf). Acesso em 19 de agosto de 2014.

O profissional responsável pelas camareiras é a governanta/governante. De acordo com o guia, as competências do chefe de governança, no setor de hospedagem, obedecem, no Brasil, à Norma Brasileira ABNT NBR 15045 (quadro 12).



Quadro 12 – Competências para o Chefe de Governança  
Fonte: Guia do Manipulador<sup>18</sup> (2006, p. 8)

De acordo com abordagens feitas por Hayes e Ninemeier (2005, p.180), o departamento de governança é o que apresenta maior dificuldade no momento de recrutar e selecionar pessoal. Isso ocorre pela necessidade de grande quantidade de funcionários de limpeza e também por ser um trabalho difícil de ser executado, já que requer muito esforço físico. Outra dificuldade encontra-se no fato de o salário ser

<sup>18</sup> Guia do Manipulador. Segurança de alimentos/Instituto de Hospitalidade. Salvador, 2006. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/BIS/Guia%20da%20Governanta.pdf>. Acesso em 19 de agosto de 2014.

considerado baixo, o que impede que funcionários com maior potencial sigam carreira nesse departamento.

Ainda de acordo com os autores, mesmo com tantos problemas à vista, se for bem conduzido, esse departamento pode ser constituído por funcionários estáveis e extremamente profissionais que contribuam para o sucesso da organização.

No *site* da Revista Hotéis<sup>19</sup>, o artigo “Governança: o coração do hotel” aborda vários assuntos relacionados à profissão camareira, como escassez de mão de obra, falta de qualificação e mercado aquecido devido a uma grande demanda de apartamentos inaugurados em todo o país, além dos que ainda vão ser inaugurados até 2016. O artigo traz dados levantados pela BSH<sup>20</sup> International, que aponta que o Brasil contará com mais de 70 mil quartos de hotel até o ano de 2016, com investimentos na ordem de R\$ 12 bilhões. Ainda de acordo com o artigo, por conta desse aumento de unidades habitacionais, o mercado de trabalho estará muito mais aquecido e carente de mão de obra qualificada.

Dados do FOHB (2014) apontam que serão criados mais de 50 mil postos de trabalho em razão das novas inaugurações e assegura que uma das áreas que mais necessitará de mão de obra será a de governança. Com essa demanda, é necessário que os profissionais em geral se capacitem e atualizem para conquistar uma posição no mercado, visto que o grau de exigência nos serviços de hospedagem aumentará ainda mais, o que requer empenho e constante capacitação das equipes operacionais dos hotéis.

De acordo com a presidente da ABG<sup>21</sup>, Maria José Dantas, com o crescimento do setor hoteleiro, o setor de governança precisou adequar-se às novas demandas:

Durante muito tempo esta área foi deixada para trás, sendo vista apenas como uma área operacional, um setor de apenas geração de custos. Porém, o crescimento da qualificação mudou, fazendo com que o mercado exija cada vez mais profissionais capacitados e que tenham em sua essência o princípio da hospitalidade. Ainda não existe a conscientização da importância desta área na questão estratégica do empreendimento, mas é um erro que os meios de hospedagem cometem, pois a governança cuida do principal produto do setor hoteleiro, que é a hospedagem e é nos apartamentos que os hóspedes passam a maior parte do tempo (DANTAS, entrevista em fevereiro de 2014).

---

<sup>19</sup> <http://www.revistahoteis.com.br>. Acesso em 13/08/14

<sup>20</sup> <http://www.bshinternational.com/TimeBSH>. Acesso em 13/08/14

<sup>21</sup> Associação Brasileira de Governantas

Em outra fala, a presidente da ABG relata uma modernização da área de governança, que passou a ser muito mais de gestão operacional e liderança.

Hoje, a hotelaria é dotada de muitas amarras pela falta de qualificação profissional. A governança, em algumas ocasiões, ainda é vista com muito preconceito. Muitos falam sem ao menos conhecê-la, acham que o trabalho está concentrado somente em limpeza e arrumação. O profissional desta área precisa ter um extenso conhecimento em produtos químicos, processos operacionais, como distribuir a carga de trabalho dos colaboradores, boa gestão de custos e o mais essencial: o profissional de governança precisa saber exercer a liderança. Mas vemos que o reconhecimento desta função vem aos poucos. Estamos nos deparando, a cada dia, com o interesse dos gestores em proporcionar treinamento para seus colaboradores, de maneira que estes possam trocar experiências com outros profissionais (DANTAS, 2014).

Sobre o conceito de liderança, Freeman, Harrison e Wicks (2007) pontuam a existência de três tipos de líderes: o líder amoral, o líder baseado em valores e o líder ético. O líder amoral enfatiza fazer as coisas e centra-se na obtenção de resultados. O líder baseado em valores acredita que um verdadeiro líder deve ser uma pessoa de bom caráter, que foca em valores como honestidade, respeito e integridade. O líder ético está comprometido com um processo de análise de valores, princípios, danos e benefícios, questões de caráter, envolvimento de relações dos interessados e outras questões complexas em uma configuração multicultural.

De acordo com Bergamini e Coda (1997, p. 206), a liderança se relaciona à “oportunidade de desempenhar ações de forma a alcançar o sucesso esperado, tendo a satisfação de toda a equipe como principal instrumento”. Yamane (2008) acrescenta que nas empresas, o líder precisa conhecer sua equipe, saber como ela trabalha, para buscar, a partir de ações de liderança, a valorização das pessoas e o desenvolvimento do trabalho com eficiência.

Na área de governança não há como substituir o capital humano por máquinas, como pode ser feito em outras áreas dentro de um hotel. Sempre será necessária a presença de um profissional para executar a limpeza e arrumação, seja do apartamento ou de áreas comuns. Para o consultor hoteleiro Mário Cezar Nogales, a área de governança no Brasil foi uma função delegada a pessoas despreparadas e de baixa condição econômica/social devido às próprias características brasileiras.

Ainda nos dias de hoje a função não é reconhecida e também por culpa das próprias governantas que preferem se reunir em grupos com características sindicais do que de fato se preparar. De fato a governanta é a segunda em comando dentro de um hotel profissional e o que vemos no Brasil é que a função é relegada a última em comando (NOGALES, Consultor Hoteleiro, entrevista fevereiro de 2014)<sup>22</sup>.

Ainda de acordo com Nogales, a falta de interesse dos profissionais em ingressarem nessa área está muito ligada ao falso estereótipo presente, pois muitos acreditam que esta área está atrelada apenas ao trabalho doméstico e destinada a classes sociais menos favorecidas.

Para mim, os requisitos básicos para os profissionais que desejam ingressar nesse setor são a paciência e muita experiência no trato com as pessoas. E seus conhecimentos vão desde técnicas de arrumação e limpeza, como conhecimento químico, organizacional, social, de produção, administração de materiais, tecidos, decoração, ecológico/ambiental e administrativo (NOGALES, 2014).

Alguns benefícios como uma escala de trabalho confortável, salário competitivo com benefícios em geral e plano de carreira são fatores que podem reter profissionais que atuam no departamento de governança.

Para a consultora e sócia diretora da empresa Hotel Consult, Lucila Quintino, grande parte dos hotéis não investem em planos de carreiras para seus funcionários.

Nem todos os hotéis praticam algo formal para a evolução de carreira de uma camareira. Este também é um fator problemático no setor, fazendo com que a empresa fique refém de mão de obra “pronta”, tendo que recorrer à busca de profissionais no mercado. Poucas redes enxergaram a necessidade de formar mão de obra gerencial internamente. Vemos muitas camareiras, que pelo tempo de experiência prática, passando a cargos maiores e nem sempre com a capacidade de liderar uma equipe. Mas o setor tem evoluído muito, oferecendo treinamentos constantes (QUINTINO, entrevista em fevereiro de 2014)<sup>23</sup>.

Segundo Lucila Quintino, uma camareira bem preparada pode passar a ser líder, supervisora de andares, assistente de governança, governanta e até governanta executiva. A falta de mão de obra nessa área também é ocasionada a fatores como carga horária e salário. A consultora ainda relata alguns fatores que também provocam a escassez profissional.

---

<sup>22</sup> Em entrevista dada a Revista Hotéis para o artigo Governança o coração do hotel. Disponível no site: <http://www.revistahoteis.com.br>. Acesso em 13/08/14.

<sup>23</sup> Em entrevista dada para a Revista Hotéis para o artigo Governança o coração do hotel. Disponível no site: <http://www.revistahoteis.com.br>. Acesso em 13/08/14

Já se sabe através de pesquisas de mercado, dentre as razões para se deixar uma empresa, a falta de identificação com o gestor está em primeiro lugar. A falta de perspectiva de carreira está em segundo. Falta de identificação com a empresa está em terceiro. Em quarto lugar está a ausência de desafios e em último lugar está a remuneração e benefícios. A remuneração média para o cargo de camareira no Brasil varia muito de região para região, porém para as grandes redes internacionais gira em torno de R\$ 1.100,00 mensais. Está é uma remuneração muito baixa, se levarmos em conta que uma diarista não trabalha por menos de R\$ 100,00 numa casa de família e ainda pode desfrutar de folgas todo final de semana (QUINTINO, 2014).

O segredo para o crescimento da profissão está na qualificação e atualização, ainda de acordo com Lucila Quintino.

Como qualquer outro setor hoteleiro, a governança carece de mais treinamentos que realmente formem os profissionais, lhes dando condições de crescimento interno. Para suprir o problema de mão de obra que vivemos, não vejo outra forma de maior retenção do que esta, além da liderança ser efetivamente uma figura próxima e com habilidades de gestão. Acredito que a profissionalização do setor também depende muito do empregador e do perfil de profissionais que contrata. Ao passo que a evolução de carreira através da governança for algo concreto, mais e mais profissionais se interessarão em iniciar suas carreiras neste setor (QUINTINO, 2014).

O SENAC<sup>24</sup> São Paulo é uma das instituições que tem um curso denominado de “Camareira em meios de hospedagem” com carga horária de 40 horas, que auxilia o aluno a desenvolver habilidades para a realização da arrumação, limpeza e vistoria dos apartamentos e áreas comuns dos hotéis. Esse é um método de formação profissional convencional.

Existem ONGs que também oferecem cursos de capacitação profissional de camareiras, que é o caso da ONG APAF, um dos objetos de estudo desta pesquisa, que capacita mulheres em vulnerabilidade social e lhes dá a chance de ingressarem no mercado de trabalho ainda durante o curso, por meio de parcerias com várias organizações como hotéis, restaurantes, lavanderias, entre outras.

A coordenadora do curso de Tecnologia em Hotelaria do Centro Universitário SENAC - Águas de São Pedro, Luciani Guimaro Dias Bianchi, acredita que a falta de profissionais capacitados será um dos principais gargalos da hotelaria nos próximos anos.

---

<sup>24</sup> Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

Creio que a falta de interesse na profissionalização e a grande oferta de empregos na área sejam responsáveis pela escassez de profissionais. Além disso, há um equívoco em relação à carga horária realizada pela operação. Normalmente é respeitada a carga horária de 8 horas. Já para os cargos de gestão, a carga horária não tem grande diferença para executivos de outras áreas, o que acaba gerando um entendimento equivocado em relação à carga horária extensa e baixa remuneração (BIANCHI, entrevista em fevereiro de 2014) <sup>25</sup>.

A Associação Brasileira de Governanta também ministra cursos e workshops para a área de governança, como o Encontro Nacional de Governança Hoteleira, abordando temas como métodos para execução de processo de higienização, limpeza e arrumação com a técnica adequada; os perfis e a escolha dos profissionais e a redução no custo de energia e água nos hotéis por meio da escolha dos equipamentos de lavanderia, entre outros, como conta a presidente Maria José Dantas a Revista Hotéis.

Existem muitos profissionais que já estão em seus postos de trabalho há anos e que não se atualizam, não acompanham as mudanças do setor. Alguns desses profissionais têm muita resistência às mudanças, é bem comum encontrar governantas quem se recusa aprender a utilizar novas ferramentas de trabalho os sistemas operacionais são um bom exemplo disso. Muitas vezes chegamos em hotéis e encontramos supervisores ou mesmo a governanta fazendo relatórios de tarefas para camareira manualmente. Ignoram quase tudo que é novo justificando que vai dar mais trabalho. Ou seja, não procuram se atualizar o que é um erro nos dias de hoje. As vezes a própria empresa paga cursos e treinamentos para esses profissionais e eles não participam, acham que estão perdendo tempo. Para alguém que está a frente e na liderança de uma equipe não poderia haver exemplo pior. Todo profissional precisa se atualizar continuamente mesmo que a empresa não ajude, se ajudar, melhor ainda, não perca nenhuma oportunidade. Conhecimento é o nosso maior patrimônio (DANTAS, 2014).

Como consta em trechos do artigo “Governança: o coração do hotel”,<sup>26</sup> o processo de inserção da mulher no mercado de trabalho passou a ser intensificado no século XX, com o avanço da industrialização no Brasil. A partir dessa época, muitas mulheres iniciaram sua vida profissional em fábricas, confecções, entre outros postos. Porém, as funções desempenhadas sempre foram muito mais ligadas a funções domésticas, como costurar, lavar, passar, etc. Com o avanço das gerações, as mulheres começaram a exercer outras funções na área da saúde, educação, entre outras.

O mesmo artigo cita que a função camareira sempre foi conhecida como sendo uma atividade predominantemente feminina, até mesmo por conta do perfil histórico da

---

<sup>25</sup> Em entrevista dada para a Revista Hotéis para o artigo Governança o coração do hotel. Disponível no site: <http://www.revistahoteis.com.br>. Acesso em 13/08/14.

<sup>26</sup> Disponível no site <http://www.revistahoteis.com.br>. Acesso em 13/08/14.

inserção das mulheres no mercado de trabalho. Atualmente o mercado vem se deparando com a inclusão de homens nessa função, mas o percentual ainda é menor do que o de mulheres, como relata a presidente da ABG.

A questão de essa área ser predominantemente feminina tem muito mais a ver com o preconceito masculino. Apesar de termos muitos homens trabalhando, alguns ainda possuem certa resistência para entrar na área de governança. Os homens, infelizmente, não se interessam por ela por que acham que é trabalho de mulher (DANTAS, 2014).

A rede Bourbon Hotéis e Resorts, presente no mercado hoteleiro há mais de 40 anos, também teve a participação no artigo da Revista Hotéis com a entrevista da Diretora de Recursos Humanos da rede, Maria Cristina de Carvalho Silva, sobre os reflexos da escassez de profissionais em áreas operacionais, sobretudo a de governança. Segundo ela,

A falta de mão de obra qualificada é vista em diversas posições hierárquicas e não somente na hotelaria. Esta é uma realidade vivenciada por empresas de vários segmentos, já que hoje a oferta de trabalho é muito vasta, devido ao aquecimento da economia e, também, em virtude de muitos profissionais estarem empreendendo e abrindo seus próprios negócios. Em função disto, as empresas estão cada vez mais focadas na retenção de talentos, buscando criar um ambiente de trabalho saudável para seus colaboradores, oferecendo salários e benefícios justos e disponibilizando oportunidades de aprendizagem para as suas equipes de trabalho (SILVA, entrevista em fevereiro de 2014)<sup>27</sup>.

A diretora de recursos humanos da rede ainda comenta que um das medidas adotadas para reter os profissionais é o plano de crescimento interno.

Nós trabalhamos fortemente com recrutamento interno, propiciando oportunidade de crescimento para nossos funcionários. Quando abrimos uma vaga para posições de liderança, antes de olhar para fora, a empresa analisa a sua equipe de trabalho, a fim de identificar profissionais que poderão assumir estas posições, passando por um ciclo de treinamentos comportamentais e técnicos (SILVA, 2014).

Maria Cristina ainda relata que em seu quadro de colaboradores, dentre os 153 profissionais que atuam na função de camareira (o), nove são do sexo masculino, representando cerca de 0,9% nesta função. Ela comenta:

---

<sup>27</sup> Em entrevista dada à Revista Hotéis para o artigo Governança o coração do hotel. Disponível no site: <http://www.revistahoteis.com.br>. Acesso em 13/08/14.

Para se ter uma ideia, no ano de 2013, a Bourbon Hotéis e Resorts, que conta hoje com aproximadamente 2000 funcionários, teve 226 promoções internas, o que equivale a 11,3% do quadro. Inclusive, cabe citar que no Bourbon Atibaia *Convention e Spa Resort*, o gestor responsável por toda a área de Governança é um profissional do sexo masculino, sendo que o mesmo foi promovido internamente (SILVA, 2014).

Ainda de acordo com a diretora de Recursos Humanos da rede Bourbon, a contratação de profissionais do sexo masculino para essas funções trata-se de uma quebra de paradigmas, tanto para as empresas, como para os profissionais, conforme a sua fala:

Em nenhum momento a Rede Bourbon se opôs ao fato de contratar homens para esta função, talvez agora tenha um volume um pouco maior de contratações masculinas nesta atividade, pelo fato dos próprios candidatos estarem mais abertos a trabalhar na área de governança. A questão cultural também é muito forte, pois não recebemos muita procura de candidatos do sexo masculino para exercerem esta atividade, em comparação com as mulheres. Para nós é interessante trabalhar com homens e mulheres, já que cada gênero traz a sua contribuição, proporcionando um equilíbrio quando conseguimos mesclar os dois sexos. Para esta função os homens levam a vantagem em relação à força física, enquanto as mulheres costumam prestar mais atenção aos detalhes ligados a atividades que desenvolvem (SILVA, 2014).

Partindo do princípio de que o cargo de camareira pode ser desempenhado por homens ou mulheres, como relatou a Diretora de Recursos Humanos da rede de hotéis Bourbon, as obrigações dos profissionais são as mesmas: zelar para que o apartamento esteja impecável, a fim de que o hóspede se sinta bem no hotel, bem como cuidar de aspectos como higiene pessoal e postura (CASTELLI, 2006).

Na descrição do cargo de camareira, Castelli (2006) relaciona suas atribuições e responsabilidades como:

- ✓ Preencher os formulários;
- ✓ Limpar e arrumar os apartamentos;
- ✓ Zelar pela boa aparência do andar;
- ✓ Cuidar pela segurança do andar, avisando imediatamente à governanta quando algo estranho acontecer (algum fato ou pessoa);
- ✓ Avisar à governanta sobre objetos esquecidos pelos hóspedes;
- ✓ Avisar à governanta sobre artigos levados ou danificados pelos hóspedes;
- ✓ Avisar à governanta sobre reparos que devam ser feitos nos apartamentos do andar;
- ✓ Conferir diariamente o seu estoque de roupa;
- ✓ Recolher a roupa para lavar e passar dos apartamentos e leva-la para a lavanderia ou rouparia, se for o caso;
- ✓ Entregar o impresso “Informe da camareira” devidamente preenchido no término do expediente (CASTELLI, 2006, p.232).

A Associação Brasileira de Governantas listou algumas dicas para o bom desempenho das funções de camareiras num hotel, que requerem muita atenção na realização de suas funções para conseguir identificar algumas necessidades dos hóspedes e solucioná-las antes de eles pedirem.

- ✓ É recomendado e normalmente praticado na arrumação, sempre que for feita sem a presença dos hóspedes, que a camareira mantenha o carrinho na porta do apartamento, fechando o acesso. Porém, a porta deve ficar sempre aberta durante a arrumação do apartamento;
- ✓ Caso o hóspede chegue na hora da arrumação, por medida de segurança ele deve ser identificado pelo nome e a camareira deve conferir, no relatório de tarefas, se o nome confere;
- ✓ Recomenda-se à camareira nunca trabalhar com o hóspede dentro do apto com a porta fechada, pois estará dando margem para possíveis mal entendidos;
- ✓ Manter o sigilo sobre os hóspedes, jamais revelando o nome deles. Para isso ela deve manter o seu relatório de tarefas, onde constam os nomes, fora do alcance de terceiros;
- ✓ A camareira deve observar as necessidades implícitas. A eficiência nas tarefas rotineiras é fundamental, porém a atenção a outros detalhes mostrará que o trabalho da camareira é muito eficiente;
- ✓ A percepção é muito importante por parte da arrumadeira ao arrumar o apartamento, ela deve ficar atenta aos detalhes da ocupação do apartamento;
- ✓ Ao visualizar que hóspedes está com excesso de roupas sem cabides, a camareira deve antecipar-se a necessidade dos hóspedes, providenciando mais cabides para o apartamento;
- ✓ Caso constate que o hóspede dobrou o cobertor para usá-lo como travesseiro, significa que o cliente necessita de mais travesseiro;
- ✓ Observar a rotina de horário dos hóspedes e encontrar o melhor momento para arrumação do quarto. Clientes com crianças, normalmente tem horários diferentes, e o melhor é fazer a arrumação na ausência deles;
- ✓ O hóspede é a pessoa mais importante no hotel. Os funcionários de um hotel deve saber o nome deles para, num eventual encontro, chamá-los pelo nome fazendo com que eles se sintam muito importantes;
- ✓ Existem vários tipos de clientes de hotel e é recomendável reconhecer as diferenças de comportamento desses hóspedes nos corredores, áreas sociais e apartamentos;
- ✓ São eles: homens de negócio, executivas, turistas de diversos lugares do mundo (viajando em grupo ou individualmente), grupos familiares, convenções ou grupos esportivos;
- ✓ Os tipos mais conhecidos são: o bem disposto; o irritado, o ostensivo ou vaidoso; o reservado; o indesejável; o doente;
- ✓ Eles podem ser habituais ou ocasionais e deve-se dedicar atenção especial ainda às crianças e aos idosos;
- ✓ Muita atenção para a discrição em relação aos hóspedes famosos, acatando a política de privacidade. É inadmissível qualquer abordagem informal por parte dos funcionários como: pedir autógrafa, elogiar, tirar fotos ou ter mais intimidade com o hóspede.

✓ E por fim nunca revelar a identidade do hóspede a terceiros, manter o nome do hóspede em sigilo absoluto<sup>28</sup>.

Esses cuidados e atenção fazem parte do dia a dia de trabalho de uma camareira, portanto a profissional a desempenhar essa função deve estar atenta a todos esses aspectos e gostar do que faz. Para Hayes e Ninemeier (2005, p.181), camareiras qualificadas e motivadas são vitais para o sucesso de qualquer hotel.

Os autores acreditam que o trabalho de limpeza dos apartamentos pode ser duro e difícil, do ponto de vista físico, mas montar uma equipe de camareiras motivadas e dedicadas é possível por meio de algumas ações como: tratá-las com respeito; garantir que sejam supervisionadas por supervisores eficientes; manter planos de tarefas e atribuições considerados justos; oferecer plano de treinamento de qualidade, plano de carreira; implementar políticas de motivação e sem favorecimentos; proporcionar segurança e pacotes de benefícios e salários justos.

As empresas atuais percebem que cada ser humano é dotado de recursos próprios que podem motivá-lo, conforme na citação de Bergamini (1994),

A pessoa intrinsecamente motivada se auto lidera sem necessidade que algo fora dela a dirija. Seria possível, então, afirmar que, estando intrinsecamente motivada, a pessoa seja líder de si mesma. (BERGAMINI, 1994, p. 195).

Portanto, Bergamini (2008, p.108) define que “a motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”. Mas, a autora também ressalva que a primeira causa dos problemas motivacionais do presente tem sido “denominar de motivação aquilo que nada tem a ver com ela. Usou-se, por muito tempo, considerar qualquer problema humano no trabalho como sendo causado pela falta de motivação dos empregados” (BERGAMINI, 2008, p. 2). De acordo com a autora, todo o esforço do conhecimento do homem e da motivação humana também tem sua história, e o exame das diferentes etapas dessa história, poderá esclarecer muitas dúvidas e enganos com relação ao assunto.

Walker (2002) acredita que o cuidado em colocar as pessoas certas nas funções certas levou a uma grande melhoria da satisfação e do desempenho no emprego e confirmou a ideia de que um ambiente de trabalho mais humano para os empregados poderia ser um conceito benéfico para toda organização.

---

<sup>28</sup>Governança o coração do Hotel. Disponível no site: <http://www.revistahoteis.com.br>. Acesso em 13/08/14.

Quando as pessoas conseguem um novo emprego, ficam entusiasmadas com a nova função e estão sempre dispostas para as mudanças que irão enfrentar. Porém, nem todos os gestores recebem seus novos funcionários de forma a estimular o potencial que eles possuem, como lembra Bergamini (1994):

[...] ao aceitarem um novo emprego, as pessoas estão cheias de esperanças e expectativas, sendo assim, portadoras de necessidades que acreditam poderem ser atendidas pela empresa na qual acabam de entrar. [...] desconhecer este potencial inerente a cada pessoa representa um golpe fatal que impulsiona rumo ao processo da desmotivação (BERGAMINI, 1994, p. 78).

A autora acrescenta que as pessoas têm objetivos traçados de acordo com sua história de vida e estes não podem ser verdadeiramente conhecidos enquanto não forem relacionados, de maneira coerente, a toda uma sucessão de experiências anteriores, registradas numa importante instância psíquica que é o inconsciente. [...] Aquilo que é realmente importante na determinação de uma orientação comportamental está submerso e é, portanto, inacessível à observação experimental, contrapondo-se a tudo aquilo que até então havia sido demonstrado pelo estudo do comportamento humano dentro dos laboratórios experimentais (BERGAMINI, 1990, p. 31).

As práticas de treinamentos, programas de mudanças, planos e desenvolvimento de carreira, incluindo os programas para aperfeiçoamento da comunicação, são procedimentos indicados para melhoria das condições do ambiente de trabalho. Porém, para atingir uma qualidade de vida no trabalho, é preciso inicialmente estar devidamente qualificado para o mercado que se torna cada dia mais competitivo e dinâmico.

Segundo Leite, Tomelin e Ramos (2014, p. 201), o setor hoteleiro é essencialmente um serviço e, para manter-se bem sucedido no mercado, é importante que os gestores saibam como os seus colaboradores se sentem no trabalho e o que eles querem.

A verdadeira motivação representa, portanto, um desejo natural das pessoas que se engajam nas atividades desse trabalho por amor, tendo em vista a satisfação que ele pode oferecer. [...] Os empregados estão em busca de cargos que tenham algum significado e permitam sua própria auto realização. [...] Em situações de trabalho, as pessoas querem ser respeitadas como indivíduos, bem como valorizadas pelo reconhecimento das suas realizações, da sua lealdade e da sua dedicação (BERGAMINI, 2008, p. 187-188).

As pessoas passam grande parte de sua vida dentro das organizações, portanto o trabalho ocupa uma posição de grande importância em sua vida. Para alguns, é visto como um fardo pesado, algo indesejado que acaba o impedindo de viver. Para outros, é algo que dá sentido à vida, eleva seu status, define identidade pessoal e impulsiona o seu crescimento como pessoa. Segundo Rodrigues (2008),

O trabalho é indesejado, justamente porque na atual sociedade, com muita frequência, ele se configura de uma forma totalmente fragmentada e sem sentido, burocratizado, cheio de normas e rotinas, ou então, cheio de exigências e conflitivo com a vida social ou familiar. [...] Fala-se de tédio, de alienação e falta de tempo (RODRIGUES, 2008, p.13).

O quanto de esforço que um funcionário dedica para alcançar os objetivos da empresa depende se ele acredita que este empenho poderá levar à satisfação de suas necessidades ou desejos. Rodrigues (2008) esclarece ainda que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho, sendo que o conceito QVT sugere uma visão mais humanista do trabalho, implicando em maior respeito pelas pessoas.

O capítulo a seguir caracteriza as quatro organizações de estudo de casos múltiplos, sendo um hotel, uma ONG, uma empresa terceirizada e uma cooperativa de serviços. É feita também uma conceituação dos ramos de atividades em que cada uma se insere.

### **CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETOS**

O direcionamento desta pesquisa foi a partir do questionamento: a hospitalidade é importante entre o contratante e as camareiras na capacitação e exercício profissional? Apresentaram-se três proposições iniciais que poderiam ser confirmadas ou refutadas: (P1) a hospitalidade é percebida entre os contratantes e camareiras na capacitação e exercício profissional; (P2) há diferentes canais de captação de camareiras que podem potencializar o processo de contratação pelas organizações; (P3) a hospitalidade é inerente a qualquer processo que envolva relações entre pessoas, sendo que uma delas assume o papel da organização como anfitriã.

Pautou-se a metodologia nas formulações das autoras Dencker e Da Viá (2002), no que tange às técnicas utilizadas para pesquisa em Ciências Sociais, e em Yin (2005), na elaboração do protocolo de estudo de casos múltiplos, Apêndice A. Foram selecionados para este estudo três organizações na cidade de São Paulo, sendo um hotel, que é o receptor da mão de obra da camareira, e as outras duas organizações que são potenciais fornecedores de mão de obra da camareira para estabelecimentos de hospedagem: empresas terceirizadas e ONGs.

Optou-se pelas entrevistas nas três organizações escolhidas como fonte de evidências para testar as proposições elaboradas. Na ONG, além da entrevista foi utilizada também a técnica de observação participante, com o intuito de conhecer melhor a dinâmica do trabalho realizado com as alunas.

Destaca-se ainda, que logo no início do levantamento dos dados identificou-se que as cooperativas não participariam da pesquisa. Porém, elas foram mantidas na pesquisa, por se constituírem fornecedoras de mão de obra amplamente utilizadas pelos hotéis. As entrevistas com os especialistas tiveram o intuito de identificar possíveis motivos para a não participação na pesquisa.

O principal instrumento desta pesquisa são as entrevistas semiestruturadas e autogeradas. Com o intuito de padronizar as informações, foi elaborado um roteiro com discussões abertas realizadas com os gestores responsáveis pelas camareiras de cada organização. O mapa dos *stakeholders* (Apêndices A, B e C), assim como o conceito, foi exposto aos entrevistados no início da entrevista e ao final. Solicitou-se a indicação de dois *stakeholders* para que, se possível, haja a sequência da pesquisa visando obter visões diferentes. Os participantes assinaram o termo de consentimento livre e

esclarecido (Apêndice E) para que os nomes dos locais e das pessoas pudessem ser mencionados nesta pesquisa acadêmica. Os casos não autorizados têm anonimato.

A seguir estão descritas as áreas que compõem cada organização dos objetos de estudo de casos desta pesquisa, seguida da caracterização: Sheraton WTC Hotel, Grupo Apoio Ecolimp e APAF.

### 3.1 Hotel

Para Castelli (2001), o hotel pode ser visto como um sistema (figura 9) composto por vários subsistemas ou áreas, e cada uma dessas áreas pode ser dividida. Por exemplo, a área de hospedagem, que é composta por recepção, telefonia e governança, faz parte das áreas denominadas de Unidades Gerenciais Básicas (UGBs), onde as pessoas executam suas tarefas ou realizam as suas atividades.

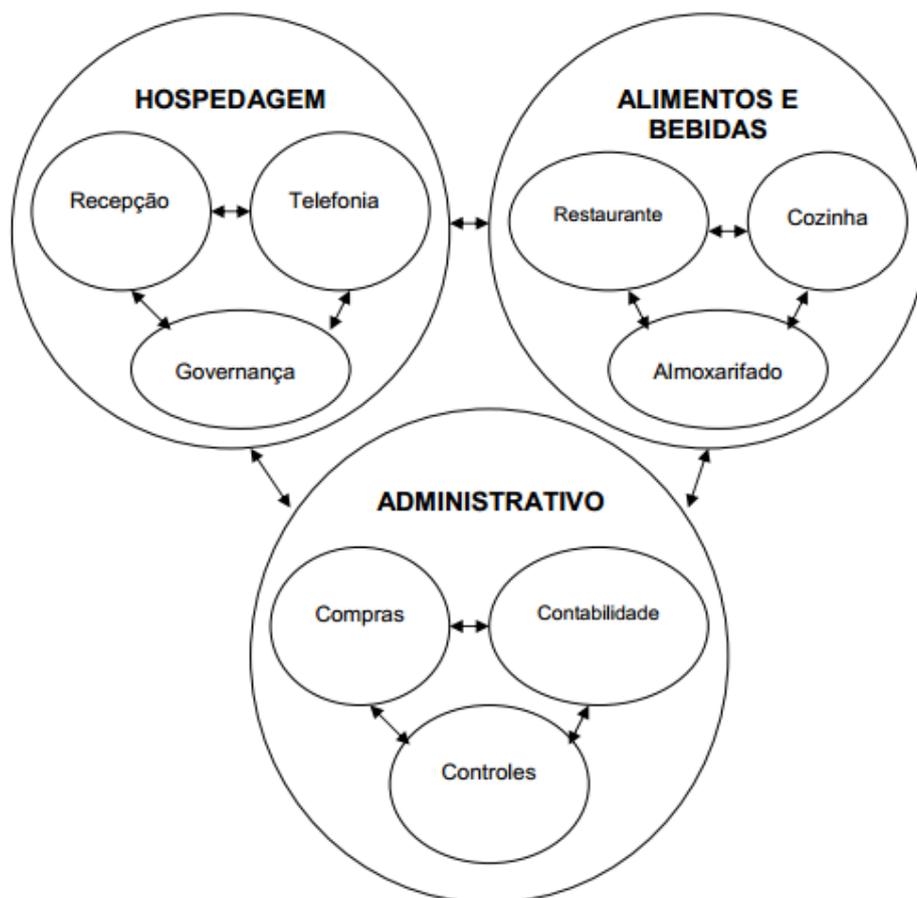


Figura 9 – Sistema Hotel  
Fonte: Castelli (2001, p. 81)

Castelli (2001) conceitua hotel como uma unidade completa que reúne em si requisitos necessários como quarto privativo e alimentação, um lugar onde o cliente pode ter supridas suas necessidades. Para Longanese (2004, p. 40), “hotéis são organizações de prestação de serviços, os quais alugam parte de suas dependências às pessoas ou organizações, por um determinado período de tempo”, sendo que o principal produto do hotel é a unidade habitacional.

No que tange a evolução dos hotéis enquanto um produto importante para a economia nacional, Wada e Camargo (2006) discorrem que,

Quando os hotéis surgiram no Brasil, seu modelo baseava-se nas casas nobres. Aliás, “hotel” é uma palavra de origem francesa que designava residência senhorial. Se, porém, de início, os hotéis imitaram as casas, hoje acontece o inverso. Os hotéis são centros de pesquisa de ponta no campo da habitabilidade e de suas inovações em termos de arquitetura externa e interna, mobiliário, disposição dos moveis e dos objetos para conforto do usuário (WADA; CAMARGO, 2006, p.55).

Segue abaixo a descrição do Hotel Sheraton WTC (figura 10), que compõe um dos objetos de Estudo de Casos Múltiplos desta pesquisa.

### 3.1.1 Sheraton São Paulo WTC Hotel



Figura 10 – Sheraton São Paulo WTC Hotel

Fonte: <http://www.starwoodhotels.com/sheraton/property/photos>

Com nove diferentes marcas, a rede de hotéis Starwood tem 1.175 propriedades espalhadas em cerca de 100 países e é uma das empresas que lideram o mercado hoteleiro e de lazer no mundo. Com uma imagem forte, juntamente com suas diferentes marcas, consegue alcançar mercados e consumidores variados<sup>29</sup>.

Em São Paulo, o hotel Sheraton, que pertence à rede Starwood, faz parte do complexo do World Trade Center (WTC), uma marca mundial presente em mais de 100 países. É uma instituição sem fins lucrativos e tem como objetivo melhorar o ambiente de negócios. Está localizado na região da Berrini, novo centro de negócios de São Paulo, possui 296 quartos que são divididos em três categorias: *Classic*, *Club* e *Executive*. Duas delas são comuns nas unidades do Sheraton do mundo inteiro, sendo que a categoria *Executive* só existe no Sheraton de São Paulo, que é caracterizada por quatro andares com 67 quartos diferenciados com design único de arquitetos renomados e um heliporto. Todos os quartos são bem modernos e oferecem tecnologia de ponta para seus hóspedes. Apesar de não ter uma grande facilidade em termos de transporte público, o hotel tenta criar mais conforto para o hóspede disponibilizando serviço de traslado<sup>30</sup>.

Por conta de sua localização privilegiada, apresenta uma parceria com o WTC e usufrui todos os seus espaços de eventos, que são compostos por 60 espaços flexíveis, cujo maior possui 33.150,07 m<sup>2</sup> de área multiuso. Essa parceria apresenta uma vantagem competitiva em relação a acomodações e reuniões, representando um dos maiores complexos latino-americanos nesse aspecto (SHERATON, 2015).

Em entrevista com o Diretor de Marketing e Relações Corporativas do Complexo WTC/Sheraton São Paulo WTC, Alexis Pagliarini fala da importância dos eventos para o Sheraton WTC:

*Os eventos para nós como negócio correspondem metade do nosso faturamento, entre hotel e eventos eles têm o mesmo peso em termos de negócio, é bem metade mesmo cinquenta a cinquenta. Eventos são muito importantes para nós tanto como negocio em si a parte dos eventos a locação do espaço, mas também para hospedagem, o que nos ajuda a manter o hotel cheio, então essa é importância, de representar metade do nosso faturamento<sup>31</sup> (PAGLIARINI, 2014)<sup>32</sup>.*

---

<sup>29</sup> Informações disponíveis em <http://www.sheratonsaopaulowtc.com.br/>. Acesso em 08/01/15.

<sup>30</sup> Informações disponíveis em <http://www.sheratonsaopaulowtc.com.br/>. Acesso em 08/01/15.

<sup>31</sup> Todos os trechos de entrevistas serão apresentados em itálico.

<sup>32</sup> Entrevista realizada no dia 19 de dezembro de 2014.

Ao ser questionado sobre as características dos eventos realizados no Sheraton, Pagliarini (2014) relata que “a grande maioria dos eventos que temos são corporativos, até pela nossa característica de espaço. Raramente temos eventos voltados para entretenimento”. Em relação a fechamentos de pacote de eventos com hospedagem diz:

*Têm os dois tipos, principalmente os eventos nacionais e internacionais tem sempre a hospedagem atrelada, o que acontece bastante, mas não saberia te dizer que proporção dos eventos que geram bastante hospedagem e os que não geram, mas sim o hotel se aproveita bastante de hospedagem atrelada aos eventos. Os eventos para um hotel com as nossas características que é mais de business os eventos são muito importantes, como negocio em si como te falei são tão importantes quanto à hospedagem (PAGLIARINI, 2014).*

No que diz respeito à prestação de serviços durante os eventos, se são satisfatórios de acordo com as necessidades do cliente, Pagliarini (2014) afirma:

*Temos um processo que presamos muito que é o seguinte, ao final de todos os eventos pedimos que o cliente preencha uma avaliação dos serviços, levamos isso muito em conta, inclusive se o cliente coloca algum fato negativo na avaliação fazemos questão de falar com ele e melhorar o que foi apontado, pois não queremos ter o cliente uma única vez. Buscamos clientes fieis e que ele se realize e se sinta bem aqui no hotel, bem apoiado e que os serviços sejam satisfatórios, isso para nós é fundamental (PAGLIARINI, 2014).*

### **3.2 Cooperativas de Trabalho**

As cooperativas de trabalho no Brasil se fundamentam no que estabelece a Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (Anexo A), descrita no artigo 4º como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades por uma série de características. Já no artigo 2º da Lei Nº 12.690, de 19 de julho de 2012, sancionada pela Presidente Dilma Rousseff (Anexo B), considera-se Cooperativa de Trabalho a sociedade constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho, e são regidas pelos seguintes princípios e valores de acordo com o artigo 3º da Lei 12.690/12:

- I - Adesão voluntária e livre;
- II - Gestão democrática;
- III - Participação econômica dos membros;
- IV - Autonomia e independência;
- V - Educação, formação e informação;
- VI - Intercooperação;
- VII - Interesse pela comunidade;
- VIII - Preservação dos direitos sociais, do valor social do trabalho e da livre iniciativa;
- IX - Não precarização do trabalho;
- X - Respeito às decisões de assembleia, observado o disposto nesta Lei;
- XI - Participação na gestão em todos os níveis de decisão de acordo com o previsto em Lei e no Estatuto Social (LEI 12.690/12).

Ainda em definição das características das sociedades cooperativas, o artigo 3º da Lei 5.764/71 dita que “celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica de proveito comum, sem objetivo de lucro”.

O cooperativismo recebe definição de acordo com Pinho (1966 *apud* OLIVEIRA, 2002):

Como parte integrante das doutrinas econômicas, contém severas críticas à realidade econômica e propõe programas com o fim de corrigir totalmente essa realidade, mas de modo pacífico e paulatino. Seu objetivo principal é a correção do meio econômico-social através de múltiplos tipos de cooperativas (PINHO, 1966 *apud* OLIVEIRA, p. 9-10).

A Organização Internacional do Trabalho (*apud* CARDONE, 2007, p. 23) define cooperativa como:

Uma associação de pessoas que se agrupam, voluntariamente, para alcançar um objetivo comum mediante a formação de uma empresa controlada democraticamente; que contribuem com uma quota equitativa do capital que se requer, e assumem uma justa parte nos riscos e benefícios; e em cujo funcionamento os sócios participam ativamente (OIT *apud* CARDONE, 2007, p.23).

A Aliança Cooperativa Internacional conceitua cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas que se unem de forma voluntária para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais em comum, mediante uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática” (CARDONE, 2007, p. 24).

Segundo Ferrari (1999 *apud* OLIVEIRA, 2002, p. 10), o primeiro modelo de cooperativa como instituição de fins econômicos e sociais surgiu na Inglaterra com a obra dos Pioneiros de Rochdale, em 1844, com uma associação de “28 tecelões que se

uniram para melhorar as condições de trabalho e de vida deles próprios e de suas famílias”.

Em 1995, os princípios da cooperativa foram revisados no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional em Manchester:

**Princípio da adesão livre e voluntária:** prega a liberdade de associação das pessoas, sem constrangimentos, cada um se associa quando quer e até o momento em que veja vantagens nesta associação, desde que esteja disposto a aceitar as responsabilidades inerentes à esta prática;

**Princípio do controle democrático pelos sócios:** preconiza a democracia porque na cooperativa são os próprios integrantes que escolhem a diretoria e que votam, em assembleia, quais os rumos que a cooperativa irá tomar, sendo uma das características mais importantes à igualdade entre os sócios, cada pessoa representa um único voto, independente de quantas quotas-partes possua;

**Princípio da participação econômica dos sócios:** no cooperativismo cada sócio, ao adentrar à cooperativa, contribui com um valor financeiro equivalente as suas quotas-partes no capital social da cooperativa. Este valor é utilizado para financiar as operações da cooperativa e na aquisição de bens necessários para sua instalação e crescimento; estas quotas-partes são remuneradas com juros limitados e, caso o sócio resolva se retirar da sociedade recebe o valor inicialmente integralizado de acordo com as regras estabelecidas em Assembleia Geral pela cooperativa. Entretanto o capital da cooperativa, como por exemplo, sede social, plantas indústrias, veículos ou quaisquer outros bens não podem, por Lei, serem divididos entre os sócios, eles são indivisíveis e em caso de extinção da cooperativa retornam a um fundo para desenvolvimento do cooperativismo, após o pagamento de todas as dívidas que porventura existam.

**Princípios da educação, treinamento e formação:** este é um dos mais importantes, afinal de contas sem saber direito o que é cooperativismo e o que ele traz de benefícios e deveres para seus associados não é possível existirem cooperativas sólidas e que atendam aos outros princípios; e esta educação não deve se ater somente ao cooperativismo, mas sim oferecer oportunidades aos cooperados de descortinarem outras áreas do conhecimento, levando-os a encontrarem soluções alternativas e a adquirirem treinamento teórico-prático de suas profissões ou de outras que sejam interessantes para eles, aumentando suas oportunidades de melhorar suas condições de trabalho e renda.

**Princípio da cooperação entre cooperativas:** as cooperativas também devem se unir e cooperar entre si para melhorar a situação de todas, atuando de forma local, regional e internacional, com parcerias que atendam aos cooperados e aos movimentos em si, utilizando os serviços de outras cooperativas elas podem fortalecê-las e ao mesmo tempo prover o cooperado com bons serviços e custos baixos, como por exemplo, utilizando cooperativas da área da saúde para oferecer planos de assistência médica, cooperativas educacionais para oferecer educação de qualidade, entre outros exemplos.

**Princípio da preocupação com a comunidade:** refere-se à preocupação com o entorno onde ela está inserida, quanto mais

desenvolvidas as comunidades onde elas atuam melhor é a qualidade de vida desta população, incluindo-se os cooperados (OLIVIERA, 2002, p. 11-12).

A Lei 12.690/12, sancionada pela presidente Dilma Rousseff, garante direitos trabalhistas para cooperados, sendo que os profissionais e trabalhadores de cooperativas não poderão ter rendimentos mensais inferiores ao salário mínimo e, no caso de haver piso da categoria profissional, não pode ser menor que esse limite. A carga horária de trabalho deve ser de oito horas diárias e quarenta e quatro horas semanais. Caso a atividade demande plantões ou escalas, os horários deverão ser compensados. A Lei também assegura o repouso semanal remunerado, férias anuais, seguro para acidente de trabalho, adicional noturno e para atividades insalubres ou perigosas (PORTAL BRASIL, 2012)<sup>33</sup>.

A Lei 12.690/12 estabelece como norma para organização e funcionamento das cooperativas que estas sejam formadas por, no mínimo, sete sócios e divididas em dois tipos: produção e serviços. Na categoria produção, os sócios contribuem com trabalho para a produção de bens em comum e a cooperativa detém os meios de produção. Na classificação de serviços, os sócios prestam serviços especializados a terceiros, sem a presença dos pressupostos da relação de emprego. A associação que intermediar mão de obra subordinada, assim como quem a contratou, estará sujeita a multa de R\$ 500 por trabalhador prejudicado. O valor será dobrado em casos de reincidência. Se a cooperativa fraudar as Leis trabalhistas e previdenciárias, seus responsáveis serão alvos de sanções penais, cíveis e administrativas e será pedida a dissolução do grupo. A fiscalização ficará a cargo do Ministério do Trabalho e Emprego (PORTAL BRASIL, 2012)<sup>34</sup>.

De acordo com Oliveira (2002, p. 21), o uso de cooperativas de trabalho em hotelaria intensificou-se por volta de 1995, quando houve a alteração da legislação trabalhista com a introdução da Lei 8.949 de 9/12/94 no Parágrafo Único do Artigo 442 da CLT – Contrato individual de trabalho é o acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego. Parágrafo Único – qualquer que seja o ramo de atividade da sociedade cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem

---

<sup>33</sup> Portal Brasil. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/07/Lei-garante-direitos-trabalhistas-para-profissionais-de-cooperativas>. Acesso em 09/01/15.

<sup>34</sup> Portal Brasil. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/07/Lei-garante-direitos-trabalhistas-para-profissionais-de-cooperativas>. Acesso em 09/01/15.

entre estes e os tomadores de serviços daquela que permite a utilização de mão de obra cooperada sem o temor de problemas com a justiça do trabalho.

Oliveira (2002) ressalta que os departamentos que demandam uma quantidade maior de mão de obra são os de hospedagem e alimentos e bebidas. Nesses departamentos se encontram as melhores oportunidades para utilização de formas alternativas de mão de obra, entre elas a cooperada. A terceirização é mais comum em hotéis para as funções de níveis operacionais, tais como camareiras, faxineiros, cozinheiros, *stewarts*<sup>35</sup> e garçons. Cooperados são contratados quando as taxas de ocupação estão altas. Os mais solicitados são garçons de banquetes e camareiras (OLIVEIRA, 2002).

Para Pirollo e Torres (2012, p.516), o funcionário se torna um custo variável e a sua presença na empresa depende da demanda. É mais barato substituir a mão de obra regularmente assalariada por prestadores de serviços, pois estes últimos não fazem jus aos direitos trabalhistas, que se aplicam somente aos primeiros. Foi isso que aconteceu em larga escala. Milhões de postos de trabalho assalariado regular foram transformados em postos de trabalho autônomo, individual, familiar ou coletivo. Em qualquer uma destas modalidades, o custo da força de trabalho cai acentuadamente, pois nelas não é mais necessário respeitar o salário mínimo, a jornada legal de trabalho, o descanso semanal e anual [férias] e todos demais direitos que os trabalhadores conquistaram ao longo do século XX e que constam do art. 7º. da Constituição Federal de 1988.

Essa é uma prática vantajosa para o hotel, visto que não precisa arcar com os altos encargos determinados na CLT, mesmo contratando esse tipo de mão de obra diariamente. Ainda de acordo com os autores, os hotéis localizados em São Paulo possuem um quadro de funcionários suficiente para atender certa taxa de ocupação que, quando ultrapassada, requer a contratação de mão de obra extra, geralmente terceirizada, como de cooperativas de trabalho.

Esse aspecto foi percebido nas entrevistas com especialistas, que referiram ser prática dos hotéis utilizarem mão de obra cooperada como complemento em momentos de taxa de ocupação alta. Esse era justamente um dos objetivos deste trabalho: identificar os canais de captação de mão de obra de camareiras e uma das proposições, verificando se há diferentes canais de captação de camareiras que podem potencializar o processo de contratação pelas organizações.

---

<sup>35</sup> Funcionários responsáveis pela limpeza da cozinha.

A pesquisa também previa entrevistas com quatro diferentes organizações, entre elas uma cooperativa. Porém, como exposto anteriormente, não foi possível realizar a entrevista nas cooperativas. Assim, procurou-se saber o motivo pelo qual as cooperativas não quiseram se manifestar. Para isso foi feito uma entrevista com o Gestor de Desenvolvimento em RH da rede Estanplaza, Thiago Sbarai<sup>36</sup>, e com a governanta de um dos hotéis da rede, que solicitou que seu nome fosse preservado e foi tratada como “Entrevistada C”, para tentar obter maiores informações a respeito do trabalho de cooperados nos hotéis.

Ao ser questionado se os Hotéis da rede Estanplaza utilizam mão de obra cooperada, Sbarai respondeu que não trabalham mais com cooperativas, pelo fato da Rede Estanplaza ter sido intimada pelo Ministério do Trabalho por utilizar essa fonte de mão de obra. Como alternativa, conta que substituiu a mão de obra cooperada pela de diarista, como explica na fala:

*Porque não pode trabalhar com cooperativa, se trabalhar com cooperativa e o Ministério do Trabalho aparecer e bater na porta o hotel é multado. Se não me engano em dois mil e quatorze ou em dois mil e treze, o Ministério do Trabalho passou a ficar mais em cima por causa da copa do mundo, pois sabiam que as redes hoteleiras podiam está usando esse tipo de mão de obra, isso ia gerar multa, gerar dinheiro pro Estado, o Ministério do trabalho passou atrás para ver se os hotéis estavam usando mesmo, sofremos intimação dizendo: olha se continuarem usando a mão de obra cooperada no hotel vão tomar uma multa. Uma forma legal de sairmos da utilização da mão de cooperativas foi trabalhar com diaristas, então trabalhamos com uma empresa única que é a Vero, que em seu quadro contratamos diaristas para trabalhar nos nossos hotéis. Então essas pessoas têm o vínculo empregatício com a Vero, e a própria Vero com o tempo passou a ser uma fornecedora de mão de obra para os nosso hotéis, porque alguns diaristas que queriam trabalhar como efetivos a Vero acabou nos indicando e contratamos essas pessoas como fixos (SBARAI, 2014).*

A Entrevistada C diz que quando chegou ao hotel, a empresa Vero já era prestadora de serviços, mas conta sua experiência com cooperativa em outro hotel.

*Quando cheguei nesse hotel já trabalhavam com a Vero, não cheguei a trabalhar com cooperados aqui. Mas no outro hotel, o Pestana, eles trabalhavam com uma cooperativa, inclusive por muito tempo e depois foi cortado pelo fato de cooperativas não serem empresas legais, é difícil consegui uma empresa que tem essa mão de obra diarista que faça tudo certo, que tem o registro dos funcionários, recolhimento de INSS e outras questões (ENTREVISTADA C, 2014).*

---

<sup>36</sup> Entrevista realizada no dia 22 de dezembro de 2014.

Também fala do problema que a Rede Estanplaza teve com a mão de obra cooperativada:

*Por conta de questões trabalhistas, já teve problemas no passado com cooperativa, então a rede Estanplaza optou por contratar por essa empresa, a Vero, que fornece mão de obra diarista. Sabemos que o trabalho de cooperativa não é um trabalho legal, então por isso a rede optou por ter essa empresa fornecendo a mão de obra diarista que precisamos (ENTREVISTADA C, 2014).*

Os entrevistados ainda foram questionados: “por que abordar a temática da participação de cooperativas na área de Hotelaria é um assunto que é evitado pelos hotéis e por que as cooperativas não têm um posicionamento mais claro?”. Sobre isso, Sbarai diz:

*No ponto de vista do Thiago Sbarai pessoa e não Gestor da Estanplaza, alguns hotéis ou redes hoteleiras não querem falar simplesmente porque ou não usam ou usam e não querem se expor, estou falando que a rede Estanplaza não usa porque realmente não usamos. As cooperativas não vão querer falar, porque elas sabem que é uma forma de fornecer mão de obra fora do que o Ministério do Trabalho exige, é muito ruim um cooperado estar no hotel quatro, cinco, seis, sete, ou um mês às vezes e ele não tem vínculo com a empresa, ele poderia até ter, depois que passa “X” dias poderia ser contratado da empresa. As cooperativas não vão querer falar porque talvez não faça bem para elas, mas é uma forma e elas estão no direito delas e tá tudo bem, acredito que o importante é a transparência e estou falando por sermos transparente nesse ponto (SBARAI, 2014).*

A Entrevistada C emite a seguinte opinião a respeito:

*Acredito, mas não posso afirmar ao certo, mas está relacionado com essas questões trabalhistas, pois essas cooperativas não são legais pelas informações que tive do outro hotel, as pessoas que fazem esse trabalho de diarista tem que ser registradas na carteira como foi o dia de trabalho, tem que ter o recolhimento dos tributos, INSS, etc... E as cooperativas não fazem isso, simplesmente pegam lá seis, sete pessoas Camareiras, Garçons, Auxiliares de Limpeza ou cozinha e colocam para trabalhar sem carteira assinada e não faz esse recolhimento. Acredito que seja por esses motivos, mas não posso afirmar com certeza (ENTREVISTADA C, 2014).*

Existem muitos pontos para serem desenvolvidos, tanto na cooperativa quanto nos hotéis, para que ambos possam lucrar com essa associação. As cooperativas precisam retomar seus princípios, onde o corporativismo busca ajudar pessoas, por meio da junção de conhecimentos, recursos financeiros e solidariedade, e encontrar maneiras

de viver melhor, onde a exploração e a exclusão social não estejam presentes (OLIVEIRA, 2002).

O fato de não ter conseguido entrevistar uma cooperativa de trabalho inviabilizou resultados mais expressivos, o que não minimiza a relevância que tem o serviço cooperado para os hotéis, visto que os mesmos utilizam com frequência essa mão de obra.

O item a seguir aborda as empresas terceirizadas, representadas na pesquisa pelo Grupo Apoio Ecolimp, escolhida como um dos objetos de estudo e especializada em limpeza e higienização hospitalar. Os hospitais também se caracterizam como um meio de hospedagem e utilizam os serviços das camareiras assim como os hotéis. O que difere é o tipo de limpeza realizada pela camareira em ambos os casos. No hospital, a limpeza dos apartamentos é dividida em dois tipos, limpeza concorrente e limpeza terminal. A Coordenadora de Hotelaria Hospitalar do Hospital Nove de Julho, Cláudia Oliveira<sup>37</sup>, explica a diferença das duas limpezas: “*concorrente é aquela realizada com o paciente internado no apartamento, inclusive se o paciente não estiver no quarto e não tiver um familiar ou acompanhante a camareira não pode entrar para fazer a limpeza, não pode entrar sozinha*”. Sobre a limpeza terminal, Oliveira diz:

*É a limpeza quando o paciente tem alta hospitalar e o apartamento fica vago e sujo e conta com uma equipe específica que se chama equipe de terminal, inclusive a encarregada responsável não é a mesma da limpeza concorrente, então tem uma encarregada que cuida só das camareiras e o que elas fazem é garantir que as camareiras tenham todos os materiais em ordem e que estão fazendo a rotina técnica direito (OLIVEIRA, 2014).*

### 3.3 Empresas Terceirizadas

No contexto histórico, a terceirização originou-se nos EUA<sup>38</sup>, durante a Segunda Guerra Mundial. As indústrias bélicas, com objetivo de abastecer os países em conflito, tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento de novas tecnologias e armamentos a serem utilizados pelos aliados e transferiram às empresas terceiras as atividades de suporte do processo produtivo (GIOSA, 1995).

O termo terceirização tem sua origem na palavra inglesa *outsourcing* e expressa a ação de transferir a terceiros, externos à organização, a responsabilidade pela

---

<sup>37</sup> Entrevista realizada no dia 11 de novembro de 2014.

<sup>38</sup> Estados Unidos da América

execução de uma gama de diferentes atividades que não façam parte das atividades principais da empresa.

Ainda segundo Giosa (1995), a terceirização se baseia num processo de gestão, que leva mudanças estruturais à organização, mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles com o “objetivo único de atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para sua atividade principal” (GIOSA, 1995).

Queiroz (1998) faz menção como sendo:

Uma técnica administrativa, uma metodologia e um processo. A técnica administrativa possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias das empresas, permitindo as estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final. A metodologia incentiva motivação e fomento à criação de novas empresas, que proporciona o surgimento de mais empregos. E por fim o processo busca parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado (QUEIROZ, 1998, p.53).

Atualmente, uma das principais preocupações nos cenários de negócios é a necessidade das organizações de atuarem de forma cada vez mais competitiva nos mercados em que estão inseridos. Com isso, a terceirização auxilia a obtenção de tal resultado, pois pode ser analisada como oportunidade de redução do custo de mão de obra própria em razão de disposições sindicais, ou utilizada como ferramenta de gestão, que por meio de aumento de produtividade e de outras vantagens nos processos internos e externos, resulta em benefícios estratégicos e econômicos (SINIGOI, 2002).

Porém, nem todas as atividades exercidas pelas empresas devem ser terceirizadas. As corporações não podem delegar às empresas terceiras atividades que fazem parte do seu *core business*, ou seja, do seu “negócio essencial“, aquele que gera valor percebido ao cliente. Para Sinigoi (2002), os tipos de atividade de atuação que podem ser terceirizadas por empresas estão descritas na figura 11.



Figura 11 – Modalidades de terceirização  
Fonte: Sinigo (2002, p. 30)

Com isso, pode-se compreender que *outsourcing* não precisa ser analisado apenas como uma ferramenta que auxilia na geração de vantagem competitiva por meio da redução de custos. Este precisa ser tratado como instrumento que torna os serviços periféricos de uma empresa mais eficientes, aumentando desta forma a satisfação do cliente, dos fornecedores e demais *stakeholders* envolvidos.

O Grupo Apoio Ecolimp representando a categoria de empresa terceirizada compõe um dos objetos de estudo desta pesquisa.

### 3.3.1 Grupo Apoio Ecolimp

A empresa Grupo Apoio Ecolimp é uma empresa terceirizada especializada em limpeza hospitalar e conta com um amplo quadro de clientes. Entre eles estão organizações como: Hospital Total Cor, Hospital São Lucas, Amil, Hospital Paulistano, Hospital Nove de Julho, além de outras organizações nas áreas laboratoriais e clínicas<sup>39</sup>.

O Grupo foi fundado em 1988 e inicialmente era especializado em atender o mercado hospitalar e contava com apenas oito colaboradores. De acordo com o Gerente

<sup>39</sup> Informações retiradas do site: [www.grupoecolimp.com.br](http://www.grupoecolimp.com.br). Acesso em 17 de dezembro de 2014.

de Contratos, Augusto Boccia<sup>40</sup>, o Grupo atualmente atua em três sedes, e duas filiais, localizadas fisicamente em três cidades. No Rio de Janeiro e região metropolitana, com mais ou menos dois mil e duzentos funcionários; em São Paulo e região de Osasco, Barueri, Santo André, Santo Caetano e Santos, também com essa média de funcionários e em Brasília e Goiânia, com mais ou menos quatrocentos funcionários. Recentemente, iniciaram o trabalho também em Cascavel, Paraná.

Ainda de acordo com Boccia (2014), o Grupo Apoio existe no Rio de Janeiro há vinte anos, a Ecolimp em São Paulo há dez anos, a Ecolimp Brasília há três anos e em Cascavel há dois meses. Ele afirmou que *“O foco foi por definir um nicho onde pudéssemos fazer um trabalho diferenciado”*.

Por desempenhar atividades de alta complexidade, o Grupo Apoio Ecolimp trabalha segundo padrões e técnicas estabelecidas e validadas pela CCIH<sup>41</sup>, utilizando apenas produtos e equipamentos registrados e autorizados pela vigilância sanitária (ANVISA<sup>42</sup>).

### 3.4 ONG

As organizações não governamentais constituem, a partir da década de 1990, as entidades mais representativas do que se convencionou chamar de “terceiro setor”, termo que abarca diferentes iniciativas de grupos, fundações, associações na esfera da sociedade civil, desde práticas assistencialistas, filantrópicas, de responsabilidade social de empresas, até aquelas referentes às ações político-pedagógicas de educação popular (MARTELETO; RIBEIRO; GUIMARÃES, 2002).

No item a seguir a caracterização da ONG escolhida como um dos objetos de estudo de casos múltiplos desta pesquisa.

---

<sup>40</sup> Entrevista realizada no dia 09 de dezembro de 2014.

<sup>41</sup> Comissão de Controle de Infecção Hospitalar

<sup>42</sup> Agência Nacional de Vigilância Sanitária

### 3.4.1 APAF – Associação Paulista de Apoio a Família



Figura 12 – Apresentação do *site* da APAF

Fonte: <http://www.apafsp.org.br/>

A ONG APAF, figura 12, está localizada na Rua Avanhandava, 485 - Bela Vista - São Paulo – SP. Foi fundada em 2004 por pais e amigos da *Stance Dual School*, cujo objetivo era trabalhar com mulheres e crianças da comunidade que viviam perto da escola e em situação de vulnerabilidade social, dando a elas oportunidade de inserção e interrompendo um ciclo de exclusão. A partir de 2009, a APAF passou a atender mulheres de qualquer região da cidade de São Paulo, tornando-se um centro de referência ao desenvolver habilidades e competências para o cuidado com a família e, assim, possibilitando uma maior integração<sup>43</sup>.

A princípio, a APAF começou com voluntários ensinando alguma atividade que gerasse renda para essas mulheres. O projeto foi amadurecendo e tendo maior contato com essas mulheres e com a própria região onde a APAF está localizada. Percebeu-se que muitas mulheres eram chefes de família e viviam em situações vulneráveis, o que despertou o interesse em trabalhar mais profundamente com elas. A partir de um prévio conhecimento, notou-se que muitas trabalhavam como domésticas.

Na diretoria havia uma professora universitária que começou a fazer trabalhos ligados à parte operacional da hotelaria, visto que não era algo muito diferente do que essas mulheres sabiam fazer – elas só precisavam da técnica. Então, as crianças ficavam na creche e algumas mães frequentavam o curso de Hospitalidade na APAF. A APAF trabalha com outro projeto chamado Maria Bonita, que são os cursos de assistente de cabeleireiro, manicure e pedicure e oficinas de costura.

De acordo com a Assistente Social da APAF, Sueli Viana<sup>44</sup>, o Terceiro Setor ainda precisa de muita profissionalização. Alguns casos são tratados com muito assistencialismo e paternalismo. É um setor que precisa ser muito organizado, mas

<sup>43</sup> <http://www.apafsp.org.br>

<sup>44</sup> Entrevista realizada em 18 de novembro de 2014.

existem diferenças até nas questões de salário de profissionais do Terceiro Setor e Setor Privado. O Terceiro Setor ainda está se profissionalizando e com essa profissionalização, as questões de salários e benefícios para os colaboradores tendem a melhorar. É um setor que demanda muita energia das pessoas que trabalham.

### 3.4.2 Observação Participante na APAF

A observação participante na ONG APAF ocorreu orientada por um roteiro pré-definido, descrito no quadro 13.

<b>Roteiro da observação participante na atividade de avaliação das alunas</b>
Local: APAF – Rua Avanhandava, 485 – Bela Vista/SP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de alunas na atividade, perfil e faixa etária.</li> <li>• Quais os locais de vivência citados</li> <li>• Relato da vivência nos locais de estágio</li> <li>• Relação das alunas com os profissionais presentes</li> <li>• Considerações e avaliação feitas pelos profissionais (Psicóloga e Assistente Social)</li> <li>• As expectativas das alunas em relação à inserção no mercado de trabalho</li> </ul>

Quadro 13 – Roteiro da observação participante  
Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Nessa avaliação, foi observado um total de 28 alunas entre a faixa etária de 20 a 54 anos, sendo em sua maioria as provedoras da família, ou seja, responsáveis pelo sustento da casa e pelo cuidado dos filhos ou outros parentes. Dentre o grupo de 28 alunas, somente 10 tiveram vivência como camareiras. As outras alunas se dividiram entre as áreas de passadoria, auxiliar de cozinha, copeira e serviços gerais. A vivência ocorreu nos hotéis Novotel São Paulo Center Norte, Novotel Jaraguá e o Mercure Alameda.

Num segundo momento da atividade, foi solicitado pela psicóloga que as alunas se separassem e formassem grupos por áreas de vivência, para debaterem sobre suas experiências. Ao realizar essa dinâmica, cada grupo deveria citar os pontos que caracterizavam as oportunidades e as ameaças da profissão escolhida. O grupo de camareiras fizeram os seguintes apontamentos descritos no quadro 14:

PROFISSÃO CAMAREIRA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Várias vagas no mercado	• Esforço físico e Problemas de Saúde
• Conhecimento	(Coluna, tendinite, câimbras)
• Agilidade	• Quantidade de apartamentos
• Troca de informações	• Produtos fortes
• Convivência e Novas amizades	• Dinâmica (correria)
• Contatos	

Quadro 14 – Oportunidades e ameaças da profissão camareira

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Nota-se que em oportunidades foram citadas as novas amizades, a convivência e os contatos, ficando evidente que as relações pessoais eram importantes. Todas concordaram que foram muito bem recebidas pelos profissionais nos locais de vivência e com isso houve certo encantamento pelo ambiente de trabalho.

Nas ameaças, a maioria cita os problemas de saúde que a profissão pode causar pelo grande esforço físico realizado nas elaborações de suas tarefas e reclamam da dinâmica do trabalho por ser dinâmico e cansativo. Um dos casos a ser destacado é da experiência de uma das alunas em um hotel onde não havia o carrinho da camareira: *“Como pode uma camareira sem carrinho? Fiquei o dia todo com uma sacola pendurada no braço para cima e para baixo, sem contar que a Governanta me colocou no 15º andar e de repente me jogou lá para o 1º andar, e eu fui com a sacola no braço correndo escada abaixo”*.

Quando foram questionadas pela psicóloga se alguma gostaria de seguir na profissão, metade do grupo disse que seguiria, pois gostaram da experiência e era uma oportunidade de voltar ao mercado de trabalho. *“Trabalhamos muito nessa profissão de camareira, mas já é uma oportunidade de ficar no mercado de trabalho, nem que seja para pegar experiência e depois conseguir coisa melhor”* concluiu uma aluna.

As outras cinco participantes disseram que não seguiriam a profissão, pois não a consideravam “trabalho de gente”, como relata uma delas: *“eu? trabalhar como camareira? não quero isso para minha vida, esse negócio de ficar o dia todo colocando aquela capa duvet<sup>45</sup>, isso não é trabalho de gente, sem contar que depois a gente nem aguenta levantar o braço de tanta dor, não quero isso não”*. Com isso percebe-se que nem sempre a oportunidade de trabalho oferecida é aproveitada.

<sup>45</sup> Capa de envelopar edredom.

Desse grupo de dez, duas camareiras saíram da vivência já contratadas. Uma delas afirmou *“foi maravilhoso, agora posso dormir em paz só de saber que vou ter um salário no final do mês e o que dar de comer para meus filhos, isso me alegra muito e mesmo o trabalho sendo muito pesado, não me importo, tem coisas mais importantes para me preocupar do que com o trabalho pesado”*.

No final da vivência, cada empresa que recebeu as participantes mandou uma ficha de avaliação de seu desempenho, comportamento e possibilidade de contratação para a Assistente Social. Em alguns casos, foi relatado na avaliação que não haveria possibilidade de contratação, pois durante a vivência tiveram faltas por motivos diversos, tais como resolver problemas pessoais ou familiares, ficando assim com receio de contar com esses problemas no futuro.

Observou-se um relacionamento harmonioso entre as alunas e as profissionais que conduziam a atividade. Um ponto notável foi a satisfação com os cursos oferecidos pela APAF e as oportunidades que elas teriam para conseguir a inserção no mercado de trabalho. O encantamento com os locais de vivência, mesmo das que disseram que não seguiriam a profissão de camareira, ocorreu pelo simples fato de serem bem recebidas e por terem feito novas amizades, o que indica a existência da hospitalidade.

Outro ponto em destaque foi o incentivo dado pelas profissionais para o ingresso no mercado de trabalho, por intermédio de contatos com empresas de diversos ramos do mercado profissional, e até mesmo a procura em *sites* de empregos online ou em seus cadastros. Talvez sem o suporte da ONG essas pessoas poderiam enfrentar dificuldades de inserção no mercado por conta própria devido, por exemplo, à falta de referências.

Uma segunda observação foi feita pela pesquisadora em novembro de 2014, momento no qual foi realizada a mesma atividade, sendo que a única diferença foi a quantidade de alunas consideravelmente menor do que a de 2013. A Assistente Social, Sueli Viana, relata que *“ficamos impressionados pelo número de desistências, então não conseguimos bater nossa meta que seria trinta, mas tomara que essas vinte e quatro tenham aproveitado a vivência. Estamos na expectativa pelo retorno e saber se tiveram proposta de emprego”*. Essa fala foi conseguida na semana em que as alunas estavam em vivência e sabe-se que várias foram contratadas ao final da vivência nas diversas áreas oferecidas.

Na turma com vinte quatro alunas, seis alunas escolheram fazer a vivência como camareira. Durante os relatos abordaram alguns desafios que segundo elas foram: colocar o *duvet* e arrumar doze apartamentos sozinhas.

Alguns fatos relatados durante a atividade pelas alunas que retornaram da vivência foram:

- Chegaram atrasadas em alguns dias na vivência e não foram questionadas por isso.
- As aulas ajudaram muito no local da vivência, pois tinham uma base de onde começar o trabalho.
- Viram a necessidade de ter um curso de computação.
- Reclamaram que não foram bem atendidas na lavanderia, não ensinavam o trabalho e não tinha paciência.

Também foi feita uma observação participante em duas aulas: aula de camareira, com um professor da área de hotelaria e aula com a psicóloga.

Nesse dia, a aula de camareira era prática de montagem de cama. Durante a montagem feita por cada aluna, o professor fazia perguntas de conhecimento da área. A dinâmica ocorreu da seguinte maneira:

1º Cada aluna fazia a cama e ao mesmo tempo era avaliada;

2º Depois dessa rodada de montagem de cama com cada uma fazendo individualmente, o professor dividiu a turma em duplas, e estipulou o prazo de meia hora para que as onze duplas fizessem e desfizessem a cama para a próxima dupla.

O resultado foi positivo – elas terminaram a tarefa no prazo estipulado pelo professor. Notou-se que essa atividade foi divertida e houve interação entre todos os envolvidos na dinâmica, pois havia a preocupação em ajudar uma a outra para que o trabalho fosse bem feito. As imagens (figura 13) mostram algumas fases da dinâmica de montagem de cama.



Figura 13 – Montagem da cama  
Fonte: Autora (2014)

Na aula da psicóloga, o tema abordado foi “ansiedade”. A aula começou com uma técnica de relaxamento para controlar a ansiedade baseada na respiração, e ao fundo uma música de relaxamento e harmonia. Ao finalizar esse momento, os seguintes temas foram abordados: a) como utilizar a expectativa gerada de forma produtiva? (a psicóloga utilizou alguns exemplos como ilustrações); b) ansiedade na mulher ocasionada pelos hormônios; e c) educação emocional. Enfatizou que os problemas pessoais não podem atrapalhar o desempenho no trabalho e na forma de vida. É necessário exercitar o autocontrole.

Em um segundo momento, foi pedido que as alunas, divididas em grupos, encenassem uma situação que poderia acontecer no período da vivência. As encenações tiveram várias abordagens. Uma delas foi uma peça montada em um restaurante que tratou sobre “nervosismo” e como ele pode atrapalhar na hora de servir o cliente. Na encenação, o cliente pede uma bebida e a garçonete, no papel de aluna da APAF, derruba a bandeja no cliente e o molha. Outra situação foi em um hotel; a aluna chega atrasada, causando discussão pelo motivo que a levou a atrasar: o ônibus.

Durante a observação foi possível também participar do momento da formatura das alunas, em que elas receberam o certificado de conclusão do curso de formação profissional em uma cerimônia simples, com a exigência de que as alunas fossem com a camiseta da ONG. Essa exigência era para evitar constrangimentos para algumas alunas que não teriam condições de comprar uma roupa nova para o momento, evitando assim distinções entre elas, conforme relata a Assistente Social.

Nesta cerimônia ocorreu a entrega de prêmios e algumas homenagens para as alunas. Neste momento, a representante da turma relatou histórias de vidas cheias de marcas negativas de cada aluna ali presente, com fatos que iam desde abusos sexuais a queimaduras provocadas no rosto, muitas vezes ocorridas dentro da própria casa. A oportunidade proporcionada de fazer um curso de formação profissional já era uma conquista notável para muitas delas, pois além de terem adquirido uma experiência prática, novos conhecimentos e a possibilidade de desenvolverem habilidades pertinentes a funções exercidas neste mercado, o programa fez com que elas estivessem mais preparadas. Isso aumentaria suas chances de ingressarem no mercado de trabalho e se destacarem em futuros processos seletivos.

O trabalho realizado na APAF, além de promover a autoestima, reconstruir a dignidade, abrir novos caminhos e dar oportunidades, também desempenha papel importante em suas famílias e na sociedade com uma orientação voltada ao

desenvolvimento da consciência da cidadania. Também apoia o desenvolvimento de habilidades e competências que dão condições de trabalho e empregabilidade, capacidade de aprender, ter trabalho e renda, sempre com as qualificações necessárias para viver de forma saudável com competência profissional.

O capítulo a seguir apresenta os testes das proposições, os *stakeholders* indicados por cada organização e alguns pontos semelhantes tratados pelos entrevistados.

## CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados coletados ao longo da pesquisa e relacioná-los com as proposições apresentadas, bem como organizar um panorama geral das entrevistas, apresentando os pontos em comum sobre o que os entrevistados relataram a respeito das camareiras.

### 4.1 Caso 1 – Sheraton Hotel WTC

#### 4.1.1 Identificação dos Stakeholders

Para identificação dos *stakeholders*, explicou-se o conceito e apresentou-se o mapa de Freeman (1984) (Apêndice B), adaptado ao negócio hotel, assim como o conceito básico que também constava na ficha exibida. Contudo, a entrevistada, Marja Nadolsky, comentou a importância de dois *stakeholders* que foram os indicados para as entrevistas autogeradas. Para Nadolsky, o colaborador, sem dúvida, é um deles, pois sem ele o hotel não tem o menor impacto. *“Prezamos muito a hospitalidade, e se o colaborador não estiver ciente disso não atingimos nosso objetivo. O outro é o cliente que é essencial, mas vou te indicar um parceiro: a Lavanderia Atmosfera, que é vital para a nossa operação diária”*.

Portanto, os principais *stakeholders* indicados do Sheraton Hotel WTC foram os seguintes, como mostra a figura 14.

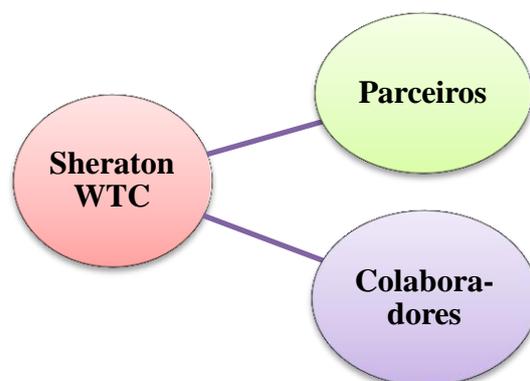


Figura 14 – Relações dos *stakeholders* do Hotel Sheraton  
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O próximo passo foi entrevistar um colaborador e um parceiro. Como colaboradora, foi indicada a Assistente de Governança, Aline Bochnakian<sup>46</sup>, bacharel em Hotelaria, que trabalha na governança desde maio de 2014, apesar de que seu plano para 2015 é sair do Brasil em busca de novas experiências no exterior. Bochnakian acredita que foi indicada por buscar fazer o máximo que está ao seu alcance para a empresa desde o momento que iniciou seu trabalho, e acrescenta: *“é pela dedicação mesmo”*. Também diz que a empresa precisa melhorar em alguns pontos: *“têm muitas coisas a serem melhoradas, que é essa área de treinamentos e reconhecimento que falta por parte da empresa”*. A respeito do que a empresa significa para a colaboradora, ela hesita e diz: *“Difícil, mas acredito que é em termos de aprendizado. Desde que entrei, aprendi muita coisa. Em qualquer empresa que trabalhamos, aprendemos alguma coisa. É aprendizado mesmo, abrir a cabeça, aprender coisas novas”*. Ao dizer como age no ambiente de trabalho, enfatiza: *“estou sempre de bom humor, sorrindo e isso ajuda de certa forma, pois quando as pessoas vêm pedir alguma coisa não tem vergonha de fazer. Sou bem aberta, quando o setor tem muitas pessoas, tem que ser”*. Conclui que a sua relação com seus colegas de trabalho é *“ótima, nunca tive nenhum problema nem com colega nem com chefia”*.

Como parceira, foi indicada a Lavanderia Atmosfera, e como representante foi entrevistada a líder de lavanderia, que solicitou anonimato e será tratada como “Entrevistada A”. A entrevista aconteceu nas dependências do hotel, onde a líder trabalha com uma equipe de cinco pessoas. Sem formação acadêmica, conta que não conseguiu terminar nem o ensino fundamental e descreve um pouco sua trajetória profissional

*A minha profissão é metalúrgica, mas não consegui emprego quando eu queria. Antes de ser metalúrgica, meu primeiro emprego foi em uma lavanderia de um japonês que nunca me esqueço. Trabalhei cinco anos com eles, me ensinaram muita coisa: a passar, lavar e também descansar por vinte minutos para sair do vapor quente. A mulher desse japonês não movia as mãos pelo motivo de trabalhar por muito tempo no vapor quente e deu choque térmico. Tinha quinze anos quando fui trabalhar com eles (ENTREVISTADA A).*

A entrevistada também fala do gosto que tem por essa área de lavanderia e dos percalços que teve na profissão quando ainda trabalhava na lavanderia do japonês e como chegou à Atmosfera

---

<sup>46</sup> Entrevista realizada no dia 24 de novembro de 2014.

*Nossa, gosto muito da área. Quando me casei, eles me deram o enxoval. Fiquei grávida e deram também o enxoval das minhas filhas. Como não tinha ninguém que cuidasse da minha filha, tive que parar de trabalhar. Ele me mandou embora sob o aviso de que o dia que quisesse voltar eu poderia procurá-los. Quando minha filha fez três anos, resolvi voltar a trabalhar e fui à procura dele, mas não o encontrei, pois já tinham ido embora para o interior. Então comecei a procurar emprego e fui parar numa metalúrgica. Trabalhei na Bandeirantes e em outras empresas. Engravidei e parei de trabalhar por um tempo e perdi meu marido quando estava grávida de sete meses, então tive que voltar a trabalhar. Comecei em casa de família, mas não era o que queria, não tinha nada a ver comigo. Um dia encontrei um amigo que perguntou se era passadeira, eu disse sim, e ele disse: “então já tem um emprego!”. Isso aconteceu em 2001 e estou até hoje na lavanderia Atmosfera. Tinha um coordenador que me ensinava tudo que eu queria aprender dentro da lavanderia, como lançar notas no computador, entre outras atividades. Depois de três anos, passei a ser líder (ENTREVISTADA A, 2014).*

Por ter sido indicada como um *stakeholder* importante, diz não saber o motivo e acrescenta:

*Brinco e me divirto com todo mundo aqui, somos uma família. Se não ajudar, fica difícil trabalhar. Sempre que tenho um problema no meu setor eu peço para a Marja e ela sempre me ajuda, pois uma pessoa só não chega a lugar nenhum, tem que ser uma equipe, trabalhando todo mundo junto. Os meus meninos, as minhas meninas, as camareiras, todo mundo precisa ser uma equipe (ENTREVISTADA A, 2014).*

Mesmo explicando o significado de *stakeholders* e que a Lavanderia Atmosfera foi indicada, a entrevistada não compreendeu muito bem o sentido. Mas mesmo assim não se recusou a responder as perguntas e em muitas delas se divertia ao contar como é a sua relação pessoal com o hotel e com os funcionários. Questionada sobre o que o hotel representa para ela, disse:

*Representa uma casa, porque todo dia estou nela. Vou à minha casa só para dormir. Aqui é uma casa, uma família. Venho conversando com gato e cachorro, não tenho nada a reclamar daqui, mas já falei para Marja que a noite eu não trabalho mais, que foi um dia em que vim ajudar a fazer o inventário de enxoval, esse dia aprendi uma lição de como é trabalhar a noite (ENTREVISTADA A).*

Notou-se na entrevista que tem mais apreço pelo hotel e se sente mais reconhecida do que pela empresa onde é contratada, como mostra no trecho de entrevista a seguir:

**Ana Mota:** *Você fez algum treinamento ou curso de capacitação durante esses anos de trabalho na lavanderia?*

**Entrevistada A:** *Fiz.*

**Ana Mota:** *Como é?*

**Entrevistada A:** *Aprende a trabalhar com os produtos, lavagem para tirar manchas e ferrugens. Uma coisa que fico chateada com eles é que nunca fui à empresa.*

**Ana Mota:** *Você não conhece a empresa?*

**Entrevistada A:** *Não.*

**Ana Mota:** *Onde fica a empresa?*

**Entrevistada A:** *Jundiaí.*

**Ana Mota:** *Mas eles não levam os funcionários para conhecer?*

**Entrevistada A:** *Uma vez convidou, mas eu trabalhava com um governante e ele não queria que eu sáísse aquele dia, mas nunca ninguém chegou e disse para irmos lá conhecer.*

**Ana Mota:** *Eles têm escritório em São Paulo?*

**Entrevistada A:** *Não, funciona tudo lá em Jundiaí (LÍDER, LAVANDERIA ATMOSFERA, 2014).*

#### 4.1.2 Teste de Proposição

A Governanta Executiva, Marja Nadolsky, conta como é feito o processo de contratação no hotel e fala que recebe muitas indicações da sua equipe de camareiras, por terem vindo já de outros hotéis. Elas indicam várias pessoas, o que também facilita o processo. A divulgação das vagas também é feita por meio da internet. Selecionam-se, junto com a responsável pelo Departamento Pessoal, para otimizar o tempo, alguns currículos e as candidatas são chamadas para a aplicação de testes escritos e psicológicos. Em um segundo momento, é feita uma entrevista em grupo, onde cada pessoa fala do seu histórico profissional; são feitas perguntas aleatórias para cada uma delas, pois acreditam que dessa forma conseguem mensurar e conhecer o perfil das candidatas. Como é um bate papo descontraído, a chance de agirem naturalmente é maior, conseguindo-se, assim, avaliar melhor a candidata. Com a aprovação, vem o processo de entrega de documentação e início das atividades, que começam por um treinamento conforme a fala a seguir:

*Normalmente fica um tempo em treinamento, tempo que entendemos ser necessário, geralmente uma semana, justamente por termos um padrão muito exigente e elas serem muito cobradas por esse padrão. São detalhes que fazem a diferença e procuramos dar esse tempo para mostrar o serviço (NADOLSKY, 2014).*

A primeira proposição buscou saber se a hospitalidade é percebida entre os contratantes e camareiras na capacitação e exercício profissional, definida por Gotman (2001, p. 66) como uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que

recebe e aquele que é recebido por alguém. Alguns meios de hospedagem se utilizam da palavra hospitalidade como sendo um diferencial e eficiência na qualidade, sendo que esses itens já são obrigatórios em qualquer hotel (WADA, 2004).

A entrevistada Bochnakian, *stakeholder* indicada representado o colaborador, falou um pouco da posição do hotel em relação aos funcionários e diz faltar reconhecimento em relação ao trabalho,

*Não vou falar bonificação em dinheiro porque seria unânime, bem como o aumento do salário. Sim, uma bonificação em dinheiro com o reconhecimento de alguém chegar e falar: olha está fazendo um bom trabalho, você mereceu, não só dar uma bonificação, tem o funcionário do mês, mas, por que tem? Precisa ter o motivo, a gente indica porque tem que indicar alguém, mas nenhum Gerente quer saber por que você foi indicado. Indicamos porque sabemos que a pessoa fez um bom trabalho, mas na hora de divulgar para o Hotel inteiro ninguém nem quer saber o motivo. Cumprimenta e fica por isso mesmo. Até os elogios de hóspedes que deixam no quarto ou internet às vezes não chegam aqui para nós. Falta reconhecimento (BOCHNAKIAN, 2014).*

A entrevistada também fala um pouco sobre treinamentos. Ela diz que gostaria que a empresa fosse mais aberta para acatar sugestões dos colaboradores. “*Nós temos, mas quando a empresa coloca, se quisermos um assunto “X” que achamos que precisa para o setor é mais difícil de conseguir, mais burocrático, acredito que se tivesse um colaborador que precisa desse incentivo*”. Esta afirmação está de acordo com o que diz Bergamini (2008), que os empregados estão em busca de cargos que tenham algum significado e que permitam sua própria auto realização. A autora ainda acrescenta que em situações de trabalho as pessoas querem ser respeitadas como indivíduos e valorizadas pelo reconhecimento das suas realizações, da sua lealdade e da sua dedicação.

No que se refere à primeira proposição, a hospitalidade é percebida entre os contratantes e camareiras na capacitação e exercício profissional. No hotel não foi possível perceber essa hospitalidade, o que refuta essa proposição.

A segunda proposição foi se há diferentes canais de captação de camareiras que podem potencializar o processo de contratação pelas organizações. Geralmente os empreendimentos de meios de hospedagem trabalham com um quadro fixo de camareiras para uma determinada taxa de ocupação. Castelli (2006) sugere que um hotel de luxo com 180 apartamentos, com taxa média de ocupação entre 60% e 70%, necessite 20 camareiras (incluindo as turnantes). Considerando que a ocupação atinja 100%, quais as alternativas que o hotel tem? Costumam contratar mão de obra extra?

Cândido (2000) diz que a variação de número de unidades habitacionais atribuído a cada camareira depende do tipo de hotel, sua localização, perfil do hóspede, serviços oferecidos e tipo da instalação.

No hotel estudado, a Governanta Executiva, Marja Nadolsky, diz ter um quadro com 36 camareiras para um total de 298 apartamentos. Ao ser questionada se esse quadro é suficiente para atender uma ocupação de 100%, ela diz:

*Com esse quadro é suficiente. Temos um estudo para dois mil e quinze [...] para aumentar os créditos das camareiras para quatorze e contratar duas pessoas para auxiliar de áreas que ficará responsável pela aspiração dos andares e limpeza nas copas, porque elas perdem muito tempo. Vamos tirar essa responsabilidade para poder aumentar os créditos, o que vai sim nos atender 100%, pois a ideia para o orçamento de dois mil e quinze é não contratar mão de obra extra (NADOLSKY, 2014).*

Nadolsky diz que trabalha com mão de obra cooperada e explica em que situação recorre a essa alternativa.

*Trabalhamos com cooperadas para camareira também, hoje não tanto, estamos passando por uma reestruturação de equipe. Algumas pessoas vão deixar o hotel e vamos implantar essa sistemática dos quatorzes créditos por dia, mas contratamos, sim, quando é uma ocupação muito alta e que tenho gente de férias, mas são em raríssimos casos. O que mais contratamos cooperados é para outras áreas que temos vagas em aberto que não foram preenchidas (NADOLSKY, 2014).*

Complementa dizendo que muitas vezes o trabalho de uma cooperada não atende as expectativas do hotel.

*Para falar sinceramente, em um hotel cinco estrelas, que exige um padrão para o hóspede, classe A, eu diria que por elas, não por falta de vontade, mas digo que talvez por estar em um universo que não compete lógico que passam por treinamentos, mas a cobrança de uma camareira efetiva e uma cooperada é completamente diferente e a responsabilidade também (NADOLSKY, 2014).*

Em relação a utilização de mão de obra captada por uma ONG, Nadolsky responde: “*não conheço esse trabalho feito por ONGs, acho uma situação interessante. Embora já tenha ouvido falar, não tinha parado para me dar conta de que realmente pode ser uma alternativa quando há uma necessidade*”. A entrevistada mostrou-se bastante interessada nessa alternativa e pediu o contato da ONG estudada nesta pesquisa. Disse que iria entrar em contato para entender melhor o trabalho que fazem com as alunas e, quem sabe, também usar como mais uma forma de captação de

camareiras para o hotel. Acrescentou que passaria o contato também para o RH ao saber que, além de camareira, há a possibilidade de contratação para outras áreas do hotel.

Portanto, a segunda proposição foi confirmada pelo hotel, pois são utilizadas outras formas de captação de camareiras, como extra ou efetiva, como relata Bochnakian no trecho de entrevista,

*Ana Mota: Já contrataram alguma camareira que já foi cooperada aqui?*

*Aline Bochnakian: Já, só que depende também da burocracia de Recursos Humanos, tem uns que não gostam, depende do momento, analisam a pessoa antes para ver se podem ou não (HOTEL, 2014).*

A terceira proposição afirma que a hospitalidade é inerente a qualquer processo que envolva relações entre pessoas, sendo que uma delas assume o papel da organização como anfitriã. Buscando entender como a hospitalidade é tratada em cada organização, foi questionada com os entrevistados a aplicação do conceito de Gotman (2001, p. 493) “a hospitalidade é um processo de agregação do outro a uma dada comunidade já existente, e a inospitalidade é o processo inverso”.

Para Nadolsky, a hospitalidade é padrão e não existe outra opção. “*Prezamos muito a hospitalidade, e se o colaborador não estiver ciente disso não atingimos nosso objetivo*”. No sentido colocado por Nadolsky, a hospitalidade é referida como oferecimento de um serviço de qualidade, nos padrões do hotel. Bochnakian indaga que “*são bem hospitaleiros, cumprimentam as pessoas no corredor e recebem bem novas pessoas*”, o que se aproxima mais do conceito de Gotman (2001), porém é uma fala superficial e não se pode garantir que haja hospitalidade pelo simples fato de cumprimentar ou receber bem alguém. Em outra fala, Bochnakian diz que “*hospitalidade é sinônimo de serviços, atenção, um “Oi! Como foi sua viagem?”*”.

Portanto, nem todos os entrevistados veem a hospitalidade como um processo que envolva relações entre pessoas. Ao dizer, por exemplo, que hospitalidade é sinônimo de serviços, essa terceira proposição que dizia que a hospitalidade é inerente a qualquer processo que envolva relações entre pessoas, sendo que uma delas assume o papel da organização como anfitriã, é refutada. O hotel não é considerado anfitrião pelos entrevistados. O que mais se aproxima da ideia de anfitrião nas entrevistas é a posição que o funcionário teria que ter em relação ao hóspede. Mesmo explicando que a ideia era ter a organização como anfitriã e a camareira como sendo o outro, o hotel ainda volta todos os olhares apenas para seus hóspedes. Para Pirolo e Torres (2012, p.

508), tão importante quanto o cliente externo é o cliente interno. Os clientes internos podem ser tanto funcionários efetivos quanto terceirizados.

## 4.2 Caso 2 – Empresa Terceirizada Ecolimp

### 4.2.1 Identificação dos *Stakeholders*

A identificação dos *stakeholders* ocorreu com a apresentação do mapa e conceito de Freeman (1984) para o Coordenador da Ecolimp no Hospital Nove de Julho, Adailton Cajaíba. O entrevistado identificou dois principais *stakeholders* e não tiraria do mapa nenhum dos grupos, sendo indicados os clientes e o RH<sup>47</sup> (figura 15).

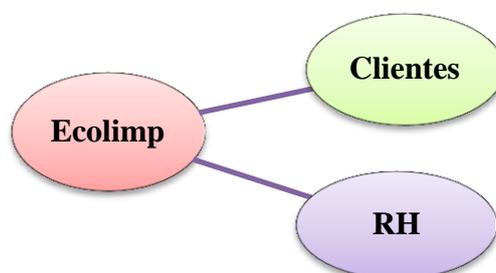


Figura 15 – Relações dos *stakeholders* da Empresa Terceirizada Ecolimp  
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Como *stakeholder* cliente, foi indicado o Hospital Nove de Julho, representado pela Coordenadora de Governança, Cláudia Oliveira, mestre em Administração Hoteleira e há mais de seis anos à frente do departamento de Hotelaria Hospitalar do hospital. Oliveira tem várias responsabilidades em seu cargo, como descreve no relato a seguir:

*Sou coordenadora de Governança, respondo pela higiene, por resíduos, rouparia, controle de pragas e jardinagem e, além disso, sou a coordenadora do Impac de Administração de Sustentabilidade, presidente da comissão de resíduos e participo das ações de sustentabilidade da empresa. Basicamente o que eu faço é garantir que todas as minhas áreas funcionem direitinho, mas principalmente tenho uma responsabilidade muito grande com custos e orçamento. Fazemos o orçamento anual e preciso cumpri-lo. Tenho uma responsabilidade com essa questão da inovação de manter o hospital competitivo no mercado no caso na nossa área, então fazemos mudanças, vemos produtos novos, serviços novos e vamos incorporando (OLIVEIRA, 2014).*

---

<sup>47</sup> Recursos Humanos

Oliveira disse não ter ficado surpresa com a indicação por parte da Ecolimp,

*Já sabia que nós eramos importantes porque somos o cliente, então o cliente precisa ser importante senão tudo está perdido. Lido com o Adailton e com a equipe toda, andamos pelo hospital e vemos as coisas. Eu não posso interferir nas questões de RH e administrativas, mas quando se diz respeito à rotina técnica, eu posso intervir porque isso afeta diretamente a segurança do paciente. Tentamos respeitar a hierarquia, fora o pessoal da Ecolimp que trabalha dentro do hospital tenho bastante contato com o pessoal do escritório porque tem toda uma outra parte comercial, financeira e projetos que focamos fora, além do departamento de qualidade (OLIVEIRA, 2014).*

No que diz respeito ao dia a dia de um funcionário da Ecolimp dentro do Hospital Nove de Julho, Oliveira diz:

*É tranquilo, preciso mantê-los informados das mudanças que temos no hospital, porque o hospital é muito dinâmico. Mas por outro lado, eles têm acesso aos nossos sistemas, acompanham taxa de ocupação, previsão de taxa de ocupação, número de cirurgias, como está o movimento do hospital... isso tudo eles acompanham. Estamos sempre conversando e passando as informações. Se não souberem o que vai acontecer, não têm condições de se programarem. Também temos muita obra dentro do hospital, isso influencia muito na limpeza, ou se vou ter algum acontecimento diferente como aumento na taxa de ocupação e que vai refletir em reforço de equipe e de material, tudo isso (OLIVEIRA, 2014).*

Sobre a relação que tem com o cliente, Cajaiba diz ser de total parceria.

*O Hospital Nove de Julho deixa bem claro que não somos terceirizados e sim parceiros. A partir do momento que seu cliente te enxerga como parceiro é muito importante, pois nos insere em todos os seus programas, treinamentos, existe uma relação de confiança com a marca. Desde que cheguei, a Cláudia tem sido minha parceira, aprendo muito com ela, principalmente no início das minhas atividades aqui, por ela conhecer a instituição e eu estar chegando e precisando de apoio (CAJAIBA, 2014).*

Cajaiba conclui falando a respeito de sua relação com o cliente e acha que a Ecolimp é bem vista, “*pois participamos de uma pesquisa de clima anual, e somos bem elogiados pelo cliente, é obvio que nada é cem por cento, temos em torno de doze mil atendimentos e gira em torno de cinco reclamações por mês*”.

Representando o *stakeholder* RH, a entrevistada foi Michelle Carvalho, psicóloga e coordenadora de RH da Ecolimp, que trabalha na empresa há mais de três anos. Carvalho fala um pouco da sua trajetória na empresa:

*Estou na Ecolimp desde primeiro de junho de dois mil e onze, completando agora três anos e meio. Iniciei como Assistente de Recursos Humanos, fui migrando para outras atribuições, fui para*

*Analista de Recursos Humanos e hoje tem mais ou menos oito meses que estou na Coordenação de Recursos Humanos da Empresa. Hoje temos um programa que é dividido em uma parte mais de Recrutamento e Seleção, Treinamentos, Cargos e Salários, cuidado dessa parte desse Subsistema de RH, e a outra parte que é de Benefícios e Folha de Pagamentos, que é o Departamento De Pessoal, que eu não cuido. Então só cuido da primeira parte (CARVALHO, 2014).*

Ao saber da indicação por parte do Coordenador Adailton, Carvalho relata que

*O funcionário Adailton é um dos nossos Supervisores modelo, gostamos bastante do trabalho que ele desempenha, sempre falamos, que o ideal de uma equipe é que ela trabalhe com o conceito de complementariedade, quando existe essa junção do ponto forte de um com o ponto forte de outro, compondo uma equipe conseguimos fazer com que o trabalho flua, o Adailton hoje entendemos que ele tem um talento muito grande na questão operacional, ele tem um conhecimento técnico elevadíssimo, tem uma propriedade de conhecimento alta no Hospital Nove de Julho e ele é muito gregário, é aquela pessoa que junta, que aproxima e faz um network muito bem feito, é uma pessoa de relacionamento, essa popularidade do Adailton auxilia e apoia muito a gestão operacional dele, esse é o ponto forte do Adailton, que faz parte de um dos pilares dessa equipe. Como suporte administrativo ele tem uma Auxiliar Administrativo e um Gerente que tem esse olhar administrativo estratégico, então o Adailton está preocupado com o dia a dia, com as coisas que estão fluindo lá e querendo ou não é uma visão estratégica também, mas ele tem uma equipe de bastidor que dá suporte para ele atuar, e acho que isso são pontos tão importantes para o nosso negócio e não faz muito tempo que nos atentamos para essa necessidade de um perfil operacional mais um perfil administrativo, estamos refazendo o nosso perfil para que justamente essas duas coisas existam dando sustentabilidade para o nosso negocio, o Adailton faz essa comunicação, network, popularidade, esse relacionamento para cima para baixo ele tem facilidade para atravessar todas essas relações, mas ele tem uma força administrativa que auxilia muito, isso nos apoia também como RH, na interface do operacional com o RH, o Adailton é um dos que mais valoriza essa proximidade nas tomadas de decisão, às vezes tenho um candidato que, por exemplo, hoje de manhã vieram falar pra mim, olha Michelle tem uma candidata aí que ela tem uma escrita ruim, tem dificuldade, não é o caso de encaminhar para o Hospital Nove de Julho porque tem um pouco mais de exigência no perfil, mas se o Adailton se tivesse em outra unidade eu falaria para ele: Adailton, você consegue dar um pouco mais de atenção para essa candidata, pois, ela tem muita estabilidade nas outras empresas, como a sua unidade é menor, se fosse o caso fica mais próxima dela, coloca uma encarregada mais próximo, o Adailton possibilita esse alinhamento, então ele vai dando feedback, olha Michelle está indo bem, não está indo bem, quando foge do perfil, quando precisamos tomar uma decisão que fuja daquele previsto sempre discutimos e acho isso bastante bacana (CARVALHO, 2014).*

Acredita que o RH foi indicado pelo relacionamento estreito que mantém com seus funcionários, principalmente com a liderança.

*Temos trabalhado de uma forma bem estreita, nós entendemos quais são as necessidades operacionais dele, então direcionamos o olhar para entender qual a demanda e ele devolve isso pra gente, desenhando o perfil, então sabemos como selecionar melhor para o Hospital Nove de Julho, Michelle eu preciso de um homem entre trinta cinco e quarenta anos, preciso de uma pessoa com mais experiência porque não vou ter tanto tempo para que ela aprenda a cuidar de tal setor, então essa relação de intimidade discutindo as questões profissionais vem sendo bastante forte e ajudando a operação e nos auxiliando também em como devolver isso para ele de uma forma bacana (CARVALHO, 2014).*

#### **4.2.2 Teste de Proposição**

Na Ecolimp, o Coordenador Cajaiba diz ter uma exigência mínima para ser contratado, que é ter o primeiro grau de escolaridade e complementa,

*Que saiba preencher uma ficha, trabalhar com rádio, o que falta às vezes é o candidato não ter o mínimo que a Ecolimp espera dele, o que costuma reprovar muito é a parte comportamental, comportamento ninguém muda está na pessoa, agora técnicas e aplicação de técnica, rotina de trabalho isso conseguimos inserir na pessoa, agora quando a pessoa passar pelo processo e a Psicóloga já avalia que não tem um bom comportamento a pessoa já é descartada do processo seletivo, é reprovado, pois o cliente não quer saber, ele terceirizou e quer um bom serviço, estamos em um hospital padrão e temos um público muito exigente, então o mínimo que esperamos é um bom dia, boa tarde, boa noite, gentileza (CAJAIBA, 2014).*

Em relação à forma de contratação da Ecolimp, a Coordenadora de RH, Michelle Carvalho, afirma:

*Divulgamos no jornal O Amarelinho, onde se concentram praticamente todos os anúncios de vagas mais operacionais, que é o nosso carro chefe em termos de divulgação e atração das pessoas para participarem do processo, por dia temos uma média de quarenta, cinquenta pessoas, desse total, noventa por cento veio do jornal O Amarelinho (CARVALHO, 2014).*

Carvalho comenta sobre a relação que a Ecolimp mantém tanto com os candidatos às vagas, quanto com os funcionários contratados.

*São pequenas ações que procuramos fazer que é desde o recebimento, o primeiro contato deles com a empresa, o nosso atendimento procura já receber a pessoa de uma forma diferente, não importa se não vai*

*ser contratado, as vezes é uma pessoa que tem uma apresentação pessoal muito ruim ou de muita idade damos o atendimento igual para todos, então já começa aí com o atendimento diferenciado, depois inicia-se todo um trabalho de integração, temos um trabalho que começamos a mais ou menos uns cinco meses que é um foco bem comportamental, onde discutimos algumas condutas no trabalho, e é bacana pois eles relembram algumas experiências e vão falando de outras pessoas como quem fala deles mesmos, conseguimos trabalhar bem a questão do comportamento, e como programa é formalizado internamente que venha contribuir para uma estabilidade, fazemos várias ações com a liderança, então tem o treinamento e capacitação de liderança, para que elas estejam melhores preparadas, para lidar com o dia a dia com a sua equipe que normalmente é grande. Também tem o programa de promoção, o auxiliar de limpeza pode pleitear uma vaga de líder, que é um ganho um pouquinho maior e uma oportunidade de crescimento, pois ele sai da execução e vai para uma linha mais de delegação e de organização do posto, esses são programas que estamos tentando ver se conseguimos ganhar mais força, temos uma dinâmica de operação tão forte, que às vezes não conseguimos ter esse tempo para planejamento, então estamos tentando ver agora para esse próximo ano se conseguimos deixar isso mais justo para planejarmos para as intercorrências do dia a dia, os programas que envolvem o auxiliar de limpeza é basicamente é esse onde oferecemos a oportunidade de crescimento, tanto para liderança ou às vezes temos uma oportunidade para copeira, para assessoria, aí eles já se sente reconhecidos pelo trabalho desempenhado, não são com muitos que conseguimos fazer essa promoção (CARVALHO, 2014).*

Notou-se, pelo contexto das entrevistas realizadas na Ecolimp, que a empresa tem uma preocupação em manter o funcionário. Isso acaba estreitando relações, tanto que a empresa desenvolveu o programa “Indique um amigo”, que é bem aceito pelos funcionários. A respeito disso, Carvalho diz:

*Temos também um programa interno de indicação de amigos, em que aproveitamos que o funcionário conhece alguns vizinhos e parentes, para indicar. O legal desse programa é que o funcionário que indica um candidato, e se ele é aprovado, o funcionário que indicou ganha cinquenta reais, e se o amigo indicado passar na experiência o funcionário ganha mais vinte e cinco reais, é bem interessante porque motivamos o funcionário pelo amigo indicado e nos auxilia contratando o indicado é bem bacana esse programa indique mais amigos (CARVALHO, 2014).*

Sobre esse programa, outro entrevistado, o Gerente de Contratos, comenta:

*O indique um amigo estatisticamente, os melhores funcionários vem por esse programa, os mais comprometidos, que ficam mais tempo na empresa, que são mais promovidos, os auxiliares que se tornam líderes vem pelo indique um amigo, porém o volume não é tão grande, sendo o volume maior vindo do Amarelinho em quantidade e não qualidade (BOCCIA, 2014).*

Portanto, notou-se que há uma percepção da hospitalidade entre o contratante Ecolimp e seus funcionários de forma geral, o que na proposição refere-se em específico a relação com a camareira, como o conceito de Gotman (2001), em que a hospitalidade é a relação entre dois protagonistas: o que recebe e o que é recebido. Isto confirma a primeira proposição – a hospitalidade é percebida entre os contratantes e camareiras na capacitação e exercício profissional. Para Bekin (2004, p. 140), “as empresas que satisfizerem seus clientes internos serão as com maior chance de terem clientes também satisfeitos”.

Na segunda proposição, se há diferentes canais de captação de camareiras que podem potencializar o processo de contratação pelas organizações, os entrevistados da empresa terceirizada Ecolimp, Boccia e Cajaiba, citaram que um dos fatores cruciais para empresas terceirizarem seus serviços é consequência da falta de mão de obra.

*Nesse ano fizemos algumas propostas para hospitais que tem limpeza própria devido a maior parte das conversas serem a dificuldade de encontrar mão de obra, e mão de obra boa para atendê-los e chegaram ao limite, então qualquer resistência para a terceirização tem sido quebrada pela insistência por parte do RH falar que não encontraram mão de obra, atualmente gastamos uma fortuna em anúncios em jornais e um hospital não pode gastar fortunas com anúncios de jornais para atender dez, quinze ou vinte vagas deles, e não vai encontrar essas dez, quinze, vinte vagas por indicação, a vantagem de uma terceirizada é fazer anúncios, ter uma rede de indicação. O cliente tem abrido mão da gestão própria para terceirizada (BOCCIA, 2014).*

*Primeiro, tem a mão de obra que é mais escassa no mercado, principalmente nessa área de higienização e limpeza, porque as pessoas vê muito a limpeza como se fosse o último emprego ou uma coisa muito discriminada, e não é, pelo contrário é muito valorizado, por exemplo, se não limpar a sala cirúrgica o medico não vai operar. A vantagem de ter uma terceirizada para o cliente é não se preocupar, ele terceirizou um serviço e ele só vai cobrar por esse serviço. Hoje as empresas terceirizadas para sobreviver no mercado, pela concorrência ser grande, ela tem que ser muito boa no que faz, e esse são o foco e visão da Ecolimp, a nossa vantagem e que saímos na frente de várias empresas é que trabalhamos muito, muito com treinamentos, somos muito bons em treinamento, na diversidade de treinar e retreinar, para o cliente quando assim que tem o foco voltado para o treinamento e resultado é muito vantajosos terceirizar os serviços, tenho conversado com alguns Coordenadores de hospitais não terceirizados ficam com uma vaga aberta por três, quatro meses por querer um perfil de conhecimento de segundo grau, já a Ecolimp já quer um perfil de chão de fábrica porque ela tem tempo de treinar, nosso RH é muito bem preparado para dar treinamentos (CAJAIBA, 2014).*

As falas mostram que as organizações, ao procurarem outros canais de captação de funcionários, estão economizando tempo e dinheiro, o que confirma a segunda proposição da pesquisa.

No que se refere à terceira proposição, que afirma que a hospitalidade é inerente a qualquer processo que envolva relações entre pessoas, sendo que uma delas assume o papel da organização como anfitriã, Boccia diz que a “*hospitalidade é aplicada na organização, do contrário os serviços não teriam retorno*”. Isto torna a fala totalmente voltada para a prestação de serviços, sem nenhum indício do conceito de hospitalidade sugerido por Gotman (2001, p. 493), que diz que “a hospitalidade é um processo de agregação do outro a uma dada comunidade já existente, e a inospitalidade é o processo inverso”.

O entrevistado Cajaiba diz ver a questão da hospitalidade como uma relação “legal”. “*Vejo que é bem legal, quando passam por entrevista de demissão nunca falam mal da empresa, falam que sempre foram bem recebidos, bem treinados que é uma empresa idônea, não existe uma resistência em inserir o outro*”. Carvalho diz que a empresa tenta acolher, agregar, mas “*tem horas que a situação está tão pesada em termos de correria, movimentação e demanda que eles não conseguem dar essa atenção devida*”. Nota-se, pelas falas dos entrevistados da Ecolimp, que existe o entendimento por parte de dois entrevistados no sentido da hospitalidade segundo Gotman (2001), que é a agregação do outro a uma comunidade já existente. Porém, a hospitalidade ainda é falha no papel da empresa como anfitriã. Assim, a terceira proposição é parcialmente confirmada.

### **4.3 Caso 3 – ONG APAF**

#### **4.3.1 Identificação dos Stakeholders**

A abordagem dos *stakeholders* foi feita, como nos casos anteriores, com o mapa e o conceito de Freeman (1984). Sueli Viana entendeu a abordagem,

*O que eu acho que tem haver com a APAF, família tem tudo haver, Governo, colaboradores, voluntários, mídia, parceiros, recursos humanos, clientes, concorrentes, na verdade não chamo de concorrente as outras Instituições, porque acabamos trocando serviço, por exemplo: tem uma fundação aqui perto que também atende mulheres, ela liga falando estou com uma mulher, você tem vaga para o curso, eu falo: tenho, também já liguei, tem uma pessoa que precisa de orientação previdenciária, porque sei que lá tem advogado que atua nessa área e ela fala: então manda pra cá, então*

*eu tiraria esses concorrentes. O que eu chamo de concorrentes são essas bolsas que o Governo oferece, então tem mulheres que ficam procurando não é capacitação, é bolsa (VIANA, 2014).*

Identificou dois principais, os voluntários e os parceiros (figura 16) e excluiu os concorrentes. Acredita que não possui concorrente, pois todos se ajudam.

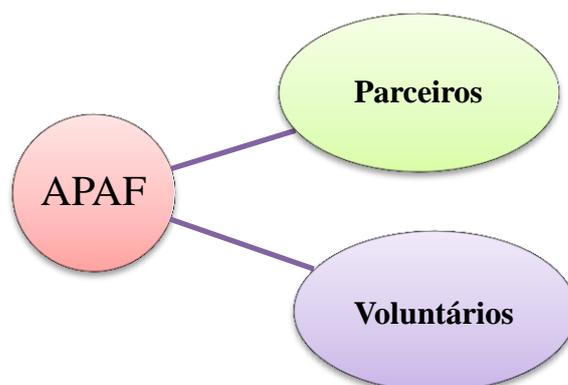


Figura 16 – Relações dos *stakeholders* da ONG APAF  
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O parceiro indicado foi o Novotel São Paulo Center Norte, da rede Accor e a entrevista foi com governanta Silda Raguse, Bacharel em Hotelaria, possui especialização profissional em Hotelaria e cursa Pós-Graduação em Educação Ambiental para Sustentabilidade. Raguse conta a sua trajetória na hotelaria.

*Entrei para a Hotelaria quando era criança, tinha cinco anos, morava em uma fazenda e o dono da fazenda era Hoteleiro, então comecei a ouvir sobre Hotel, quando cresci fui a esse tal de Hotel descobrir o que era, foi meu segundo emprego, o primeiro foi como Professora, depois entrei na parte de reserva em um Hotel em Porto Alegre, além de reservas trabalhei na parte de Eventos, como Gerente e também Gerente de Vendas, tinha uma semana de Hotelaria quando conheci a Governanta, me encantei pela pessoa que pisava no corredor que parecia ser poderosa e também com os detalhes pela parte da Governança, então são duas coisas que me chamou atenção: o poder que ela tinha e o detalhe, aí eu fui atrás para ser essa pessoa. Mas, levei muito tempo, trabalhei uns vinte anos na Hotelaria até chegar na Governança, hoje é mais fácil, com certeza o meu caminho foi bem difícil, mas consegui alcançar meu objetivo que era ser Governanta (RAGUSE, 2014).*

Ao saber da indicação do Novotel como um *stakeholder* importante, Raguse disse:

*Fiquei alegre, feliz porque é um resultado de um trabalho, temos uma responsabilidade e eu consigo fazer uma análise da situação que*

*estamos vivendo com as meninas, porque, acho que fui à pessoa que mais contratei meninas de lá na Governança, porque no Restaurante tem outras pessoas, já cheguei a ter seis funcionárias no mesmo período que vieram de lá, fiquei muito alegre, pois tem muitas pessoas envolvidas e o resultado só é bom porque temos esse comprometimento de outras pessoas, agora porque que fico feliz? Porque fui à primeira da Governança a me envolver nesse projeto, fui a primeira a contratar, talvez em algum momento a que mais contratou e realmente me dedico e é uma coisa séria e divulgo muito. Aqui no Hotel mesmo, nas reuniões mensais sempre divulgo nosso trabalho na APAF até indicando para família das minhas colaboradoras, pois às vezes temos a mãe de alguma que quer entrar no mercado de trabalho, então eles conhecem, quando falamos APAF, as pessoas dentro do Hotel sabem o que é, não é uma coisa da Silda é uma coisa que já envolve todos nossos colaboradores (RAGUSE, 2014).*

Raguse acredita que um dos motivos por ter sido indicada é devido ao fato de ter uma história de vida com dificuldades, principalmente no que se refere à oportunidades de estudo. Isso a aproxima da realidade vivida pelas alunas da APAF.

*Porque tenho também uma história de vida de muita luta, nasci em uma fazenda onde meu pai era Agricultor, minha mãe dona de casa, não tinha nem energia elétrica, quando conto para elas algumas histórias assim: que para tomar banho, tinha que aquecer a água no fogão a lenha, lá no Rio Grande do Sul naquele frio, colocar dentro de uma lata erguer a lata e ficar embaixo, então elas vê que tudo é possível (RAGUSE, 2014).*

Também relata uma passagem do tempo em que ainda morava na fazenda e queria estudar a noite, mas a mãe brigava

*Para você ver que dá pra dar uma virada, dá para lutar, tanto que para fazer Leitura a noite, eu pegava vagalumes e colocava dentro da garrafa vazia para eu poder ter iluminação, porque minha mãe brigava muito, se eu ficasse com lamparina acesa até tarde, mas são trabalhos, lutas, faz parte da caminhada (RAGUSE, 2014).*

Raguse, além de trabalhar como governanta no Novotel, exerce outras funções.

*Sou do corpo docente da Hotec, dou aula de Governança, Lavanderia, Compras e Almoxarifado, já estou há quatro anos na faculdade e a ACCOR me proporcionou trabalhar com a parte de voluntariado, além de eu ser chamada no Hotel de garota verde, porque sou bem envolvida na nossa política ambiental, conseguimos no início do ano a nossa ISO quatorze mil e um, para manter a ISO não é fácil temos que trabalhar bastante, através da ACCOR acaba chegando na APAF também (RAGUSE, 2014).*

Viana, em sua entrevista, comentou a relação que tem com Raguse (2014) e o hotel que ela representa:

*Tem uma Governanta que ela mesma fala: eu sou madrinha das meninas, faz questão de toda turma vir dar uma aula, ela fala sobre o pessoal dela, como ela começou, que nunca é tarde pra estudar, como começou no hotel e que até hoje não parou de estudar e tem muitas meninas que acabam optando pela função de camareira por conta do histórico de vida dela, nós fazemos visita no Hotel que ela trabalha e as meninas ficam encantadas (VIANA, 2014).*

Representando a categoria “voluntários”, na APAF, a indicação foi o Instituto Cuidando do Futuro, que é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 2007, pela GPS Logística e Gerenciamento de Riscos Ltda, detentora da marca Pamcary®, com o objetivo de promover a responsabilidade social corporativa no setor de logística e transportes. A ideia do voluntariado surgiu a partir do interesse de um grupo de voluntários juntamente com o firme propósito da empresa em atuar na área social, incentivando os colaboradores por meio de uma política para esse fim.

Devido à indisponibilidade da entrevistada para entrevista pessoal, a Superintendente de Administração do Instituto, que solicitou o seu anonimato na pesquisa e será tratada como “Entrevistada B”, foi entrevistada via e-mail e telefone. Ao tomar conhecimento da indicação, não entrou em detalhes e disse apenas que tinha conhecimento da importância do Instituto Cuidando do Futuro para a APAF com uma simples resposta “sim”.

Comentou que mantém um trabalho junto com a APAF há sete anos e que conta com um número de trinta voluntários atuando na APAF.

#### **4.3.2 Teste de Proposição**

A seleção das alunas, na APAF, acontece da seguinte forma, segundo a Assistente Social, Sueli Viana:

*O meio forte de divulgação é através do jornal O Amarelinho, que também é um parceiro nosso, as mulheres vêm fazer a inscrição e divulgamos também através de e-mail, para algumas Instituições da Bela Vista. Elas vêm preenchem a ficha e fazemos uma entrevista, tem algumas perguntas, dentre elas porque escolheu aquele curso, experiências anteriores, se tem condições de estar aqui de segunda a sexta e através dessas respostas fazemos uma triagem (VIANA, 2014).*

Notou-se a percepção da hospitalidade entre a APAF, que aqui não se encaixa como contratante, mas como uma capacitadora de mão de obra de camareira, e as alunas. É feito um acompanhamento tanto com as alunas quanto com as ex-alunas.

*Tem algumas que ligam pra falar que conseguiu emprego, tem umas que falam que vão tirar férias, viajar, tem umas que vem de surpresa nos ver. Pelo menos duas vezes por ano, entramos em contato para saber se estão trabalhando, formamos um banco de dados de ex-alunas e a Estagiária de Serviço Social que faz o trabalho de ligar para cada uma delas. Esse ano ela já ligou para as alunas do primeiro semestre de dois mil e quatorze, dois mil e treze e dois mil doze e dois mil e onze, alguns telefones não são mais os mesmos, então infelizmente não sabe o que aconteceu e na fichinha anotamos se está ou não trabalhando (VIANA, 2014).*

A primeira proposição, se a hospitalidade é percebida entre os contratantes e camareiras na capacitação e exercício profissional, foi confirmada por meio da fala da entrevistada, que demonstra uma preocupação em manter um relacionamento com as alunas. Baptista (2002) acredita que a hospitalidade possa contribuir para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Em relação à segunda proposição – há diferentes canais de captação de camareiras que podem potencializar o processo de contratação pelas organizações, a entrevistada, Sueli Viana, comenta que tem muitos parceiros, mas relata também que no começo foi bem difícil.

*Até que temos um número bom em determinadas áreas, por exemplo, para camareira, temos muitos parceiros que tem vagas, porque tem muita rotatividade e tem muita procura, cozinha é mais difícil, então na verdade uma rede de Hotéis, eu consigo distribuir as meninas, quando é rede, as Governantas acabam falando com outras Governantas de outros Hotéis, faz de conta que eu entrei em contato com Hotel X que pertence a uma rede, aí mandei a menina para lá, e ela gostou, o que acontece a Governanta de outro Hotel liga, dizendo: estou precisando de camareira, você não tem alguém e a Governanta diz: liga na APAF, eles tem um curso quem sabe te mandam e eu já vou anotando esses contatos pra quando chegar a época da vivência, mandar um e-mail, olha vamos ter vivência, você pode receber as meninas e elas pedem, mas o primeiro contato foi através da nós mesmos, ligando, tentando falar com Recursos Humanos, Gerente, até mesmo na própria Governança (VIANA, 2014).*

*No começo foi bem difícil, porque primeiro, quando fala que é uma Associação, a pessoa já pensa: é aquele pessoal que vai pedir, que não sabe se comportar, são todos carentes, infelizmente ainda alguns tem essa visão e quando fala nessa área Hospitalidade e Hotelaria o pessoal dá mais preferência para Universitários, então já chegou Hotel que falou assim: olha, não vou poder receber suas meninas dessa vez, porque estamos com um grupo de universitários, no começo foi difícil, porque o pessoal pensava o que é isso? Como assim, uma Associação que dá curso, só que nós falamos: dá uma chance pelo menos para uma menina, pra você ver como é, mandávamos também materiais da Instituição, projetos explicando o que era. Alguns hotéis, principalmente os maiores que trabalham*

*como responsabilidade social, foram abrindo as portas, alguns depois chegavam a nós dizendo: eu falei com Gerente de tal Hotel e ele indicou vocês (VIANA, 2014).*

Ao questionar se as empresas contratam essas alunas, ela diz que

*Sim, elas são contratadas, em relação à quantidade já tive números mais expressivos, do que o de 2014. Anteriormente tínhamos quase 50%, principalmente na área de camareira que contratava bastante, mais não sei se hoje a concorrência está muito grande por ter muitos cursos que oferecem bolsas, que infelizmente algumas pessoas vêm fazer o curso atrás da bolsa e não de arrumar um emprego e outra coisa que às vezes assusta um pouco é a parte da vivência que é onde elas veem o dia a dia, então tem umas que acham que de repente será sempre corrido quando tem muita saída, às vezes tem a vaga, mas elas acham que não vão dar conta, mas temos resultados super positivos de meninas que estão até hoje nos hotéis e estão dando até palestras. Tem uma ex-aluna nossa que nessa turma veio dar palestra (VIANA, 2014).*

Viana também comenta um pouco sobre a realidade das alunas que fazem o curso e que, ainda assim, muitas vezes não aproveitam a oportunidade oferecida pelas empresas:

*Tem muitas meninas que nunca trabalharam de carteira assinada, já estão numa idade difícil de conseguir o primeiro emprego e eu falo pra elas: aqui é o empurrãozinho e tem uma vantagem de ser indicação nossa, tem o curso, fez a vivência, então vamos dar a oportunidade, tenta aproveitar, de repente o salário não é aquilo que você está esperando, mas aceita a proposta, aceita a experiência e não fecha a porta, depois que você pegou experiência, isso não impede de procurar algo melhor, mas pelo menos numa próxima entrevista você terá o que falar, sua carteira estará com uma experiência, mas às vezes tem gente que não desperta e quer que as coisas se resolvam espontaneamente, já quer ficar em um lugar pra ganhar “x” mil reais e não quero ninguém pegando no meu pé, isso é impossível (VIANA, 2014).*

Viana diz que as governantas se comunicam entre elas e indicam a APAF quando precisam contratar.

*A Governanta de outro Hotel liga, dizendo: estou precisando de camareira, você não tem alguém e a Governanta diz: liga na APAF, eles tem um curso quem sabe te mandam e eu já vou anotando esses contatos pra quando chegar a época da vivência, mandar um e-mail, olha vamos ter vivência, você pode receber as meninas e elas pedem, mas o primeiro contato foi através da nós mesmos, ligando, tentando falar com Recursos Humanos, Gerente, até mesmo na própria Governança (VIANA, 2014).*

Por meio dos depoimentos apresentados, confirma-se a segunda proposição, de que há diferentes canais de captação de camareiras que podem potencializar o processo de contratação pelas organizações, sendo que as organizações utilizam-se, sim, de alternativas para complementar a sua mão de obra, sejam elas como uma mão de obra extra ou efetiva, e que podem recorrer a organizações como cooperativas, empresas terceirizadas e ONGs.

No que diz respeito à percepção da hospitalidade pela entrevistada, seguindo o conceito de Gotman (2001, p. 493), “a hospitalidade é um processo de agregação do outro a uma dada comunidade já existente, e a inospitalidade é o processo inverso”. Diz ser “*compreensão, aqui na APAF é muito aplicado, pois compreendemos muito, tentamos atender e acolher cada mulher que entra aqui, às vezes até na triagem, na entrevista*”.

Notou-se que a APAF tem uma característica que facilita o relacionamento entre todos os envolvidos no processo, confirmando assim a terceira proposição, de que a hospitalidade é inerente a qualquer processo que envolva relações entre pessoas, sendo que uma delas assume o papel da organização como anfitriã, em que se coloca no papel de anfitriã em relação às alunas e todos os demais envolvidos com a organização. Isso pode ser atestado também pelas entrevistas com seus principais *stakeholders*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo alguns especialistas, a maior preocupação do setor hoteleiro é a capacitação de mão de obra, como mostram os depoimentos da Revista Hotel Pro<sup>48</sup>. Para Annie Morrissey, da Atlântica, *“O commodity de nossos hotéis é o quarto e, se ele não estiver ocupado, perde-se receita. Para reverter a situação, temos que oferecer hospitalidade, ou seja, excelência no atendimento por meio de uma boa gestão de pessoas”*. Ainda de acordo com ela, a falta de profissionais qualificados pode prejudicar a expansão da rede.

O presidente do FOHB, Roberto Rotter, também fala a respeito da falta de mão de obra qualificada e específica: *“falta formação de mão de obra para as funções de base e as técnicas específicas”*. O presidente da rede Meliá no Brasil, Rui Manuel Oliveira, fala da falta de escolas preparatórias e da perda de profissionais para outras empresas: *“não há escolas preparatórias suficientes. E, depois que treinamos os profissionais com potencial, mas sem experiência, eles são recrutados por outras empresas de serviços. No nosso caso, nós nos transformamos no maior fornecedor de mão de obra de um laboratório de análises clínicas”*. O CEO da rede Accor para a América Latina, Roland Bonadona, concorda e acrescenta que *“na situação atual do mercado de trabalho, sofremos a concorrência de setores menos exigentes em termos de horários e pressão”*. A rede Accor é a maior no país com 181 hotéis. Para a coordenadora do Mestrado e Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembí Morumbi, Elizabeth Wada, *“o setor de serviços disputa a mesma mão de obra, e há hoteleiros que hoje atuam em hospitais, condomínios, clubes, centros de convenções, bancos, shoppings e spas”*.

Diante desse cenário que preocupa os hotéis, a solução muitas vezes é trabalhar em conjunto com outras organizações que oferecem mão de obra extra, como as cooperativas e empresas terceirizadas. Mas, se a mão de obra não está fácil para os hotéis, quanto mais para essas organizações, que precisam disponibilizar uma demanda muito grande para atender os clientes. O Gerente de Contratos da Ecolimp, Augusto Boccia, conta que tem dificuldades diárias por não conseguir preencher todas as vagas

---

<sup>48</sup> Hotel Pro. Os desafios da hotelaria na visão de especialistas do mercado. Reportagem de Fabio Steinberg. Disponível em: <http://hotelpro.com.br/reportagens/os-desafios-da-hotelaria-na-visao-de-especialistas-do-mercado>. Acesso em 19 de janeiro de 2015.

solicitadas pelo cliente. Como solução, cobre-se com hora extra ou o cliente desconta na fatura.

Outro motivo para um hotel buscar mão de obra complementar é trabalhar com um quadro de funcionários que atenda a uma determinada ocupação, que em alguns hotéis pode variar de 60% a 80%. Quando essa taxa aumenta, buscam-se alternativas para que o trabalho seja feito sem prejudicar o produto final, recorrendo à mão de obra extra de cooperados ou diaristas. Trabalhar com cooperativas tornou-se uma opção arriscada devido à fiscalização acirrada do Ministério do Trabalho, que ao encontrar alguma irregularidade envia uma intimação ao hotel. Se, apesar desta, o hotel não regularizar a situação, aplica-se uma multa. Isto aconteceu recentemente na Rede Estanzuela, como conta o Gestor de Desenvolvimento em RH da rede, Thiago Sbarai: *“sofremos intimação dizendo: olha, se continuarem usando a mão de obra cooperada no hotel vão receber uma multa”*. Como alternativa, Sbarai buscou uma forma legal para não utilizar mais mão de obra de cooperativas: trabalhar com diaristas da empresa Vero.

O setor de Governança na Hotelaria, responsável pela limpeza em geral, costuma utilizar muito a mão de obra extra para a função camareira, que são as funcionárias responsáveis pela limpeza e higienização dos apartamentos, o produto principal de um hotel. Portanto, se as camareiras são as responsáveis por entregar o produto essencial de um hotel, seu trabalho é relevante e as mesmas precisam ser tratadas com a devida atenção pelas organizações contratantes. Com base nesse fato, o direcionamento deste estudo foi feito por meio da seguinte problemática: *“a hospitalidade é importante entre o contratante e as camareiras na capacitação e exercício profissional?”* Para responder tal indagação foram utilizadas as teorias-base para identificação do que foi proposto. Assim, a hospitalidade, camareiras e diferentes organizações e suas relações com os *stakeholders* foram abordadas neste trabalho. Para tanto, além da revisão bibliográfica, realizou-se estudos de casos múltiplos com entrevistas semiestruturadas e observação participante em um dos casos.

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender a importância da hospitalidade entre o contratante e as camareiras na capacitação e exercício profissional. O mesmo foi atingido, pois se identificou por meio das entrevistas com gestores e grupos envolvidos que há relações entre o contratante e as camareiras, mesmo que sejam apenas pelo interesse em fazer com que cumpram seu trabalho e ofereçam o melhor serviço ao hóspede ou cliente.

Como objetivos específicos, o primeiro visou identificar os canais de captação de mão de obra de camareiras. Observa-se que eles podem ser por meio de cooperativas, empresas terceirizadas, diaristas ou ONGs, como demonstrado na figura 17, sendo que o hotel é o receptor dessa mão de obra.

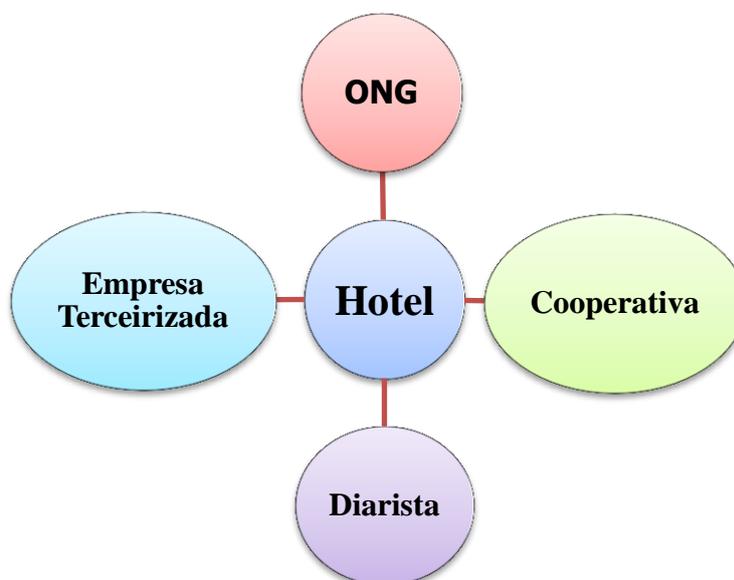


Figura 17 – Canais de captação de camareiras pelo hotel  
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A utilização de mão de obra de diarista foi citada na entrevista feita com o especialista Thiago Sbarai, da Rede Estanzola e com uma governanta de um dos hotéis da rede como forma legal de captar mão de obra extra para o hotel, já que tiveram problemas trabalhistas por utilizarem mão de obra de cooperativas.

O segundo objetivo específico foi entender as organizações no papel de anfitriãs. Por meio dos dados, percebe-se que as organizações são mais focadas nos hóspedes e clientes do que na relação com os funcionários ou outros grupos, mesmo as organizações precisando das camareiras para executar os serviços e entregar aos hóspedes e cliente o produto final.

O terceiro objetivo específico foi compreender como os *stakeholders* envolvidos nesse processo se relacionam e também foi atingido, pois todos os gestores identificaram e indicaram grupos que influenciam o seu negócio ou trabalho e os *stakeholders* indicados também reconheceram a importância do relacionamento. Os indicados por cada organização estão relacionados no quadro 15.

<b>Organização</b>	<b>Stakeholder 1</b>	<b>Stakeholder 2</b>
Sheraton Hotel WTC	Colaborador	Parceiro
Ecolimp	Cliente	Recursos Humanos
APAF	Parceiro	Voluntários

Quadro 15 – *Stakeholders* indicados pelas organizações.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Três proposições foram levadas em consideração no início do estudo: a primeira afirmava que a hospitalidade é percebida entre os contratantes e camareiras na capacitação e exercício profissional; a segunda, que há diferentes canais de captação de camareiras que podem potencializar o processo de contratação pelas organizações; e a terceira, que a hospitalidade é inerente a qualquer processo que envolva relações entre pessoas, sendo que uma delas assume o papel da organização como anfitriã.

	<b>Hotel</b>	<b>Empresa Terceirizada</b>	<b>ONG</b>
(P1) A hospitalidade é percebida entre os contratantes e camareiras na capacitação e exercício profissional;	Refutada	Confirmada	Confirmada
(P2) Há diferentes canais de captação de camareiras que podem potencializar o processo de contratação pelas organizações;	Confirmada	Confirmada	Confirmada
(P3) A hospitalidade é inerente a qualquer processo que envolva relações entre pessoas, sendo que uma delas assume o papel da organização como anfitriã.	Refutada	Parcialmente Confirmada	Confirmada

Quadro 16 – Teste de proposições

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Observa-se que no hotel (quadro 16), apenas a segunda proposição foi confirmada, as outras duas foram refutadas. Segundo a entrevistada, a hospitalidade não é vista como relações entre pessoas, o que vai contra a definição de Selwyn (2004, p. 26) que é de “estabelecer um relacionamento ou promover um relacionamento já estabelecido” e de Gotman (2001, p. 493) que diz: “A hospitalidade é um processo de agregação do outro a uma dada comunidade já existente, e a inospitalidade é o processo inverso”. No que diz respeito à organização como anfitriã, o hotel desconhece esse papel e sempre atribui isso aos funcionários. Não há a compreensão de que o hotel é um

lugar que recebe a camareira e o modo que a recebe pode influenciar e favorecer a hospitalidade. Na empresa terceirizada, foi parcialmente confirmada, visto que, dos três entrevistados, dois reconheciam essa possibilidade da empresa assumir o papel de anfitriã em relação ao outro.

O entendimento dos entrevistados sobre o que é hospitalidade está apresentado no quadro 17. Percebe-se que a maioria está ligada ao atendimento e à prestação de serviços.

<b>Entrevistado</b>	<b>Organização</b>	<b>O que é hospitalidade?</b>
<b>Marja Nadolsky</b>	<b>Hotel</b>	Atendimento, excelência em serviço, saber receber como quem recebe alguém em sua casa, precisa ser hospitaleiro e fazer com que a pessoa se sinta bem.
<b>Aline Bochnakian</b>	<b>Hotel</b>	Sinônimo de serviços, atenção, um “oi” como foi sua viagem.
<b>Augusto Boccia</b>	<b>Empresa Terceirizada</b>	Servir com atenção, com carinho, com bom trabalho, estar atendo para as necessidades dentro das nossas atividades, às vezes o paciente confunde o auxiliar de limpeza com o enfermeiro.
<b>Michelle Carvalho</b>	<b>Empresa Terceirizada</b>	Acolhimento, Maternal. Quando falamos de Hospitalidade focamos bem o atendimento ao cliente.
<b>Cláudia Oliveira</b>	<b>Hospital</b>	Hospitalidade é receber bem o outro, acolher, fazer com que ele se sinta em casa ou que ele sinta que pode contar com você para resolver os problemas.
<b>Sueli Viana</b>	<b>ONG</b>	Compreensão, aqui na APAF é muito aplicado, pois compreendemos muito, tentamos atender e acolher cada mulher que entra aqui, às vezes até na triagem, na entrevista.
<b>Silda Raguse</b>	<b>Hotel</b>	É o bem receber, toda vez que penso em Hospitalidade, penso: não sei se você conhece essa história, que quando recebiam as pessoas em casa, ofereciam chá de hortelã para a pessoa entender que estava sendo bem recebida, para mim cada hóspede que chega é como se eu tivesse que oferecer um chá de hortelã, porque ele tem que levar a informação de que foi bom estar aqui, então para mim Hospitalidade é isso, o cuidado e quando eu penso na área de Governança, sempre penso em cuidado, estou aqui para cuidar das pessoas, do patrimônio, do hóspede e que as pessoas venham para cá em suas missões trabalhar ou hospedar e sintam-se bem.

Quadro 17– Conceito de hospitalidade na visão dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Por intermédio da pesquisa de campo e do levantamento bibliográfico, percebe-se que há a necessidade das organizações entenderem a hospitalidade como relações

entre pessoas e que elas podem proporcionar um ambiente que favoreça essas relações. É preciso deixar um pouco a atenção somente ao hóspede ou cliente e pensar também nas pessoas que prestam os serviços. É necessário buscar formas criativas de atrair e reter esses profissionais, aumentando assim as chances de ter um funcionário que se dedique inteiramente à empresa e se sinta parte da organização.

Durante a pesquisa, notou-se o quanto a relação familiar interfere na rotina de trabalho, podendo ser explicada pelo perfil social, cultural e qualidade de vida que muitas vezes não é favorável. Esse fato ocorreu em todas as organizações pesquisadas, o que levou à conclusão de que as camareiras tendem a ter um perfil parecido, o que não está diretamente relacionado com a organização em que trabalham. Outro fato relevante no contexto das profissionais é a questão da rotatividade. Elas costumam sair do emprego com certa frequência, mas não necessariamente porque conseguiram outro. Às vezes, isso se deve ao fato do trabalho não agradar e não conseguirem conciliar a sua vida familiar com o trabalho.

Sabe-se que as cooperativas de trabalho na hotelaria surgiram para atender a demanda e o aumento da taxa de ocupação nos hotéis. A pesquisadora não conseguiu uma cooperativa para a pesquisa de campo. Foram feitos vários contatos, mas todos sem sucesso. Devido à sua relevância como mão de obra para os hotéis, foram realizadas entrevistas com especialistas visando entender a recusa em participarem de pesquisas acadêmicas. Talvez, questões trabalhistas podem ter sido as causas para a não manifestação das mesmas, visto que o Ministério do Trabalho tem intensificado a fiscalização em hotéis em busca de irregularidades.

Muitas vezes, o responsável pela cooperativa é considerado “dono”, apesar de todos os cooperados serem associados. Um deles, conforme votação, torna-se responsável por administrar as quotas, cadastros dos cooperados e a logística para a realização dos serviços (PIROLO; TORRES, 2012). Sugere-se, para futuras pesquisas, um estudo voltado para a mão de obra cooperada na hotelaria e espera-se que futuramente as cooperativas possam receber pesquisadores que desejam pesquisá-las, contribuindo assim para o aumento de referências sobre o assunto.

Outra forma, porém pouco conhecida, de captação de mão de obra para os hotéis é por meio de ONGs, que realizam um trabalho relevante em termos de inclusão social, além de potencializar o processo de contratação de camareiras pelos hotéis. Futuras pesquisas podem ser desenvolvidas com o intuito de se estudar sobre capacitação e inserção da mão de obra de camareiras por meio dessas ONGs.

Durante as entrevistas notaram-se alguns pontos em comum nas falas dos entrevistados, ao falarem das camareiras, mantinham conformidades nos assuntos como captação de mão de obra, queixas sobre o trabalho, rotatividade, família e o perfil das mulheres que procuram pelo trabalho de camareira. A apresentação feita a seguir é uma sistematização das falas por assunto tratado.

### **Captação de mão de obra de camareira**

No quadro 18 mostra o que os entrevistados disseram em relação à captação de mão de obra de camareira.

<b>Organização</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Captação de mão de obra de camareira</b>
<b>Hotel</b>	<b>Marja Nadolsky</b>	Muito difícil principalmente mão de obra qualificada, bondade tem, mas tem pessoas muito cruas e falta chão, é difícil achar dentro das nossas exigências pessoas que atendam. Entendo que é um pouco falta de interesse o mercado tem demanda, mas não tem qualificação e as pessoas banalizam por causa dessa procura toda, preferimos seguir por indicação que o passo é menor.
<b>Empresa Terceirizada</b>	<b>Augusto Boccia</b>	São Paulo e Rio tem muita demanda de mão de obra para diversos serviços, o mercado de vendas está superaquecido e telemarketing também, e são mercados que mais atraem nossos funcionários, costume dizer que estamos no fim da cadeia de trabalho, então qualquer outro salário de qualquer outro segmento é melhor que o nosso, uma vendedora tem um salário melhor, o telemarketing tem um salário muito próximo e uma demanda de trabalho infinitamente menor, também perdemos muitos funcionários para o segmento de segurança, não o armado, mas para agente de segurança, e os mercados sazonais, épocas de fim de ano, carnaval, temos muitos funcionários saem para fazer o comercio ambulante, então essa é nossa grande dificuldade.
<b>Empresa Terceirizada</b>	<b>Adailton Cajaiba</b>	Primeiro, tem a mão de obra que é mais escassa no mercado, principalmente nessa área de higienização e limpeza, porque as pessoas vê muito a limpeza como se fosse o ultimo emprego ou uma coisa muito discriminada, e não é, pelo contrário é muito valorizado, por exemplo, se não limpar a sala cirúrgica o medico não vai operar.
		Acho que temos uma dificuldade que começa pela forma de distribuição econômica do país, na verdade são vários fatores: economia e educação, que são bases, e não temos uma distribuição igualitária financeira, educação para alguns privilegiados, e acabamos como empresa tendo todo esse ônus para poder cuidar, então se pensarmos num público que é marginalizado socialmente trabalhamos com as profissões da base mesmo em termos de reconhecimento financeiro, formação acadêmica e lidamos mesmo com um público desprovido dessas questões, um público bastante carente

<b>Empresa Terceirizada</b>	<b>Michelle Carvalho</b>	<p>também emocionalmente, costumamos falar que ninguém opta por ser Auxiliar de Limpeza como uma carreira, as pessoas escolhem como a última opção de emprego. Como empresa sentimos bastante isso e tendo que praticamente fornecer a educação básica que a família não deu por algumas questões, a escola que não permitiu, o nosso público hoje de contratação precisa ser pelo menos alfabetizado, são pessoas que precisam minimamente identificar uma placa no hospital e saber como lidar com aquilo, então tem toda as identificações, o que é uma área de isolamento, então ele tem que saber e entender qual é o EPI que ele precisa usar, os acessos internos, os controles que fazemos da limpeza, então pedimos que seja pelo menos alfabetizado, mas temos uma faixa de escolaridade de ensino fundamental incompleto, então é quarta série, quinta série.</p>
<b>Hotel</b>	<b>Thiago Sbarai</b>	<p>Temos muita carência dessa mão de obra. Se formos olhar as áreas A&amp;B e Governança são as mais carentes de gente para trabalhar. Em A&amp;B, cozinha e Garçom é muito difícil, em governança Camareira e Auxiliar de Limpeza também é muito difícil. Às vezes uma camareira prefere trabalhar em um supermercado de caixa do que arrumando um quarto, pois arrumar quarto é vista como uma profissão não valorizada, pelo fato de estar arrumando um quarto de outra pessoa, pelo trabalho pesado. Como os salários estão muito parecidos, muitas vezes é preferível empacotar sacola no mercado do que limpar um quarto, pois empacotar sacola é considerado mais “digno” do que limpar um quarto que não seja o próprio. Não acho que seja por questões de salário, pois é parecido com de muitas outras redes hoteleiras. Quando conversamos com outras redes hoteleiras, todas tem dificuldade nessa área.</p>
<b>Hotel</b>	<b>Entrevistada C</b>	<p>Bastante, isso não falo só para esse hotel, mas para todos da rede. É bem difícil de conseguir, sei que é um trabalho árduo que do recrutamento e seleção. Temos uma Coordenadora Corporativa, que até foi no centro de apoio ao trabalhador em São Caetano, onde mora, para conversar com os responsáveis e ver currículos, mas realmente está bem difícil de conseguir. Porque não é um trabalho fácil, é um trabalho pesado, hotel não para são vinte e quatro horas e escala seis por um, aqui no hotel tem uma vantagem que as camareiras folgavam alternadas no final de semana, tinha uma dificuldade muito maior no outro hotel, pois as folgas eram seis por um mesmo, isso é muito difícil e também a questão de salário, não é um salário alto para o que temos de apartamento para fazer, temos realmente uma necessidade muito grande em conseguir camareira, algumas vem e iniciam e logo vão embora, não querem mais, outras já vem com problemas herdados de outros trabalhos, de saúde, trabalham direitinho até passar a experiência e depois começa a pegar atestado, é bem complicado.</p>

Quadro 18 – Captação de Mão de Obra.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Como se verifica nas falas dos entrevistados, a contratação de camareiras não é fácil. Isso se deve a vários motivos citados, que vão desde a falta de interesse do candidato a uma vaga, a se especializar ou até mesmo falta de oportunidade; problemas de saúde, o fato de ser trabalho braçal e pesado, salário baixo, entre outros motivos. O que se percebe é que são pessoas com um grau de escolaridade mínimo e que escolhem a profissão porque as exigências não são muitas, já que os hotéis costumam dar treinamentos constantes a esses funcionários. A coordenadora de Recursos Humanos da Ecolimp, Michelle Carvalho, destaca bem as características dos funcionários “chão de fábrica”, termo usado por outro entrevistado da mesma empresa para definir o perfil que precisam como mão de obra,

*Socialmente é um público marginalizado, economicamente também, no quesito educação nem todos tem o estímulo para poder investir, todos esses fatores impactam bastante, nosso público uma média de aluguel que eles pagam é de trezentos reais, então se pensarmos hoje em São Paulo um aluguel de trezentos reais já imagina o tipo de moradia que é então são naqueles bairros super populosos, em bicos de comunidade, às vezes precisamos comprovar endereço, eles tem que usar endereço de outra pessoa, porque são os famosos gatos, nem tem energia elétrica regulamentada (CARVALHO, 2014).*

Sueli Viana, Assistente Social da APAF, relata que a maior preocupação ou frustração que vivencia na ONG é que a aluna passe pelo curso e não consiga a inserção no mercado por não ter o despertar para a oportunidade oferecida.

*Olha, assim não sei se é um desafio, mas vou falar em relação aos cursos, às vezes a equipe técnica acaba colocando muita expectativa no próprio grupo e por mais que oriente as meninas, fale sobre as possibilidades, você mostra para elas, tem uma oportunidade para você e a pessoa não desperta, ela ainda continua naquela situação e o complicado é que quando o parceiro recebe as alunas pra vivência é porque já tem algum interesse ou porque ele vai contratar alguém futuramente e de repente já quer deixar um currículo lá, o que explicamos para as meninas: gente quando vocês forem fazer a vivência, faça direitinho e preste atenção, por quê? Para não fecharem as portas para as próximas turmas, esse parceiro que recebe, eles acabam disponibilizando um funcionário da equipe para acompanhar essa menina, a equipe do hotel também se mobilizou para receber essa ou essas alunas, porque tem hotéis que recebem mais de uma e as vezes ficamos tristes que a pessoa vai lá e não tem o despertar, nossa olha o pessoal foi lá deu o depoimento e eu também posso mudar de vida. Chegamos até colocar em discussão se dentro do curso de Hospitalidade continuamos com a vivência, porque entendemos que o hotel é super corrido, pedimos esse espaço e o hotel recebe e a aluna não corresponde, até explicamos pra ela: você não é obrigada a aceitar a vaga se você não se adaptou, só porque a APAF falou que você tem que fazer a vivência, mas pelo menos mostre seu lado profissional, faça direito e tenha interesse. Tem algumas que*

*ficam aqui conosco, elas vão à visita, escuta o que o pessoal fala, mas não tem o despertar, não sei se colocamos uma expectativa muito alta e que de repente não é o momento da pessoa, só que pensamos também na questão do parceiro, porque é corrido e estão disponibilizando tempo e espaço para a pessoa e é complicado isso, o que pode acontecer mais tarde é perdemos esse parceiro (VIANA, 2014).*

O que a pesquisadora pôde perceber durante a observação participante na APAF, conversando com algumas alunas é que, em um primeiro momento, a área escolhida para realizar a vivência é a de camareira. Isso se dá por dois motivos: primeiro porque gostam de arrumar casa, forrar a cama e já trabalharam como domésticas e acham que vão conseguir se adaptar e, o segundo motivo, porque conhecem a rotina de camareira e realmente se identificam e buscam uma profissionalização e estão certas de que é isso que querem no momento.

O que acontece nesses dois casos é que, na primeira situação, pode haver frustração durante os dez dias da vivência no hotel, porque toda aquela ideia de ser um trabalho parecido com a arrumação da casa vai por água abaixo, visto que uma rotina de camareira não tem tanta relação com limpar a própria casa. E as que escolhem pelo segundo motivo tem grandes chances de não se frustrarem porque já imaginavam o que seria e só tiveram uma confirmação. Geralmente, são essas que aproveitam as oportunidades oferecidas pelos hotéis.

### **Principais reclamações das camareiras em relação ao trabalho**

<b>Organização</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Principais reclamações</b>
<b>Hotel</b>	<b>Marja Nadolsky</b>	Bastante, realmente não é um trabalho fácil, os colchões são muito pesados, é um trabalho braçal e elas costumam reclamar sim, como te falei elas trazem muitos atestados, procuramos até fazer uma ginástica laboral, mas tinha umas que não levavam a sério e não queria porque achavam que era bobagem.
<b>Hotel</b>	<b>Aline Bochnakian</b>	Reclamam que o colchão é pesado, mas foi o que falei se uma estiver insatisfeita e começa a reclamar no geral a que chegou feliz vai embora triste.
<b>Empresa Terceirizada</b>	<b>Adailton Cajaiba</b>	Se eu pegar uma funcionária com menos de 30 anos de idade para fazer um serviço de camareira ela reclama, porque ela acha ruim ficar direto num setor fixo sem dinâmica. Em relação às queixas voltando um pouco eu costumo dizer que temos que morder e assoprar, porque são pessoas muito

		carentes, e ao mesmo tempo em que sou coordenador, tenho que ser pai, amigo, companheiro porque eles têm muitos problemas e você tem que mostrar para eles que estamos juntos.
<b>Hospital</b>	<b>Cláudia Oliveira</b>	As queixas são em relação ao trabalho que é puxado mais aqui à questão de ter sempre que seguir muitas regras tem gente olhando o tempo todo, não é só o Adailton ou o encarregado, a enfermeira também fica em cima dela, o acompanhante.
<b>Hotel</b>	<b>Silda Raguse</b>	Depende do perfil da camareira, quando cheguei aqui encontrei uma equipe bem desgastada, mas elas estavam com um quadro bem reduzido, umas trabalham do início ao fim super felizes e outra que fazem a mesma coisa e vão reclamar, as outras que reclamam, reclamam de tudo, se está chovendo: que droga, está chovendo, há não, hoje tem sol, não acredito.
<b>Hotel</b>	<b>Entrevistada C</b>	Se der muitos apartamentos começam a reclamar e a primeira coisa que fazem é ir ao hospital ou clínica pegar atestado.

Quadro 19 – Principais reclamações das camareiras

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

As passagens ilustram bem que é um trabalho árduo e pesado, que pode trazer consequências para a saúde. Diariamente, elas arrumam 12, 18, 20 ou até mais apartamentos. Cada apartamento pode ter uma cama de casal, uma de casal e uma de solteiro, duas, três ou quatro camas de solteiro. Imaginando uma conta rápida de quantas camas podem fazer em um dia, certamente pode-se chegar a números variados, dependendo dos diferentes tipos de apartamentos em cada hotel.

Associado a esses fatores, acrescenta-se o contexto individual de vida familiar de cada camareira, que muitas vezes não é fácil, pois muitas dessas mulheres são as provedoras do sustento para casa. Sozinhas criam os filhos, tem problemas com o marido, lidam com doença na família e outros problemas que, conseqüentemente, podem contribuir para os assuntos tratados nos dois itens próximos.

### **Rotatividade**

<b>Organização</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Rotatividade</b>
		É alta, mas ultimamente tem sido estável, passamos por uma

<b>Hotel</b>	<b>Marja Nadolsky</b>	reestruturação do nosso quadro, porque em dois mil e quinze pelo que tudo indica não vai ser um ano fácil, então já estamos diminuindo a equipe, janeiro e fevereiro são meses baixos e vamos adaptar não só a questão do dos créditos, mas diminuir a nossa mão de obra, mas sem deixar de atender as nossas exigências e excelência.
<b>Empresa Terceirizada</b>	<b>Augusto Boccia</b>	Bastante, não tem como tocar nesse assunto e não entrar em ações políticas, vivemos em um momento que considero difícil, onde a instrução escolar foi deixada de lado, cada vez mais o funcionário tem menos motivos para trabalhar, pois o governo tem se tornado muito assistencialista, costume dizer que o nosso maior concorrente não são outras empresas concorrentes, mas o bolsa família é o que tira nossa maior mão de obra, então junta a não vontade do funcionário de trabalhar e os benefícios sociais com a baixa formação escolar resulta no quadro do que temos para mão de obra.
<b>Empresa Terceirizada</b>	<b>Adailton Cajaiba</b>	Se pegar nossa escala, com quase duzentos funcionários, o numero de faltas não é muito grande, e em relação da rotatividade elas só pedem demissão quando encontra uma atividade melhor, tem pico, tem época que aumenta e depois normaliza, mas está dentro do esperado pela empresa.

Quadro 20 – Rotatividade.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

No quesito rotatividade, todos os hotéis enfrentam esse problema. Alguns criam programas e promoções para tentar conter o índice de rotatividade do seu quadro. Como se pode ver, não são somente os hotéis que enfrentam esse problema, como mostra a fala do Gerente de Contratos da empresa terceirizada, Augusto Boccia (quadro 19).

### A Família Interfere no Trabalho da Camareira

<b>Organização</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Família</b>
<b>Hotel</b>	<b>Marja Nadolsky</b>	Interfere sim. Qualquer departamento de Governança passa por isso, mesmo nesse e em outros hotéis que trabalhei recebemos atestados, problemas com filhos, marido e tem o problema de sermos a maioria mulheres, tem o problema do ego, mas tem o lado profissional, algumas demonstram mais outras menos.
<b>Hotel</b>	<b>Aline Bochnakian</b>	Interfere muito, fica sem produção nenhuma. Falta, fica no celular, às vezes entendemos a pessoa que fica doente, mas fala olha estou esperando uma ligação do hospital meu filho está doente, posso ficar com o celular, então deixaríamos atender o telefone, falta essa comunicação.

<b>Empresa Terceirizada</b>	<b>Michelle Carvalho</b>	Sim, muito, muito. É um dos principais motivos de desligamentos, filho que sumiu de casa e os pais não sabem onde o filho está o marido que é alcoólatra, o filho que é drogado, têm muitos problemas de desligamento por conta disso. Os problemas familiares levam muita gente embora, e está muito voltado para essa questão que coloquei antes do desgarramento, dessa falta de vinculação, tudo isso está impactando na permanência na empresa e a família é um componente que contribui para isso. A família como é aquela cultura do descarte, então o público reage ao emprego nesse mesmo perfil.
<b>Empresa Terceirizada</b>	<b>Adailton Cajaiba</b>	Sim, o pessoal da limpeza são pessoas que as vezes não tiveram uma oportunidade de estudos ou uma qualidade de vida melhor, principalmente na terceirizada, o perfil do funcionário muda quando é contratado direto ou de uma terceirizada, tem muita pessoas que conseguem fazer um curso.
<b>Hospital</b>	<b>Cláudia Oliveira</b>	Temos um programa de aproveitamento interno que depois de um ano de casa a pessoa se tiver um bom comportamento, sem faltas, sem problemas disciplinares ela pode se cadastrar no RH e concorrer as vagas disponíveis, inclusive tem muita gente que está fazendo auxiliar de enfermagem e o RH sempre procura aproveitar essas pessoas aqui dentro mesmo.
<b>Hotel</b>	<b>Silda Raguse</b>	Sim, porque elas de alguma maneira tem que ter essa estrutura, tenho camareira com quatro filhos que nunca faltou e mora longe daqui, aí que eu digo que o comprometimento é importante, sei que algum momento da vida, a mãe terá que socorrer o filho, mas o seu filho não pode ser empecilho para tudo o que você vai fazer ha tenho que faltar porque tem a matricula, a vacina, precisamos de mulheres que na realidade não são apenas mulheres, lá são apenas mulheres, mas trabalho com homens também, às vezes a pessoa cria um monte de dificuldade e elas têm que entender que precisa reestruturar para realmente ser o profissional que precisamos.
<b>Hotel</b>	<b>Entrevistada C</b>	Muitas têm filhos e não tem com quem deixar o filho, infelizmente sabemos, temos um horário a cumprir as camareiras aqui trabalham das oito às dezesseis horas e vinte minutos, mas vão ter dias que elas precisam estender um pouco mais porque lotou o hotel, um grupo que saiu tarde e vou precisar de apartamentos, aqui tenho muita dificuldade de algumas camareiras porque elas não fazem nem um minuto a mais, não tem essa flexibilidade e essa disponibilidade de horário, até entendo porque também sou mãe, tenho até uma ajuda da minha mãe em relação a isso, não é fácil, eu tenho uma responsabilidade também, se eu precisar ficar até mais tarde eu vou ter que ficar, temos que dar um jeito pois precisamos trabalhar. Essa questão familiar pega bastante também e também a saúde, muitas realmente ficam doentes por fazer um trabalho muito pesado e não fazer corretamente, não abaixar direito e não ter uma postura correta para trabalhar o que acaba prejudicando.

Quadro 21 – Interferência da Família  
 Fonte: Elaborado pela autora (2015)

No que diz respeito à família, é quase unânime nas organizações estudadas o relato de que a família interfere de forma significativa na rotina e no trabalho das camareiras.

O item a seguir mostra, no quadro 21, qual o perfil de camareira buscado por cada organização, sendo que as falas são de acordo com as características de cada empresa.

### Perfil desejado pelas organizações

Organização	Entrevistado	Perfil Desejado
<b>Hotel</b>	<b>Marja Nadolsky</b>	Ser profissional a principio não só apresentar o trabalho, mas no dia a dia com os colegas de trabalho não ficar de conversa paralela, não ter fofoca, não falar do trabalho alheio, se preocupar e procurar entregar o trabalho bem feito, se atentar e adiantar para as exigências dos hóspedes, notificar o hotel se tem algum problema dentro do apartamento, levar o trabalho com seriedade isso para mim é ser um bom profissional, não só na profissão camareira, mas como também nas outras. Se ela consegue tudo isso, pontos estão ganhando e tudo isso é visto para uma oportunidade de promoção que vir a ter dentro do hotel.
<b>Empresa Terceirizada</b>	<b>Adailton Cajaiba</b>	O perfil que nós adotamos aqui para o hospital nove de julho são pessoas na faixa etária entre 30 e 43 anos, são pessoas em uma fase da vida mais madura, são mães e são pessoas mais preparadas, antes nós tínhamos um alto índice de falta e até pedido de demissão com pessoas mais novas, quando chegava nesse perfil camareira, nós temos pessoas mais novas, temos, mais é para PS ou lugares mais dinâmicos onde ela está diretamente em contato com o publico mais ela não esta diretamente lidando com a carga emocional, pois o paciente ali é passagem ela não vai ver o mesmo sempre.
<b>Hospital</b>	<b>Cláudia Oliveira</b>	A camareira ela tem que ser uma pessoa que consiga lidar com a carga emocional de lidar com a pessoa doente o dia todo, porque todo quarto que ela entra tem um doente, mais doente ou menos doente não importa está doente. Em alguns casos tem o doente terminal, ele vai morrer está aqui esperando. Então a pessoa tem que consegui lidar com isso, e principalmente saber lidar com o acompanhante, pois imagina como fica um acompanhante de uma pessoa assim, o familiar está aqui esperando e é muito complicado e ela tem que ter

---

mais empatia com o outro.

---

**Hotel**

**Entrevistada C**

Primeiro tem que saber dosar o tempo de consegui fazer tudo dentro do período que tem de trabalho, não adianta ser uma pessoa muito boa, mas que é muito lenta e todo dia tem que passar do horário, até porque temos um controle de banco de horas e que não pode ficar muito alto, então tem que saber dentro desse tempo que tem de trabalho e consegui distribuir as funções, pessoa ágil, atenta a detalhes, pois temos as dificuldades de lavanderia, enxoval manchado e tem umas que coloca na cama mesmo estando manchado, isso é ruim porque vai ter que refazer de no, gostar de pessoas, a rotina é a mesma, mas cada dia é uma pessoa diferente que atendemos boa apresentação, organizada e limpa, é mais ou menos esse perfil que busco.

---

Quadro 22 – Perfil desejado

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Como perfil desejado, as organizações procuram por pessoas ágeis, responsáveis e atentas a detalhes. A partir das informações apresentadas foi possível conhecer melhor o universo das camareiras pelo ponto de vista das organizações, bem como a posição dessas organizações em relação a essas profissionais.

Os resultados apontados podem ser aprofundados e abrem novas frentes de pesquisas. As camareiras, como profissionais relevantes na hotelaria, bem como nos diversos meios de hospedagens são importantes, mas infelizmente percebe-se que ainda são profissionais sem identidade dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ABG. **Associação Brasileira de Governantas**. Disponível em: <http://www.abgnacional.com.br/>. Acesso em 14 de agosto de 2014.
- ALDRIGUI, M. **Meios de Hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2007.
- APAF - **Associação Paulista de Apoio a Família**. Disponível em <http://www.APAFsp.org.br/>. Acesso em 27/07/2013.
- ARAÚJO, Luis Cesar Gonçalves de. **Organização e métodos: integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BAPTISTA, Isabel. **Dar rosto ao futuro: a educação como compromisso ético**. Porto: Profedições, 2005.
- BAPTISTA, Isabel. **Hospitalidade e Eleição Intersubjetiva: sobre o espírito que guarda os lugares**. Revista hospitalidade, Julho- dezembro 2008, v.V, n.2, p.13-22.
- BAPTISTA, Isabel. Lugares de Hospitalidade. In: DIAS, Celia. M. (org.), **Hospitalidade Reflexões e Perspectivas** (p.157-164). Baruei: Manole, 2002.
- BEKIN, S. F. **Endomarking: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BENI, M. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecilia; CODA, Roberto. **Motivação e Liderança nas Organizações**. L.E.D. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRASIL, Vinícius S.; SANTOS, Carolina; DIETRICH, Jorge F. **Co-Criação de valor: proposição de uma estrutura de análise dos elementos influenciadores da criação compartilhada de valor nas empresas**. In: Anais do EMA – IV Encontro de Marketing da ANPAD, Florianópolis, 2010.
- BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil**. 24 de fevereiro de 1891. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao91.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao91.htm)>. Acesso em: 20/09/12.

BROTHERTON, Bob; WOOD, Roy. **Hospitalidade e Administração da Hospitalidade**. In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (org.). Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Tradução de Carlos David Szlack. Barueri: Manole, 2004.

BUENO, Marielys Siqueira; DENCKER, Ada de Freitas Maneti (org). **Hospitalidade: Cenários e Oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade sem sacrifício?** O caso do receptivo turístico. Revista Hospitalidade, v. Nº 2, 2006, p. 11-28.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Os domínios da hospitalidade**. In: BUENO, Marielys Siqueira; DENCKER, Ada de Freitas Maneti (orgs.). Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, 2003.

CÂNDIDO, I. **Governança em hotelaria**. Caxias do Sul: EducS, 2000.

CARDONE, Vanessa. **Cooperativas de trabalho: legalidade e subsistência**. São Paulo: Editora Antiqua, 2007.

CARROLL, A. B. BUCHHOLTZ, A. K. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Austrália: Thomson South Western, 2003.

Carroll, A.B., and A.K. Buchholtz. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 5th ed. Australia: Thomson South-Western, 2003.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. *In search of hospitality - Theoretical perspectives and debates*. 1ª. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade na Perspectiva da Gastronomia e da Hotelaria**. São Paulo, Saraiva, 2006.

CHON, Kye-Sung; SPARROWE, Raymond T. **Hospitalidade: conceitos e aplicação**. São Paulo: Pioneira-Thomson, 2003.

COLLINS, J. PORRAS, J. *Built to last*. New York: Harper, 1994.

**Consolidação das Leis do Trabalho**: Decreto - Lei N.º 5.452, de 01 de março de 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm)>. Acesso em: 20/09/2012.

\_\_\_\_\_. **Lei N.º 12.690/12**: Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho - PRONACOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. 12 de julho de 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm)>. Acesso em: 20/09/2012.

\_\_\_\_\_. **Lei N.º 6.019/74:** Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. 03 de janeiro de 1974. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16019.htm)>. Acesso em: 20/09/2012.

\_\_\_\_\_. **Lei N.º 8.949/94:** Acrescenta parágrafo ao art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para declarar a inexistência de vínculo empregatício entre as cooperativas e seus associados. 09 de dezembro de 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8949.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8949.htm)>. Acesso em: 20/09/2012.

**DADOS E FATOS TURISMO** – Disponível em: [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas\\_indicadores/estatisticas\\_basicas\\_turismo/](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/estatisticas_basicas_turismo/). Acesso em 19 de Julho de 2014.

DANTAS, Edimundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações:** quando o marketing de serviços mostra a casa. Brasília: Senac, 2004.

DENCKER, Ada de Freitas. **Hospitalidade e mercado.** Anais da Intercom Trabalho submetido ao NP: Comunicação, Turismo e Hospitalidade. 2004.

DENCKER, Ada Freitas M; DA VIÀ, Sarah Chucid. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas.** São Paulo: Futura, 2002.

DENCKER, Ada. F. M. **Pesquisa em turismo:** planejamento, métodos e técnica. São Paulo: Futura, 2007.

EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. Site: <http://www.embratur.gov.br>. Acesso em 14 de agosto de 2014.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços:** operações estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços:** Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação. Porto Alegre. Ed. Bookman, 2004.

FOHB – **Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil.** Disponível em: <http://www.fohb.com.br/>. Acesso em 14 de agosto de 2014.

FREEMAN, E. **Challenges for Stakeholder Theory.** (entrevista) Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=epxmG3YRgok>>. Acesso em: 13 agosto de 2013.

FREEMAN, E. R. **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Boston: Pitman, 1983.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; BIDHAN, P. **Stakeholder Theory and "The corporate objective Revisited".** *Journal Organization Science*, 15, n. 3, Mai/Jun 2004. 364-369. Disponível online no endereço <http://www.jstor.org/pss/30034740>.

FREEMAN, R. E; REED, D. L. **Stockholders e stakeholders: a new perspective on Corporate Governance.** *California Management Review*, p. 91, USA, 1983.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach.** Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing, 1984.

FREEMAN, R.; HARRISSON, J.; WICKS, A.. *Managing for stakeholders: survival reputation*. New Haven and London: Yale University Press, 2007.

FREEMAN, R.E; MC VEA, J. *A stakeholder approach to Strategic Management*. Darden Graduate School of Business Administration. Working Paper No. 01-02, 2001.

FROEMMING, L. M. **A satisfação do consumidor**. Revista de Estudo de Administração. Unijuí, ano 1, n. 1, Julho/Dezembro 2000.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: Uma abordagem estratégica**. Ed. Pioneira, São Paulo, 1995.

GOTMAN, Anne. *Le sens de l'hospitalité: essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre*. Paris. Presses Universitaires de France, 2001.

GOTMAN, Anne. **O Comércio da Hospitalidade é Possível?** Tradução Luiz Octávio de Lima Camargo. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. VI, n. 2, p. 3-27, jun.- dez. 2009.

GOTMAN, Anne. **O turismo e a encenação da hospitalidade**. In BUENO RAMOS & CAMARGO. Modernidade, cultura material e estilos de vida. São Paulo: Ed. SENAC, 2008, p.115-134.

GRUPO APOIO ECOLIMP. Disponível em [www.apoioadm.com.br](http://www.apoioadm.com.br). Acesso em 6 de julho de 2014.

GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. São Paulo: Futura, 2000.

GUIA DA CAMAREIRA. **Instituto de Hospitalidade**; Brasil. Ministério do Turismo. Salvador, 2007. Disponível em [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/guia\\_camareira.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/guia_camareira.pdf). Acesso em 19 de agosto de 2014.

GUIA DO MANIPULADOR. **Segurança de alimentos/Instituto de Hospitalidade**. Salvador, 2006. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/BIS/Guia%20da%20Governanta.pdf>. Acesso em 19 de agosto de 2014.

HAYES, David K.; NINEMEIER, Jack D. **Gestão de Operações Hoteleiras**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

HOLBROOK, M. B. *What is consumer research?* *The Journal of Consumer Research*, 1987, v. 14, n. 1, p. 128-132.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2007\\_supl\\_prod\\_serv/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2007_supl_prod_serv/default.shtm). Acesso em 12 de abril de 2014.

JUNQUEIRA, R.R. **Stakeholders e hotelaria. Estudo de casos múltiplos:** Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e Rede Estanplaza. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade), Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2011.

KOGA, Érika Sayuri. **Análise dos Stakeholders e Gestão dos Meios de Hospedagem:** Estudo de Casos Múltiplos na Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ. São Paulo: Dissertação de Mestrado - UAM, 2011.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10 ed. Prentice Hall, 2000.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (org.). **Em busca da hospitalidade:** perspectivas para um mundo globalizado. Tradução de Carlos David Szlack. Barueri: Manole, 2004.

LAUS, Regina. **Administração Hoteleira - Desafios e Tendências para o Século XXI.** São Paulo, DVS, 2006.

LEITE, M. H. R, TOMELIN, C.A. e RAMOS, M.R. **Bastidores da hotelaria:** qualidade de vida no trabalho no setor de governança – camareiras dos hotéis de Foz do Iguaçu – PR – Brasil. Revista Tourism e Management Studies, 10 (Special Issue), 2014, 200-206.

LOHMANN, Guilherme; PANOSSO NETTO, Alexandre. **Teoria do Turismo:** Conceitos, Modelos e Sistemas. São Paulo, Editora ALEPH, 2008.

LONGANESE, L. A. **Direito aplicado à hotelaria.** Campinas, Brasil: Papyrus, 2004.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006 .p .156-157.

MACEDO, Ana Maria Florentino de. **Gestão de Recursos Humanos no terceiro setor:** treinamento e desenvolvimento do trabalho voluntário nas organizações não governamentais. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade de Extremadura, Espanha. FAESP/IPCA.Brasil, 2001.

MARENS, Richard; WICKS, Andrew. Getting Real: *Stakeholder Theory, Managerial Practice, and the General Irrelevance of Fiduciary Duties Owed to Shareholders.* *Business Ethics Quarterly* 9(2): 273-294. 1999.

MERCADO E EVENTOS. Disponível em: <<http://www.mercadoeventos.com.br/site/noticias/view/103202/hotelaria-Brasileira-cresce-13>>. Acesso em: 19 de julho de 2014.

MITCHELL, R.; AGLE, D. J.; WOOD, B. R. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts.* *Academy of Management Review*, jun, 1997, p. 853-886.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

NASCIMENTO, S. M. **Apontamentos sobre a nova Lei 12.690 e as cooperativas de trabalho.** 2012. Disponível em <[http://www.amaurimascaronascimento.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=514:apontamentos-sobre-a-nova-lei-12690-e-as-cooperativas-de-trabalho&catid=110:-doutrina-&Itemid=264](http://www.amaurimascaronascimento.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=514:apontamentos-sobre-a-nova-lei-12690-e-as-cooperativas-de-trabalho&catid=110:-doutrina-&Itemid=264)>. Acesso em: 20/09/2012.

OBSERVATÓRIO DO TURISMO. Disponível em [http://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/HOTELARIA\\_JUNHO\\_2014.pdf](http://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/HOTELARIA_JUNHO_2014.pdf). Acesso em 19 de julho de 2014.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Cooperativas: mudanças, oportunidades e desafios** / editado Armand Pereira; em colaboração com Lucienne Freire e Lizzie Lagana - 1 ed. - Brasília: OIT, 2001.

OLIVEIRA, Cláudia Cristina de. **O papel das Cooperativas de Trabalho em Hotelaria: Existem Vantagens Financeiras, Sociais e Operacionais que justifiquem esta opção?** São Paulo. Dissertação de Mestrado – UNIBERO, 2002.

OLIVEIRA, Patrícia Freire Ferreira; WADA, Elizabeth Kyoko. **Stakeholders e apart-hotéis: estudo de casos múltiplos.** Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 145-169, mai./ago. 2012.

PASTORE, J. **Encargos sociais.** São Paulo: Editora LTr, 1997.

PETROCCHI, M.. **Hotelaria: Planejamento e Gestão.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PINTO, A. P. **Cooperativismo - Lei Nº 12.690/12.** MyClipp - Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. 2012. Disponível em: <<http://www.tjdft.myclipp.inf.br/default.asp?smenu=revistas&dtlh=27842&iABA=Not%EDcias&exp=>>>. Acesso em: 20/09/2012.

PIROLO, M. C; TORRES, R. G. **Hospitalidade na Hotelaria de São Paulo (Brasil): a percepção de camareiras cooperadas.** Turismo & Sociedade. Curitiba, v. 5, n. 2, p. 507-526, outubro de 2012. 509.

PLEGUEZUELOS, Clemente Talave. **Las castas de servicios; um instrumento para la mejora de la calidad en la administración pública.** Série Síntesis n.3. Union Iberoamericana de Municipalistas, 2000.

PORTAL BRASIL. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/07/Lei-garante-direitos-trabalhistas-para-profissionais-de-cooperativas>. Acesso em 09/01/15.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. **Como implantar a terceirização: Manual prático de comportamento e de postura jurídica e operacionalmente seguros para obtenção de resultados eficazes.** São Paulo, STS, 1998.

RAMASWAMY, V., GOUILLART, F. **A empresa cocriativa: por que envolver stakeholders no processo de criação de valor gera mais benefícios para todos.** São Paulo; editora: Symnetics, 2010.

REBELO, C. **O que saber para viver e trabalhar no Brasil.** Ponte Luso-Brasileira : Bnomics, 2013.

REVISTA HOTÉIS. **Governança o Coração do Hotel.** Disponível em: <http://www.revistahoteis.com.br/materias/7-Especial/14536-Governanca-o-coracao-do-hotel>. Acesso em 14 de agosto de 2014.

REVISTA HOTÉIS. <http://www.revistahoteis.com.br>. Acesso em 13/08/14

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de Vida no Trabalho – Evolução e**

RUTHERFORD, Denney G. **Hotel: Gerenciamento e Operações.** 2 ed. São Paulo: Roca, 2004.

SALLES, Maria do Rosário Rolfsen. **São Paulo: Território do Progresso? Hospitalidade da ótica da Industrialização e Urbanização.** IV Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, jul. 2006.

SBARAI, Thiago. **Os domínios da hospitalidade e a gestão de stakeholders em recrutamento e seleção.** Estudo de casos múltiplos: Estanzola, Travel INN e Transamérica. São Paulo: Dissertação de Mestrado - UAM, 2013.

SELWYN, Tom. **Uma Antropologia da Hospitalidade.** In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (org.). Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Tradução de Carlos David Szlack. Barueri: Manole, 2004.

SHERATON SÃO PAULO WTC. Informações disponíveis em <http://www.sheratonsaopaulowtc.com.br/>. Acesso em 08/01/15.

SHIOZAWA, Ruy. **Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação.** São Paulo: Editora Atlas, 1993.

SILVA, Fernando Brasil. **A psicologia dos serviços em turismo e hotelaria: entender o cliente e atender com eficácia.** Ed. Thomson, 2004.

SINIGOI, Marcos. **Modelos de decisão de preços de venda na prestação de serviços terceirizados de longo prazo – Um estudo de caso.** Trabalho apresentado para obtenção de título do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica. São Paulo, FECAP, 2002.

TANKE, M. L.. **Administração de recursos humanos em hospitalidade.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. *On Value and Value Co-creation: a service systems and service logic perspective.* European Management Journal, 2008, v. 26, p. 145-152.

WADA, E. K. **Domínios de hospitalidade de Lashley e possíveis aplicações na hotelaria.** In: IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo - ANPTUR, São Paulo, SP, Brasil. Anais. São Paulo, 2007.

WADA, E. K. **Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: realidade ou falácia?** In: C. M. Dias. Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, p. 137-166.

WADA, E. K.; CAMARGO, Luiz Otávio L. **Os Desafios da Hotelaria.** In: GV Executivo, vol.5, no. 1, fev-abril, 2006.

WALKER, Denis. **O Cliente em primeiro Lugar.** O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. Tradução Cecília Camargo Bartalotti. São Paulo: Makron, 1991.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade.** Barueri: Editora Manole, 2002.

WILMAN, P. **Human Resources in UK Hotels.** In: P. JONES. *Management in Service Industries.* Pitman, 1989, p.210.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL - WTTC. **Travel & Tourism Economic Impact.** Madrid: 2010.

WTTC: **Relatório Anual de 2013.** World Tourism and Travel Council, 2009. Disponível em: <[http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/Economic\\_Impact\\_of\\_TT\\_2013\\_Annual\\_Update\\_-\\_Summary.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/Economic_Impact_of_TT_2013_Annual_Update_-_Summary.pdf)>. Acesso em 21 de agosto de 2013.

YAMANE, R. T. **Uma análise do perfil de liderança dos empresários brasileiros no Japão.** 2008. Tese. (Doutorado em Administração) - Phoenix Business School, Tóquio.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

### PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Estabeleceu-se o protocolo de pesquisa, de acordo com Yin (2005, p. 92-102), para nortear o trabalho a campo:

#### **Visão Geral do Projeto**

Este projeto visou identificar quais *stakeholders* estão envolvidos com as organizações e entender as opiniões de pessoas envolvidas com três organizações atuantes em diferentes setores (Hotelaria, Terceirização e o Terceiro Setor) na cidade de São Paulo. Dados das organizações disponíveis na Internet constituíram as fontes para a formação do conhecimento sobre tais organizações (*sites* das próprias organizações, notícias publicadas na imprensa de massa e artigos).

O contexto do estudo se deu pelo fato da pesquisadora ter vivência profissional na área de governança, e como tal, vivenciou o dia a dia a partir da ótica operacional, o que despertou seu interesse no assunto envolvendo profissionais camareiras e em entender mais sobre as peculiaridades no ambiente de trabalho.

#### **Dados Gerais da Pesquisa:**

**Título:** Hospitalidade: Camareiras e *Stakeholders* da Hotelaria

**Objetivo geral do estudo:** Compreender a importância da hospitalidade entre o contratante e as camareiras na capacitação e exercício profissional.

**Objetivos específicos do estudo:** a) Identificar os canais de captação de mão de obra de camareiras; b) entender as organizações no papel de anfitriãs; c) compreender como os *stakeholders* envolvidos nesse processo se relacionam.

**Problemática:** A hospitalidade é importante entre o contratante e as camareiras na capacitação e exercício profissional?

**Proposições:** (P1) a hospitalidade é percebida entre os contratantes e camareiras na capacitação e exercício profissional; (P2) há diferentes canais de captação de camareiras que podem potencializar o processo de contratação pelas organizações; (P3) a hospitalidade é inerente a qualquer processo que envolva relações entre pessoas, sendo que uma delas assume o papel da organização como anfitriã.

Optou-se por delimitar diferentes organizações com o intuito de conhecer as opções de meios de captação de mão de obra de camareira. Os casos foram escolhidos anteriormente, pelos sites, informações adquiridas na internet e por meio de entrevista, no caso da terceirizada.

**Aspectos metodológicos:** Pesquisa empírica qualitativa de caráter exploratório, constituído de revisão bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e observação participante. Utilizou-se também a técnica de estudo de casos múltiplos.

**Organizações estudadas:** Um hotel, uma empresa terceirizada e uma ONG, localizados em São Paulo.

**Fontes de evidência:** Documentos, impressos, artigos e periódicos nacionais e internacionais, sites, reportagens, bibliotecas das Universidades Anhembi Morumbi, observação participante, entrevista semiestruturada aplicada aos gestores responsáveis pelas camareiras, alunas e aos *stakeholders*.

### **Procedimentos de Campo**

Os casos foram escolhidos anteriormente. O hotel foi por indicação de contato, a ONG por meio de pesquisa e dados da internet, e a empresa terceirizada por meio de informações durante uma entrevista com a Coordenadora de Hotelaria do Hospital Nove de Julho. A partir dessa entrevista, identificou-se a relevância de pesquisar também a empresa responsável pela limpeza em hospitais, uma vez que essas também utilizam o trabalho da camareira para limpeza dos apartamentos.

#### ***Hotel***

- **Sheraton São Paulo WTC Hotel** – Pertencente à rede de hotéis Starwood tem 1.175 propriedades espalhadas em cerca de 100 países, em São Paulo está localizado na Avenida das Nações Unidas no Brooklin Novo.

#### ***Empresa Terceirizada***

- **Grupo Apoio Ecolimp** – O grupo possui sedes no Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília e Cascavel/PR. No Rio o nome predominante é Apoio e em São Paulo Ecolimp, como o estudo foi feito considerando apenas São Paulo será tratada apenas como Ecolimp e não como Grupo Apoio Ecolimp. Está localizada na rua Comendador João Gabriel, 90, Bairro da Saúde em São Paulo - SP.

## **ONG**

- **APAF** – Associação Paulista de Apoio a Família é uma entidade civil que tem por objetivo atender mulheres e crianças em situação de vulnerabilidade social. Localizada na Rua Avanhadava, 485, Bela Vista, São Paulo - SP.

Os agendamentos das entrevistas foram feitos por telefone com os gestores responsáveis pelas camareiras, em cada uma das três organizações, sendo que o primeiro grupo é a base da pesquisa. Portanto, no hotel foi feita entrevista com a Governanta Executiva, na empresa terceirizada com o Coordenador inserido no Hospital Nove de Julho e na ONG, com a Assistente Social responsável pelas alunas. As entrevistas seguintes foram com os grupos de *stakeholders* autogerados na primeira entrevista, de cada estabelecimento estudado. Aplicou-se à maioria das entrevistas o contato pessoal no ambiente de atuação dos entrevistados.

Após a aceitação dos entrevistados em participar da pesquisa, foi solicitado a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice E). Todas as entrevistas, (Apêndices E e F) tiveram o áudio gravado com a finalidade de facilitar a transcrição, que ocorreu com eliminação dos vícios de linguagem e correções necessárias relacionadas à gramática.

No final de cada entrevista do grupo 1, a pesquisadora solicitou a indicação dos dois principais *stakeholders* da organização, obtendo assim as entrevistas subsequentes, autogeradas, do grupo 2 e 3. A intenção foi contatar os *stakeholders* primários dos empreendimentos, mas a partir da visão dos gestores responsáveis pelas camareiras dos principais grupos. Houve agendamento prévio dessas entrevistas, por e-mail ou telefone. Para facilitar, a pesquisadora solicitou ao primeiro entrevistado o contato com os futuros participantes. Foram feitas no total 9 entrevistas. As indicações ficaram da seguinte forma, como apresentado no quadro 1.

<b>Organização</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Indicados</b>
<b>Hotel</b>	<b>Sheraton WTC</b>	<b>Colaboradores e Parceiros</b>
<b>Empresa Terceirizada</b>	<b>Ecolimp</b>	<b>Cliente e Recursos Humanos</b>
<b>ONG</b>	<b>APAF</b>	<b>Parceiros e Voluntários</b>

Quadro 1 – *Stakeholders* autogerados

Fonte: Entrevistas (2014)

## **Questões do Estudo de Caso e Guia para o Relatório**

### **Grupo 1 – Gestores responsáveis pelas camareiras**

As entrevistas relacionadas ao estudo de casos múltiplos se iniciaram com o grupo 1, considerados os responsáveis pelas camareiras no hotel, na empresa terceirizada e na ONG. A divulgação dos dados dos estabelecimentos e dos entrevistados somente foi possível mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

O direcionamento foi por meio de um roteiro de entrevista abordando questões como:

- Dados pessoais do entrevistado (nome, e-mail, formação, tempo na empresa);
- Trajetória profissional do entrevistado;
- Responsabilidades do cargo;
- Dados sobre camareiras (total; divisão dos apartamentos; responsabilidades);
- Entender a visão do entrevistado sobre hospitalidade e aplicação na organização;
- Entender formas de captação de camareiras;
- Apresentar o mapa dos *stakeholders* de acordo com o conceito de Freeman (1984);
- Indicação dos *stakeholders* principais;
- Explicar a próxima etapa de entrevistas - Grupo 2 e 3, e solicitar a facilitação do contato ou o contato direto (nome, *e-mail* e/ou telefone).

### **Grupos 2 e 3– *Stakeholders* indicados pelo Grupo 1**

Este grupo foi autogerado a partir dos gestores. A divulgação dos nomes e locais se deu pelo mesmo termo de consentimento. E tratou questões como:

- Dados pessoais do entrevistado (nome, e-mail, formação, tempo na empresa);
- O motivo pelo qual acredita ter sido indicado;
- A relação com a organização indicada;
- Qual influência ele estabelece na organização;
- Entender a visão do entrevistado sobre hospitalidade e aplicação na organização;

### **Guia para relatório do estudo de caso**

Com os resultados das informações de campo, foi elaborado um relatório dos dados adquiridos com foco nas caracterizações, relações percebidas, perspectivas dos entrevistados confrontados com a teoria abordada no estudo e análise dos resultados, juntamente com as proposições iniciais da pesquisa.

O capítulo a seguir apresenta um panorama geral da hotelaria atual e a relação com os *stakeholders* e a teoria da cocriação.

## APÊNDICE B - CONCEITO E MAPA DOS STAKEHOLDERS PARA HOTEL

Segundo Freeman (1984, p. VI), *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para o alcance dos objetivos de uma empresa”.

Abaixo seguem os *stakeholders* apontados por Freeman (1984) para uma hipotética empresa. O (A) senhor (a) substituiria ou acrescentaria outros *stakeholders* para o hotel? Quais?

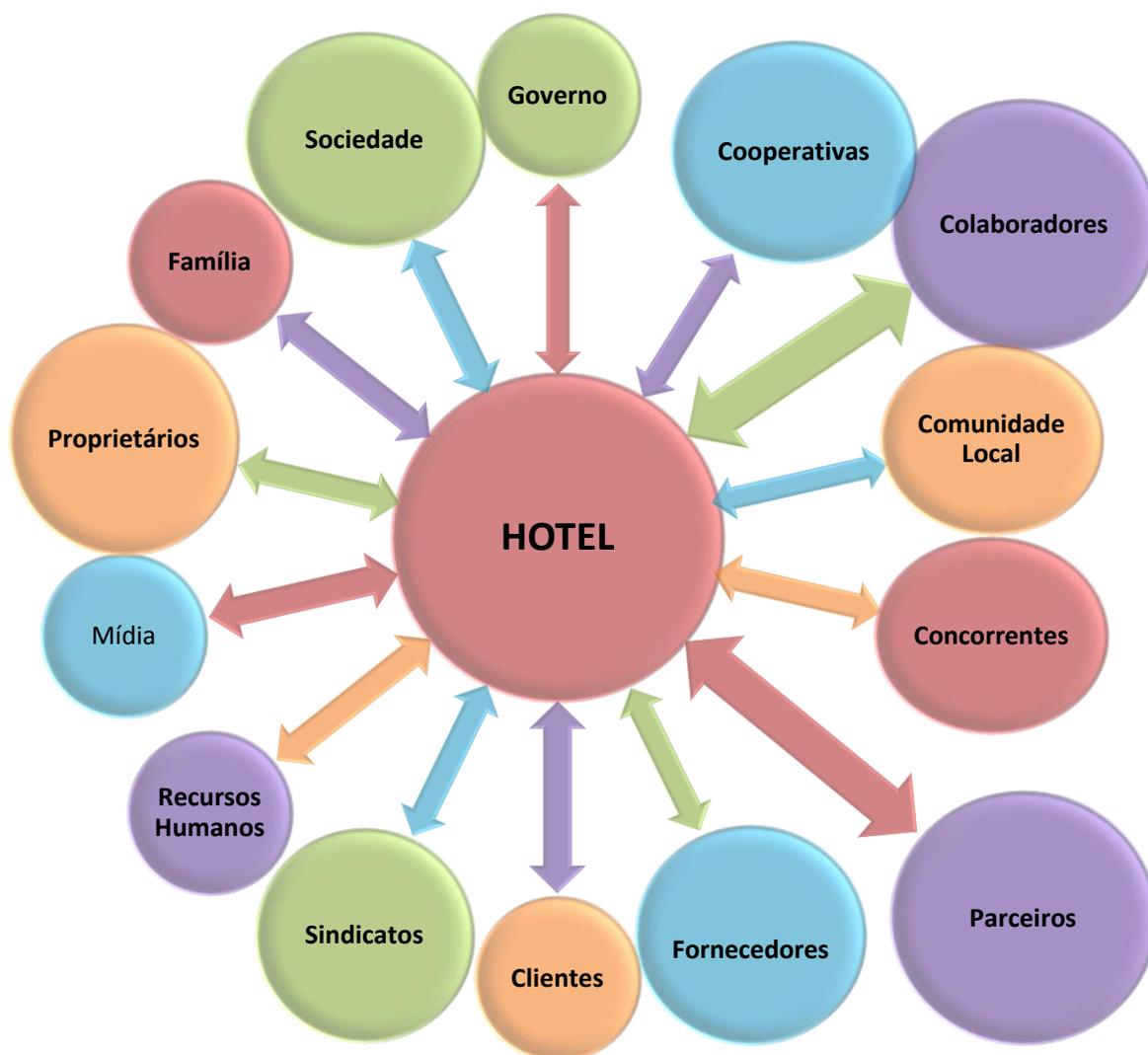


Figura 1 – Mapa dos *Stakeholders* para Hotel  
Fonte: Adaptado de Freeman (1984)

## APÊNDICE C – CONCEITO E MAPA DOS *STAKEHOLDERS* PARA ONG

Segundo Freeman (1984, p. VI), *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para o alcance dos objetivos de uma empresa”.

Abaixo seguem os *stakeholders* apontados por Freeman (1984) para uma hipotética empresa. O(A) senhor(a) substituiria ou acrescentaria outros *stakeholders* para a ONG? Quais?



Figura 3 – Mapa dos *Stakeholders* para ONG  
Fonte: Adaptado de Freeman (1984)

## APÊNDICE D – CONCEITO E MAPA DOS *STAKEHOLDERS* PARA EMPRESA TERCEIRIZADA

Segundo Freeman (1984, p. VI), *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para o alcance dos objetivos de uma empresa”.

Abaixo seguem os *stakeholders* apontados por Freeman (1984) para uma hipotética empresa. O(A) senhor(a) substituiria ou acrescentaria outros *stakeholders* para empresa terceirizada? Quais?

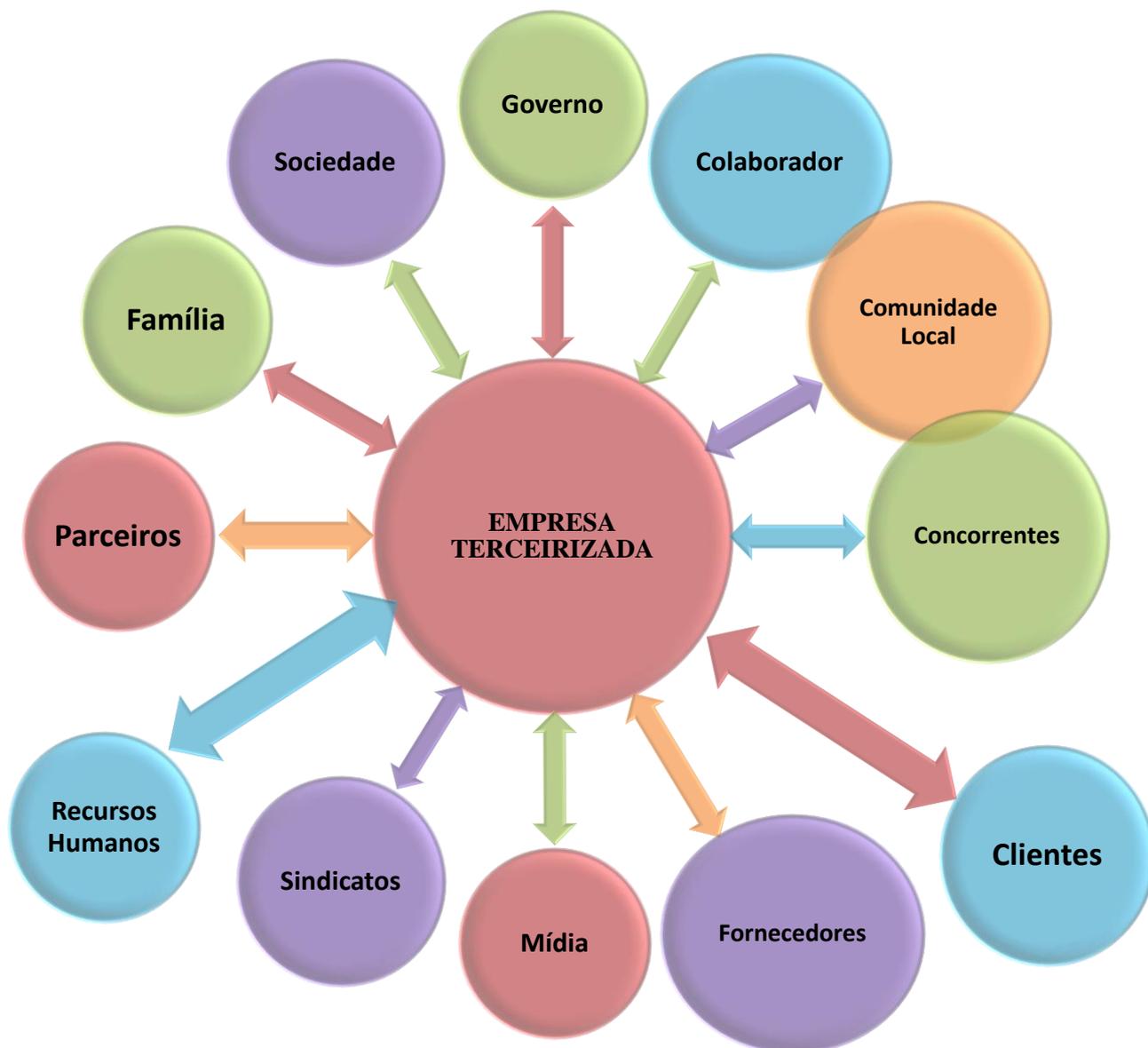


Figura 4 – Mapa dos Stakeholders para Empresa Terceirizada  
Fonte: Adaptado de Freeman (1984)

## APÊNDICE E – TERMOS DE AUTORIZAÇÕES DE ENTREVISTAS

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr (a). THIAGO SERRA S. ALVES, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

A pesquisa trata da mão de obra na hotelaria com recorte na camareira, particularmente, como se inserem os conceitos da hospitalidade. O título da dissertação é *Camareira e Stakeholders da Hotelaria*, e informações referentes à sua atividade profissional e/ou à empresa que representa ou da qual é funcionário (a) serão muito importantes para a produção do trabalho.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente à pesquisa – camareiras, hospitalidade e *stakeholders*. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o conteúdo da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento da pesquisa, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

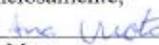
Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente:  Data: 22/12/14

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,



Ana Mota

RG: 13.181.282

Celular: (11) 99366-9192

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173-

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA**

Prezado(a) Sr(a) Adailson Cafaisa Dias, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é a camareira e, particularmente, como se inserem os conceitos da hospitalidade nas relações dessa profissional importante no setor da hotelaria. O título da dissertação é *Camareiras e os Stakeholders da Hotelaria* e informações referentes à sua atividade profissional e/ou à empresa que representa ou da qual é funcionário(a) serão muito importantes para a produção do trabalho.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto – camareiras e hospitalidade. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Cláudia Oliveira Data: 18/06/14

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Ana Maria Guimaraes da Mota

Ana Maria Guimaraes da Mota

RG: 13.181.282

Celular: (11) 993669192

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA**

Prezado (a) Sr (a) Claudia Oliveira, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

A pesquisa trata da mão de obra na hotelaria com recorte na camareira, particularmente, como se inserem os conceitos da hospitalidade. O título da dissertação é *Camareira e Stakeholders da Hotelaria*, e informações referentes à sua atividade profissional e/ou à empresa que representa ou da qual é funcionário (a) serão muito importantes para a produção do trabalho.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente à pesquisa – camareiras, hospitalidade e *stakeholders*. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento da pesquisa, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

*Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.*

*Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.*

*Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.*

Ciente: Claudia Oliveira Data: 11/11/2014

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Ana Mota

Ana Mota

RG: 13.181.282

Celular: (11) 99366-9192

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA**

Prezado (a) Sr (a) Adalton C. Dias, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

A pesquisa trata da mão de obra na hotelaria com recorte na camareira, particularmente, como se inserem os conceitos da hospitalidade. O título da dissertação é *Camareira e Stakeholders da Hotelaria*, e informações referentes à sua atividade profissional e/ou à empresa que representa ou da qual é funcionário (a) serão muito importantes para a produção do trabalho.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente à pesquisa – camareiras, hospitalidade e *stakeholders*. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento da pesquisa, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Adalton C. Dias Data: 31-10-2014

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Ana Mota

Ana Mota

RG: 13.181.282

Celular: (11) 99366-9192

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA**

Prezado (a) Sr (a). \_\_\_\_\_, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

A pesquisa trata da mão de obra na hotelaria com recorte na camareira, particularmente, como se inserem os conceitos da hospitalidade. O título da dissertação é *Camareira e Stakeholders da Hotelaria*, e informações referentes à sua atividade profissional e/ou à empresa que representa ou da qual é funcionário (a) serão muito importantes para a produção do trabalho.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente à pesquisa – camareiras, hospitalidade e *stakeholders*. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento da pesquisa, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinhe e date este documento.

( ) *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.*

( ) *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.*

*Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.*

Ciente: Marja Nadolsky Data: 13/11/14

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Ana Mota

Ana Mota

RG: 13.181.282

Celular: (11) 99366-9192

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA**

Prezado (a) Sr (a) Dona Lucio S Stos, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

A pesquisa trata da mão de obra na hotelaria com recorte na camareira, particularmente, como se inserem os conceitos da hospitalidade. O título da dissertação é *Camareira e Stakeholders da Hotelaria*, e informações referentes à sua atividade profissional e/ou à empresa que representa ou da qual é funcionário (a) serão muito importantes para a produção do trabalho.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente à pesquisa – camareiras, hospitalidade e *stakeholders*. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento da pesquisa, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

(x) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Dona Lucio S Stos Data: 13.11.14

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Ana Mota

Ana Mota

RG: 13.181.282

Celular: (11) 99366-9192

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA**

Prezado (a) Sr (a). SILDA RAQUE, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

A pesquisa trata da mão de obra na hotelaria com recorte na camareira, particularmente, como se inserem os conceitos da hospitalidade. O título da dissertação é *Camareira e Stakeholders da Hotelaria*, e informações referentes à sua atividade profissional e/ou à empresa que representa ou da qual é funcionário (a) serão muito importantes para a produção do trabalho.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente à pesquisa – camareiras, hospitalidade e *stakeholders*. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o conteúdo da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento da pesquisa, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Silda Raque Data: 25/11/14

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Ana Mota

Ana Mota

RG: 13.181.282

Celular: (11) 99366-9192

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA**

Prezado (a) Sr (a). \_\_\_\_\_, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

A pesquisa trata da mão de obra na hotelaria com recorte na camareira, particularmente, como se inserem os conceitos da hospitalidade. O título da dissertação é *Camareira e Stakeholders da Hotelaria*, e informações referentes à sua atividade profissional e/ou à empresa que representa ou da qual é funcionário (a) serão muito importantes para a produção do trabalho.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente à pesquisa – camareiras, hospitalidade e *stakeholders*. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o conteúdo da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento da pesquisa, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Michelle Souza de Carvalho Data: 09/12/14

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Ana Mota

Ana Mota

RG: 13.181.282

Celular: (11) 99366-9192

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173.

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr (a). Almei Bachmatian, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

A pesquisa trata da mão de obra na hotelaria com recorte na camareira, particularmente, como se inserem os conceitos da hospitalidade. O título da dissertação é *Camareira e Stakeholders da Hotelaria*, e informações referentes à sua atividade profissional e/ou à empresa que representa ou da qual é funcionário (a) serão muito importantes para a produção do trabalho.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente à pesquisa – camareiras, hospitalidade e *stakeholders*. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o conteúdo da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento da pesquisa, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Almei Bachmatian Data: 04/11/14

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Ana Mota

Ana Mota

RG: 13.181.282

Celular: (11) 99366-9192

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA**

Prezado (a) Sr (a). Sueli A dos S Juana, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

A pesquisa trata da mão de obra na hotelaria com recorte na camareira, particularmente, como se inserem os conceitos da hospitalidade. O título da dissertação é *Camareira e Stakeholders da Hotelaria*, e informações referentes à sua atividade profissional e/ou à empresa que representa ou da qual é funcionário (a) serão muito importantes para a produção do trabalho.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente à pesquisa – camareiras, hospitalidade e *stakeholders*. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o conteúdo da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento da pesquisa, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Sueli A. dos S. Juana Data: 18.11.2014

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Ana Mota

Ana Mota

RG: 13.181.282

Celular: (11) 99366-9192

Telefone da Profa. Dra.-Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173.

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado Sr. ALEXIS THULLER PAGLIARINI, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

A pesquisa trata da mão de obra na hotelaria com recorte na camareira, particularmente, como se inserem os conceitos da hospitalidade. O título da dissertação é *Camareira e Stakeholders da Hotelaria*, e informações referentes a sua atividade profissional e/ou à empresa que representa serão muito importantes para a produção do trabalho.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente à pesquisa – camareiras, hospitalidade e *stakeholders*. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

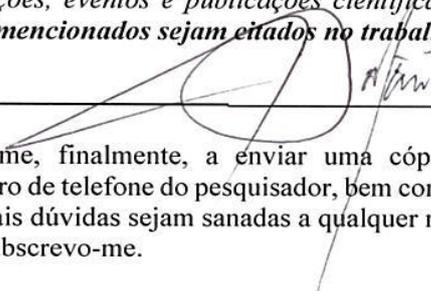
Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o conteúdo da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento à pesquisa, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

*(X) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.*

*( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.*

*( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.*

Ciente: \_\_\_\_\_  Data: 19/12/2014

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Ana Mota

RG: 13.181.282

Celular: (11) 99366-9192

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173.

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr (a). Flávia Pallova Korleski, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

A pesquisa trata da mão de obra na hotelaria com recorte na camareira, particularmente, como se inserem os conceitos da hospitalidade. O título da dissertação é *Camareira e Stakeholders da Hotelaria*, e informações referentes à sua atividade profissional e/ou à empresa que representa ou da qual é funcionário (a) serão muito importantes para a produção do trabalho.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente à pesquisa – camareiras, hospitalidade e *stakeholders*. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o conteúdo da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento da pesquisa, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Flávia Pallova Korleski Data: 22/12/14

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Ana Mota

RG: 13.181.282

Celular: (11) 99366-9192

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173.

● **augustoboccia@grupoecolimp.com.br**

📧 Jan 19 em 10:53 AM ★

Para eu

Em 09.01.2015 12:25, Ana Mota escreveu:

Olá Augusto,

Quando fiz a entrevista com você, dei um termo de consentimento para assinar, no qual você marcou todas as opções, poderia me responder por e-mail uma dessas opções marcadas?

*( X ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.*

∨ Ocultar histórico de mensagens

*( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.***

*( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.***

● **Luciane ICF**

19 Nov 2014

Para eu

**Olá Ana tudo bem?**

Segue resposta para os questionamentos ... estamos correndo bastante para fechar o balanço de 2014 e apresentar o planejamento de 2015, espero ter contribuído com seu trabalho.

*( XX ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.***

*Atenciosamente*

*Luciane Sena*

**APÊNDICE F – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS**

**Entrevista realizada no dia 13 de novembro de 2014, com a Sra. Marja Nadolsky, Governanta Executiva.**

**Ana Mota:** Obrigada por me receber para essa entrevista. Qual a sua formação, função e tempo na hotelaria?

**Marja Nadolsky:** Sou formada em Hotelaria, fiz estágio na Austrália e voltei para o Brasil, já trabalhei em grandes hotéis e continuo em um deles. Adoro o departamento de Governança, esse é meu foco e meu objetivo, já estou nesse hotel há três anos, sendo um e meio na área de Governança, já tive experiência como Governanta em uma casa de família renomada, família Emilio de Moraes, em um dos hotéis trabalhei na Governança como coordenadora, resumidamente esse é meu trajeto na área Hoteleira no departamento de Governança.

**Ana Mota:** Como veio trabalhar nesse hotel?

**Marja Nadolsky:** Enviei currículo, fui selecionada trabalhei na área de Eventos sendo que meu foco era Governança, mas meu perfil atendia ao de Coordenador de Eventos, então comecei na área de eventos aqui na área operacional e depois passei para o comercial e na sequência surgiu a oportunidade do cargo de Governanta Executiva e me postulei a vaga.

**Ana Mota:** Quantos anos de Hotelaria?

**Marja Nadolsky:** Sete anos na Hotelaria.

**Ana Mota:** Pode me contextualizar um pouco sobre o Hotel que trabalha?

**Marja Nadolsky:** Esse hotel é uma empresa muito boa de trabalhar, a oportunidade de ascensão também é grande. Em relação à Hotelaria no geral a área de A&B é terceirizada, a lavanderia de enxoval é terceirizada, estamos com um projeto para montar uma lavanderia própria, mas só com roupa de hóspede.

**Ana Mota:** Acha mais viável uma lavanderia própria para roupa de hóspedes?

**Marja Nadolsky:** Assim o departamento terá uma receita.

**Ana Mota:** Esse hotel é de uma rede internacional, certo?

**Marja Nadolsky:** Sim, esse hotel é uma franquia da rede *Starwood Hotels & Resorts*, temos que atender todas as exigências da rede para ficar com a bandeira e não perder.

**Ana Mota:** Quantos apartamentos?

**Marja Nadolsky:** 298 apartamentos.

**Ana Mota:** No seu quadro qual o número de camareiras fixas?

**Marja Nadolsky:** 36 camareiras.

**Ana Mota:** Quais são as principais responsabilidades das camareiras?

**Marja Nadolsky:** Além de atender as exigências da rede e padrão de excelência do nosso hóspede, precisa fazer a higienização do apartamento, processo de limpeza tanto na saída quanto na arrumação, atender o hóspede com excelência, depósito muito a responsabilidade delas no quesito de economia de *amenities*, então elas levam muito a risca, são responsáveis por entregar o produto final ao nosso hóspede, que são avaliados antes pelas nossas supervisoras de andares.

**Ana Mota:** Quantas supervisoras?

**Marja Nadolsky:** Tenho cinco supervisoras.

**Ana Mota:** As camareiras liberam apartamentos também?

**Marja Nadolsky:** Não, em nenhum momento. Inclusive elas são avaliadas em arrumações e não só em saídas. Todos os apartamentos são liberados pelas supervisoras e eventualmente as arrumações por dia, algumas aleatórias para ver como está para atender nosso padrão de qualidade.

**Ana Mota:** Quantos apartamentos para cada camareira?

**Marja Nadolsky:** Cada uma, aqui chamamos de créditos, tem doze créditos por dia, entre arrumação e saídas.

**Ana Mota:** Quanto tempo leva para fazer cada crédito?

**Marja Nadolsky:** Em media quarenta e cinco minutos. Temos um produto bastante diferenciado que são nossos apartamentos *design*, que temos um total de sessenta e sete apartamentos, são arquitetados e projetados por arquitetos diferentes, são apartamentos detalhados, foi feito um estudo que o tempo para a metragem dos apartamentos como todo esse diferencial levaria com doze créditos por dia de trinta e cinco a quarenta e cinco minutos para cada crédito. Também tem a responsabilidade em aspirar os corredores dos andares e organizar as copas, organizar que digo na limpeza, onde temos um repositório de enxoval em cada andar.

**Ana Mota:** Como é feita as divisões das atividades?

**Marja Nadolsky:** As coordenadoras que fazem. Na verdade tem uma das supervisoras que às seis horas da manhã já começa a imprimir, ver a ocupação, dividir, hoje as novas camareiras cada uma é responsável por um andar então são direcionadas, os relatórios são impressos conforme a ocupação do dia.

**Ana Mota:** Como é feita a comunicação com a equipe?

**Marja Nadolsky:** Fazemos *line up* todo dia, toda manhã passamos toda a ocupação do dia, quantas saídas, quantas entradas, quais são os hóspedes *vips*, nos relatórios das supervisoras se elas encontraram, por exemplo, excesso de pó, rejunte preto nos apartamentos, especificamos no *line up* para que tenham uma preocupação maior nesse sentido, na verdade é um bate papo e comunicamos normalmente dessa forma, é diário. Com os coordenadores, supervisores e assistente fazemos uma reunião semanal para pautar o que é importante ou não e sempre agregando mudança. Sou uma pessoa que sugiro que as pessoas me deem ideias, mesmo porque costumo falar que lá nos andares eles são meus olhos, os olhos dos departamentos e eles veem coisas que sempre está na nossa frente, estão mais dentro dos problemas com soluções.

**Ana Mota:** Então você tem um quadro de trinta e seis camareiras para duzentos e noventa e oito apartamentos. Esse quadro é suficiente para uma ocupação de cem por cento, ou recorre a uma mão de obra complementar?

**Marja Nadolsky:** Com esse quadro é suficiente. Temos um estudo para dois mil e quinze, além desse projeto que mencionei, temos um estudo para aumentar os créditos das camareiras para quatorze e contratar duas pessoas para auxiliar de áreas que ficará responsável pela aspiração dos andares e limpeza nas copas, porque elas perdem muito tempo, vamos tirar essa responsabilidade para poder aumentar os créditos, o que vai sim nos atender cem por cento, pois a ideia para o orçamento de dois mil e quinze é não contratar mão de obra extra.

**Ana Mota:** Trabalha com cooperativa?

**Marja Nadolsky:** Sim, trabalho.

**Ana Mota:** Para camareira?

**Marja Nadolsky:** Para camareira também, hoje não mais porque estamos com o quadro completo, estamos passando por uma reestruturação de equipe, algumas pessoas vão deixar o hotel e vamos implantar essa sistemática dos quatorzes créditos por dia, mas contratamos sim quando é uma ocupação e que tenho gente de férias, mas é em raríssimos casos, o que mais contratamos é para outras áreas que temos vagas em aberto e não foi preenchida.

**Ana Mota:** Já pensou em recorrer à ajuda de ONGs para contratar?

**Marja Nadolsky:** Não conheço esse trabalho feito por ONGs, acho uma situação interessante, embora já tenha ouvido falar não tinha parado para me dar conta de que realmente pode ser uma alternativa quando há uma necessidade.

**Ana Mota:** Então o trabalho com cooperativa para camareira é raro aqui no hotel?

**Marja Nadolsky:** Sim, em um passado não muito distante contratávamos muito o trabalho de cooperativa. Para falar sinceramente em um hotel cinco estrelas, onde exige um padrão para o hóspede, classe A, eu diria que por elas não por falta de vontade, mas digo que talvez por estar em um universo que não compete lógico que passam por treinamentos, mas a cobrança é de uma camareira efetiva e uma cooperada é completamente diferente e a responsabilidade também.

**Ana Mota:** Quando contrata cooperadas como é a supervisão dessas profissionais aqui dentro do hotel?

**Marja Nadolsky:** Não, são as supervisoras. Passam por um treinamento de uma semana, com as nossas camareiras e pela supervisão também, então é dado o suporte e no treinamento são cobradas as exigências, mas no dia a dia na correria, percebemos que o trabalho das cooperadas numa supervisão, a entrega é diferenciada em relação às camareiras da casa.

**Ana Mota:** A família interfere na rotina profissional das camareiras?

**Marja Nadolsky:** Interfere sim. Qualquer departamento de Governança passa por isso, mesmo nesse e em outros hotéis que trabalhei recebemos atestados, problemas com filhos, marido e tem o problema de sermos a maioria mulheres, tem o problema do ego, mas tem o lado profissional, algumas demonstram mais outras menos.

**Ana Mota:** Que medidas são tomadas nesse caso?

**Marja Nadolsky:** Chamamos na sala, uma falta não justificada aplica-se uma advertência, conversamos, o contato com o colaborador é muito importante, mesmo porque eles se sentem apoiados e é dado toda atenção e respaldo que precisam.

**Ana Mota:** Elas reclamam do trabalho?

**Marja Nadolsky:** Bastante, realmente não é um trabalho fácil, os colchões são muito pesados, é um trabalho braçal e elas costumam reclamar sim, como te falei elas trazem muitos atestados, procuramos até fazer uma ginástica laboral, mas tinha umas que não levavam a sério e não queria porque achavam que era bobagem.

**Ana Mota:** O que é uma boa camareira e o qual o perfil prefere para compor o seu quadro?

**Marja Nadolsky:** Precisa claro, ser profissional a princípio não só apresentar o trabalho, mas no dia a dia com os colegas de trabalho não ficar de conversa paralela, não ter fofoca, não falar do trabalho alheio, se preocupar e procurar entregar o trabalho bem feito, se atentar e adiantar para as exigências dos hóspedes, notificar o hotel se tem algum problema dentro do apartamento, levar o trabalho com seriedade isso para mim é

ser um bom profissional, não só na profissão camareira, mas como também nas outras. Se ela consegue tudo isso, pontos estão ganhando e tudo isso é visto para uma oportunidade de promoção que vir a ter dentro do hotel.

**Ana Mota:** Então se a camareira tiver essas atitudes e características que pontual, tem grande chance de promoção?

**Marja Nadolsky:** Uma boa chance.

**Ana Mota:** Como é feito o processo de recrutamento e seleção?

**Marja Nadolsky:** O Departamento Pessoal. Geralmente as meninas tem bastante indicação, porque algumas já vieram de outras redes de hotéis. Seleccionamos alguns currículos, a responsável pelo Departamento Pessoal, faz divulgação por internet e fazemos a seleção juntas para otimização de tempo, aplicamos testes por escrito e psicológicos, a entrevista é feita em grupo, cada pessoa falando do seu histórico profissional, são feitas perguntas aleatórias para cada um dele, dessa forma conseguimos mensurar e entender o jeito das pessoas e já nesse bate papo por ser um momento descontraído consegue se mostrar um pouco mais, assim conseguimos avaliar melhor o candidato, com a aprovação vem o processo de entrega de documentação e início as atividades.

**Ana Mota:** Passam por algum treinamento?

**Marja Nadolsky:** Passa por treinamento, normalmente fica um tempo em treinamento, tempo que entendemos ser necessário que é geralmente uma semana, justamente por termos um padrão muito exigente e elas são muito cobradas por esse padrão, são detalhes que fazem a diferença e procuramos dar esse tempo para mostrar o serviço.

**Ana Mota:** Precisa melhorar alguns aspectos dos treinamentos oferecidos pelo hotel?

**Marja Nadolsky:** É sempre bom melhorar, sempre possível, buscamos o melhor. Hoje tenho feito um trabalho paralelo com a Gerente de Qualidade e estamos procurando uma reciclagem para que atendam as necessidades.

**Ana Mota:** Possuem programa de retenção e motivação?

**Marja Nadolsky:** Na verdade trabalhamos com uma escala de folga diferenciada, as escala é seis por um, trabalham seis dias e folgam o sétimo, mas até para nossa facilidade bem estar deles concedemos de duas a três folgas a mais na escala do mês, em aniversários etc. Isso motiva muito, inclusive algumas deixam currículo aqui pela nossa escala de folga, mas sempre deixo claro que se não puder cumprir com isso, na verdade damos uma bonificação mediante nossa ocupação do hotel.

**Ana Mota:** Como é a rotatividade do seu quadro?

**Marja Nadolsky:** É alta, mas ultimamente tem sido estável, passamos por uma reestruturação do nosso quadro, porque em dois mil e quinze pelo que tudo indica não vai ser um ano fácil, então já estamos diminuindo a equipe, janeiro e fevereiro são meses baixos e vamos adaptar não só a questão do dos créditos, mas diminuir a nossa mão de obra, mas sem deixar de atender as nossas exigências e excelência.

**Ana Mota:** Está difícil encontra mão de obra para camareira?

**Marja Nadolsky:** Muito, principalmente mão de obra qualificada, muito difícil, bondade tem, mas tem pessoas muito cruas e falta chão, é difícil achar dentro das nossas exigências pessoas que atendam.

**Ana Mota:** Essa falta de qualificação é por falta de interesse?

**Marja Nadolsky:** Não saberia ao certo te responder, mas entendo que é um pouco dos dois, falta de interesse e o mercado tem demanda, mas não tem qualificação e não se se as pessoas banalizam por causa dessa procura toda, preferimos seguir por indicação que o passo é menor.

**Ana Mota:** O que entende pelo conceito de Hospitalidade?

**Marja Nadolsky:** Atendimento, excelência em serviço, saber receber como quem recebe alguém em sua casa, precisa ser hospitaleiro e fazer com que a pessoa se sinta bem.

**Ana Mota:** Como o conceito é aplicado no Hotel?

**Marja Nadolsky:** É padrão aqui, isso é exigido e não existe outra opção.

**Ana Mota:** Vou te apresentar um mapa de *stakeholders*, aqui está o conceito. E gostaria que me indicasse dois *stakeholders* mais importantes.

**Marja Nadolsky:** Colaborador e um deles sem dúvidas, sem eles o hotel não tem o menor impacto, prezamos muito a hospitalidade, e se o colaborador não estiver ciente disso não atingimos nosso objetivo. O outro é cliente que é essencial.

**Ana Mota:** Então pode me colocar em contato com esses dois para as próximas entrevistas?

**Marja Nadolsky:** Sim, vou ver com a minha assistente a colaboradora Aline. E vou te indicar um parceiro.

**Ana Mota:** E como parceiro quem me indica?

**Marja Nadolsky:** A lavanderia que é vital para a nossa operação diária.

**Ana Mota:** O próximo passo então é fazer entrevistas com esses dois que me indicou. Agradeço as informações concedidas nessa entrevista. Muito obrigada.

**Marja Nadolsky:** Imagina, estou à disposição para o que precisar.

**Ana Mota:** Obrigada.

**Entrevista realizada no dia 24 de novembro de 2014, com a Sra. Aline Bochnakian, Assistente de Governança.**

**Ana Mota:** Aline, obrigada por me receber para essa entrevista. Qual sua formação e função na empresa?

**Aline Bochnakian:** Me formei em bacharel em Hotelaria em 2005 e estou aqui como Assistente de Governança desde maio de 2014, porém, já tinha trabalhado nesse hotel na recepção em 2012. Fiquei um tempo fora, para fazer um intercambio e voltei esse ano para a Governança.

**Ana Mota:** O intercâmbio era para aperfeiçoar idioma?

**Aline Bochnakian:** Fui trabalhar em Hotel também.

**Ana Mota:** Quais as responsabilidades do seu cargo aqui no Hotel?

**Aline Bochnakian:** A Assistente de Governança gerencia praticamente tudo, precisa ver se está tudo engrenado do jeito que é pra ser, vou até a rouparia para ver se veio todo mundo, se não faltou ninguém, é para coordenar as funções que cada um tem.

**Ana Mota:** Você lida diretamente com as camareiras?

**Aline Bochnakian:** Tem as supervisoras, a coordenação que fica atendendo ao telefone e depois eu.

**Ana Mota:** Você interfere no trabalho delas então?

**Aline Bochnakian:** Sim, interfiro se vejo que tem algo de errado e falo direto com elas também, até porque toda manhã temos *line up* às oito e quinze da manhã, então qualquer coisa que elas quiserem falar podem expor para mim.

**Ana Mota:** São duas Assistentes de Governança?

**Aline Bochnakian:** Vai ser uma só, eu vou sair.

**Ana Mota:** Qual a sua relação com o Hotel?

**Aline Bochnakian:** Tento me dedicar cem por cento, a partir do momento que estamos na empresa tem que se propor a tudo.

**Ana Mota:** Gosta de trabalhar nesse hotel e nessa função?

**Aline Bochnakian:** Sim, gosto cada dia e um desafio diferente.

**Ana Mota:** Almeja crescer dentro do Hotel?

**Aline Bochnakian:** Particularmente não costumo fazer planos sobre o que pretendo.

**Ana Mota:** O que precisa para ter um bom ambiente de trabalho?

**Aline Bochnakian:** Primeiramente sinceridade, comunicação é essencial entre todos, disposição e comprometimento.

**Ana Mota:** E falta aqui?

**Aline Bochnakian:** Às vezes sim, principalmente comprometimento. Acho que em todas as empresas sempre tem alguém que não está satisfeito e começa a influenciar a todos.

**Ana Mota:** Costumar contribuir para um bom ambiente de trabalho no Hotel?

**Aline Bochnakian:** Estou sempre de bom humor, sorrindo e isso ajuda de certa forma, pois quando as pessoas vem pedir alguma coisa não tem vergonha de fazer. Sou bem aberta, quando o setor tem muitas pessoas tem que ser.

**Ana Mota:** Como é sua relação com seus colegas de trabalho e com a chefia?

**Aline Bochnakian:** Ótima, nunca tive nenhum problema nem com colega nem com chefia.

**Ana Mota:** Se tivesse algo a melhorar o que proporia?

**Aline Bochnakian:** Poderia ter mais cursos, mais instruções.

**Ana Mota:** Treinamentos?

**Aline Bochnakian:** Isso falta mais treinamentos.

**Ana Mota:** Em quais momentos recebem treinamentos?

**Aline Bochnakian:** Nós temos, mas quando a empresa coloca, se quisermos um assunto “X” que achamos que precisa para o setor é mais difícil de conseguir, mais burocrático, acredito que se tivesse tem colaborador que precisa desse incentivo.

**Ana Mota:** Teria muita adesão se a empresa desse mais treinamento?

**Aline Bochnakian:** Sim, até eles mesmos falam que faltam mais treinamentos.

**Ana Mota:** Quais cargos são abaixo do seu?

**Aline Bochnakian:** Os coordenadores, os supervisores e os arrumadores.

**Ana Mota:** Quando foi contratada, passou por treinamento?

**Aline Bochnakian:** Não, a outra assistente que foi me passando o trabalho.

**Ana Mota:** Se tivesse tido, o seu desempenho poderia ser diferente?

**Aline Bochnakian:** Acho que não, porque aprendo quando as coisas vão acontecendo, até porque já conhecia o sistema que usamos se não conhecesse seria bom ter um treinamento antes só do sistema.

**Ana Mota:** O quadro fixo da Governança é suficiente para atender a ocupação do Hotel?

**Aline Bochnakian:** É suficiente quando todos veem, se tiver duas faltas no dia já

complica.

**Ana Mota:** Como resolvem faltas?

**Aline Bochnakian:** Ou damos créditos a mais para as camareiras, liga par alguém do plantão da tarde para ver se podem chegar mais cedo para ajudar, porque no dia é difícil ligar para a cooperativa e pedir extra.

**Ana Mota:** Trabalham com cooperativas?

**Aline Bochnakian:** Trabalhamos, mas bem pouco, raramente. Tentamos evitar o máximo até pela questão de padronização, é difícil cobrar um padrão de uma pessoa que não é fixa.

**Ana Mota:** Como é o acompanhamento quando vem extra de cooperativa?

**Aline Bochnakian:** Elas já sabem, têm cinco ou seis que já foram treinadas aqui, quando pedimos tem que ser essas e não pode ser uma que nunca veio.

**Ana Mota:** Em relação à limpeza tem diferença de uma cooperada para um fixa?

**Aline Bochnakian:** Não, são iguais, às vezes até melhor, pois tem algumas que querem demonstrar seu trabalho.

**Ana Mota:** Pelo que ver essas cooperadas gostariam de fazer parte da equipe do Hotel?

**Aline Bochnakian:** Algumas sim, perguntam se está em processo seletivo, se pode deixar currículo.

**Ana Mota:** Já contrataram alguma camareira que já foi cooperada aqui?

**Aline Bochnakian:** Já, só que depende também da burocracia de Recursos Humanos, tem uns que não gostam, depende do momento, analisam a pessoa antes para ver se podem ou não.

**Ana Mota:** As cooperadas costuma reclamar da cooperativa?

**Aline Bochnakian:** Nunca chegou até mim.

**Ana Mota:** Que tipo de motivação o Hotel poderia oferecer para melhor desempenho dos funcionários?

**Aline Bochnakian:** Não vou falar bonificação em dinheiro porque seria unanime e o aumento do salário. Sim uma bonificação em dinheiro com o reconhecimento de alguém chegar e falar: olha está fazendo um bom trabalho, você mereceu, não só dar uma bonificação, tem o funcionário do mês, mas porque tem, precisa ter o motivo, a gente indica porque tem que indicar alguém, mas nenhum Gerente Geral quer saber porquê você foi indicado, indicamos porque sabemos que a pessoa fez um bom trabalho mas na hora de divulgar para o Hotel inteiro ninguém nem quer saber o motivo. Cumprimenta e fica por isso mesmo. Até os elogios de hóspedes que deixam no quarto ou internet às

vezes não chegam aqui para nós. Falta reconhecimento.

**Ana Mota:** E reclamação chega?

**Aline Bochnakian:** Reclamação chega rapidinho, para tentar resolver.

**Ana Mota:** As questões familiares interferem na rotina das camareiras?

**Aline Bochnakian:** Interfere muito, fica sem produção nenhuma. Falta, fica no celular, às vezes entendemos a pessoa que fica doente, mas fala olha estou esperando uma ligação do hospital meu filho está doente, posso ficar com o celular, então deixaríamos atender ao telefone, falta essa comunicação.

**Ana Mota:** Que medidas são tomadas?

**Aline Bochnakian:** Analisamos, aqui não aceita atestado de acompanhante, exemplo, se for levar meu filho não posso trazer atestado de que fui acompanhar ele, mas lógico que analisamos cada caso, se for grave vamos aceitar. Aqui damos advertência e falta que é descontado no salário, tem horas que precisa ser um pouco mais rígida.

**Ana Mota:** Tem muitas faltas?

**Aline Bochnakian:** Sim, muitas. Mais de final de semana, duas, três, depende.

**Ana Mota:** Tem muitas reclamações do trabalho por parte das camareiras?

**Aline Bochnakian:** Reclamam, que o colchão é pesado, mas foi o que falei se uma estiver insatisfeita e começa a reclamar no geral a que chegou feliz vai embora triste.

**Ana Mota:** Você foi indicada representando os colaboradores como um *stakeholders* importante, tinha esse conhecimento da sua importância enquanto colaboradora?

**Aline Bochnakian:** Não. Sei que quando cheguei fiz algumas modificações aqui no setor que me disseram que foram válidas.

**Ana Mota:** E sabia da sua importância para sua chefia, que no caso é a Governanta, por ela te indicar?

**Aline Bochnakian:** Sabia mais ou menos, não cem por cento, mas imaginava.

**Ana Mota:** Porque acha que foi indicada?

**Aline Bochnakian:** Quando chego aqui tento dar cem por cento de mim, a partir do momento que vem trabalhar tentar fazer ao máximo tudo que está ao seu alcance, é pela dedicação mesmo.

**Ana Mota:** E como ver a relação empresa/colaborador?

**Aline Bochnakian:** Tem muitas coisas a serem melhoradas, que é essa parte de treinamentos e reconhecimento falta por parte da empresa.

**Ana Mota:** O que a empresa significa para você em termos gerais?

**Aline Bochnakian:** Difícil, mas acredito que é em termos de aprendizado, desde que

entrei aprendi muita coisa, qualquer empresa que vai, aprende alguma coisa, é aprendizado mesmo, abrir a cabeça, aprender coisas novas.

**Ana Mota:** O que entende por Hospitalidade?

**Aline Bochnakian:** Sinônimo de serviços, atenção, um “oi” como foi sua viagem.

**Ana Mota:** Como se aplica no Hotel?

**Aline Bochnakian:** São bem hospitaleiros, cumprimenta as pessoas no corredor, recebe bem pessoas novas.

**Ana Mota:** Tem integração com outros departamentos aqui no Hotel?

**Aline Bochnakian:** Não temos, já pensamos nisso.

**Ana Mota:** Aline, muito obrigada pelas informações dadas.

**Aline Bochnakian:** Imagina, obrigada eu.

**Entrevista realizada no dia 13 de novembro de 2014, com a Líder de Lavanderia da empresa Atmosfera.**

**Ana Mota:** Obrigada por me receber para essa entrevista. Como é o seu trabalho na lavanderia e qual seu cargo na empresa?

**Entrevistada A:** Gosto de trabalhar na Atmosfera, só algumas vezes que as pessoas me deixam realmente irritada.

**Ana Mota:** Qual a sua função na empresa?

**Entrevistada A:** Sou líder, mas passo, lavo e arrumo.

**Ana Mota:** Quanto tempo na empresa?

**Entrevistada A:** Entrei em 2001.

**Ana Mota:** Você tem alguma formação acadêmica?

**Entrevistada A:** Não, nem deu para terminar os restos das séries.

**Ana Mota:** Pode me falar um pouco sobre a Atmosfera?

**Entrevistada A:** Em relação ao nosso pagamento, nunca atrasou, cai no dia certo, se vai cair num feriado ou sábado e domingo já está na conta, nessa parte é tudo certo, até nosso vale alimentação e transporte é a mesma coisa, eu digo por que se não cai eu cobro, entendeu. Na parte de liderança não fazemos só aquilo, fazemos tudo: lava, arruma, organiza, arrumamos as gaiolas, separa os lençóis, conta o enxoval.

**Ana Mota:** Quantas pessoas te ajudam?

**Entrevistada A:** Três rapazes e duas meninas.

**Ana Mota:** Então aqui faz toda triagem, contagem e embalam o enxoval para mandar

para a Atmosfera?

**Entrevistada A:** Isso, com a conferência minha e delas.

**Ana Mota:** Quanto tempo você trabalha dentro desse Hotel?

**Entrevistada A:** Trabalhei antes, quando tinha roupa de hóspede, depois fui embora, mas acabei retornando a casa.

**Ana Mota:** Gosta de trabalhar nesse ambiente?

**Entrevistada A:** Gosto é muito sossegado, ninguém incomoda se não gostasse ia te falar, mas eu gosto.

**Ana Mota:** A sua chefia fica aqui com você ou na sede da Atmosfera?

**Entrevistada A:** Fica lá, e vêm todas as sextas-feiras.

**Ana Mota:** Você foi indicada representando a Lavanderia Atmosfera como uma parceira importante, tinha conhecimento dessa importância?

**Entrevistada A:** Não.

**Ana Mota:** Porque acha que foi indicada?

**Entrevistada A:** Não sei. Brinco e me divirto com todo mundo aqui, então para mim somos uma família, se não ajudar fica difícil trabalhar. Sempre que tenho um problema no meu setor eu peço para a Marja e ela sempre me ajuda, então somos uma família, pois uma pessoa só não chega a lugar algum, tem que ser uma equipe, trabalhando todo mundo junto. Os meus meninos, as minhas meninas, as camareiras, todo mundo precisa ser uma equipe.

**Ana Mota:** Você considera que ela é importante para seu trabalho?

**Entrevistada A:** Muito, até demais. Porque ela tem mais cargos do que eu e tem que olhar mais coisas do que eu, e tudo cai na cabeça dela então é por isso que ajudamos ela também.

**Ana Mota:** Sabe falar como é a contratação lá na Atmosfera?

**Entrevistada A:** Se eu tiver uma pessoa que esteja querendo trabalhar gosto de indicar, elas gostam que indiquemos pessoas para trabalhar, elas entram em contato e se gostam começa os treinamentos de umas três ou quatro horas.

**Ana Mota:** A Atmosfera presta serviços em outros hotéis?

**Entrevistada A:** Sim, vários outros, no Emiliano, Tivoli entre outros que não lembro agora.

**Ana Mota:** Você também trabalha nos outros hotéis ou só fica nesse?

**Entrevistada A:** Sou fixa nesse.

**Ana Mota:** Prefere assim ou gostaria de ir para outro?

**Entrevistada A:** Prefiro porque só fico tomando conta de um lugar só.

**Ana Mota:** Porque escolheu trabalhar em lavanderia?

**Entrevistada A:** A minha função é metalúrgica, então não consegui emprego quando eu queria. Antes de ser metalúrgica o meu primeiro emprego foi em uma lavanderia de um japonês que nunca me esqueço dele, trabalhei cinco anos com eles, me ensinaram muita coisa, a passar, lavar e também para descansar por vinte minutos para sair do vapor quente, a mulher desse japonês não movia as mãos pelo motivo de trabalhar por muito tempo no vapor quente e deu choque térmico. Tinha quinze anos quando fui trabalhar com eles.

**Ana Mota:** Gostou dessa área de lavanderia?

**Entrevistada A:** Nossa muito. Depois casei me deram o enxoval, fiquei grávida e deram também o enxoval das minhas filhas. Como não tinha ninguém que cuidasse da minha filha tive que parar de trabalhar, me mandou embora sob o aviso de que o dia que quisesse voltar eu poderia procurá-los, o que aconteceu, quando minha filha fez três anos resolvi voltar a trabalhar e fui à procura dele e não encontrei, já tinham ido embora para o interior. Então comecei a procurar emprego e fui parar numa metalúrgica, trabalhei na Bandeirantes e em outras empresas, engravidei e parei de trabalhar um tempo e perdi meu marido grávida de sete meses, então tive que voltar a trabalhar, comecei em casa de família, mas não era o que queria, não tinha nada a ver comigo. Um dia encontrei um amigo que perguntou se era passadeira, eu disse sim, e ele disse então já tem um emprego, isso foi em 2001 e estou até hoje na lavanderia. Tinha um coordenador que me ensinava tudo que eu queria aprender dentro da lavanderia, lançar notas no computador entre outras atividades, depois de três anos passei a ser líder.

**Ana Mota:** Gosta da sua função?

**Entrevistada A:** Gosto, mas tem muita cobrança, vou te falar eu não tenho mais cabeça para isso, se um dia eles ouvirem isso eu agradeço muito pelo emprego.

**Ana Mota:** Mudaria o que em relação a isso?

**Entrevistada A:** Quero aposentar, não quero trabalhar para mais ninguém.

**Ana Mota:** Fez algum treinamento ou curso de capacitação durante esses anos de trabalho na lavanderia?

**Entrevistada A:** Fiz.

**Ana Mota:** Como é?

**Entrevistada A:** Aprende a trabalhar com os produtos, lavagem para tirar manchas e ferrugens. Uma coisa que fico chateada com eles é que nunca fui à empresa

**Ana Mota:** Você não conhece a empresa?

**Entrevistada A:** Não.

**Ana Mota:** Onde fica a empresa?

**Entrevistada A:** Jundiaí.

**Ana Mota:** Mas eles não levam os funcionários para conhecer?

**Entrevistada A:** Uma vez convidou, mas eu trabalhava com um Governante e ele não queria que eu saísse aquele dia, mas nunca ninguém chegou e disse vamos lá conhecer.

**Ana Mota:** Eles têm escritório em São Paulo?

**Entrevistada A:** Não, funciona tudo lá em Jundiaí.

**Ana Mota:** Quanto tempo o enxoval demora em retornar limpo?

**Entrevistada A:** Dois dias. Como nunca fui não me pergunta como é lavado o lençol e dobrado que eu não sei. Algumas governantas já me convidaram, eu falei que não queria ser convidada por elas e sim pela minha empresa.

**Ana Mota:** Onde faz os treinamentos?

**Entrevistada A:** Em um espaço que eles têm em Alphaville, quando têm reuniões eles marcam em um dos hotéis.

**Ana Mota:** Como é o seu relacionamento com a sua equipe e do hotel?

**Entrevistada A:** É boa, gosto da minha equipe, mas tem uns meninos que vem trabalhar que conhecemos eles de um jeito e no dia a dia são outros, as pessoas mudam de comportamento, no começo é um amor e com o passar do tempo começam a dar trabalho, é difícil mexer com o ser humano. Gosto de conversar e conviver com todo mundo, com as camareiras converso, brinco, falo alto, se tiver que reclamar reclamo, se tiver alguma coisa para fazer eu faço.

**Ana Mota:** Gosta desse ambiente?

**Entrevistada A:** Gosto.

**Ana Mota:** Você participa de atividade para colaboradores do hotel, mesmo sendo contratada de outra empresa?

**Entrevistada A:** Sim, de aniversário, fim de ano como outras datas, carrego todo mundo comigo. Para falar a verdade sou mais reconhecida aqui no Hotel do que pela minha própria empresa.

**Ana Mota:** Recebe muita reclamação do seu trabalho?

**Entrevistada A:** Aqui dentro, do pessoal da lavanderia não, mas de enxoval sim. Me magoa muito quando uma pessoa diz: você tem que cobrar, pois já estou cobrando, faço isso toda hora e não precisa alguém me dizer o que preciso fazer. Acredito que tem que

ter mais união e não só cobrança quando tem problemas. Também gostaria de ver reconhecimento, reunir todo mundo e dizer: gente foi ótimo, muito obrigada. Aqui se fazemos dez, vinte gaiolas e ficamos até às vinte horas, não vejo ninguém no outro dia dizendo: muito obrigada. Precisa pagar mais para os meninos, é muito pouco o que pagam para eles, dê mais valor no trabalho dos outros.

**Ana Mota:** Eles passam por treinamentos?

**Entrevistada A:** Em cada hotel que vão passam por treinamento com os líderes.

**Ana Mota:** Os que trabalham aqui você que treinou?

**Entrevistada A:** Isso, eu que treino, ensino tudo para eles.

**Ana Mota:** A sua vida familiar interfere no seu trabalho?

**Entrevistada A:** Olha nesse quesito minha mãe foi uma benção, ela me ajudou muito quando meus filhos eram pequenos e eu precisava trabalhar, hoje não tenho mais minha mãe, é falecida há dois anos. Mas eu faço questão de acompanhar meus filhos no médico, na escola e quando acontece eu aviso que vou sair mais cedo ou entrar mais tarde no trabalho. Porque a mãe tem que acompanhar os filhos em tudo. Quando fiquei doente, fiquei muito ruim, a empresa foi muito boa comigo e colocou uma pessoa para me ajudar no meu trabalho, para não pegar peso já que meu problema foi da coluna, tive muito apoio. Quando eu preciso fazer meus exames eu digo: Marja preciso fazer um exame, estou indo. Estou na empresa, mas continuo me cuidando. Eles nunca disseram, porque você está doente não serve mais, isso nunca fizeram.

**Ana Mota:** O que o Hotel representa para você?

**Entrevistada A:** Representa uma casa, porque todo dia estou nela, vou à minha casa só para dormir, aqui é uma casa, uma família, venho conversando com gato e cachorro, não tenho nada a reclamar daqui, mas já falei para Marja que a noite eu não trabalho mais, que foi um dia que vim ajudar a fazer o inventário de enxoval, esse dia aprendi uma lição de como é trabalhar a noite.

**Ana Mota:** Nas suas folgas alguém te substitui?

**Entrevistada A:** Nas folgas não.

**Ana Mota:** Como é sua escala de folga?

**Entrevistada A:** Folgo sábado e domingo, mas se precisar eu venho.

**Ana Mota:** E quando têm faltas?

**Entrevistada A:** Não tem ninguém para substituir, temos que meter a mão na massa e dá conta do serviço. Aqui não dá para falar: você só tem essa função, que é mentira. Não sou só líder: passo, lavo e arrumo. Aqui é uma equipe, todo mundo ajuda todo

mundo.

**Ana Mota:** Obrigada pelas informações.

**Entrevistada A:** De nada.

**Entrevista realizada no dia 31 de outubro de 2014, com o Sr. Adailton Cajaiba, Coordenador da Ecolimp no Hospital Nove de Julho.**

**Ana Mota:** Adailton, muito obrigada por me receber para essa entrevista. Qual sua formação e quanto tempo na Ecolimp?

**Adailton Cajaiba:** Conheci a Ecolimp através do hospital Metropolitano, quando o hospital foi vendido para o Grupo Amil, trabalhava nesse hospital como supervisor na de higienização e Hotelaria, e foi quando o hospital foi vendido, então a Ecolimp entrou e me fizeram uma proposta para continuar sendo supervisor no Metropolitano, aceitei isso foi em dois mil e oito, um ano depois surgiu o contrato aqui no Hospital Nove de Julho e o Augusto que é Gerente Geral da Ecolimp me fez a proposta para eu ser promovido a Coordenador e viesse a assumir o contrato no Hospital Nove de Julho, desde então estou aqui. Sou formado em Administração de Empresas, para meu cargo fui bastante treinado, passamos por uma consultoria onde tivemos várias ferramentas sobre autoconhecimento, gestão de pessoas, vendas, atendimento ao cliente e qualidade nos serviços.

**Ana Mota:** Seu cargo aqui é qual?

**Adailton Cajaiba:** Coordenador.

**Ana Mota:** Como surgiu o Grupo Ecolimp?

**Adailton Cajaiba:** A Ecolimp surgiu em mil novecentos e noventa e um com o nome Apoio, até hoje a base com o nome Apoio é no Rio de Janeiro e atende todos os contratos da Amil e tem alguns outros contratos que são prédios e condomínios, em dois mil e dois veio para São Paulo, não com o nome Apoio, mas Ecolimp, mas os donos são os mesmo. Então a Ecolimp está em São Paulo desde dois mil e dois com todos os contratos da Amil e também com contratos particulares como o Hospital Samaritano que é um hospital filantrópico.

**Ana Mota:** Também faz limpeza em uma Agência de Turismo?

**Adailton Cajaiba:** Isso, na Nascimento e Turismo, também em todos os laboratórios da Asa, Delbone, Sergio Franco e recentemente estamos implantando em Curitiba e região.

**Ana Mota:** Porque o ramo da higienização hospitalar?

**Adailton Cajaiba:** A terceirização veio para ficar no mercado, essa questão de trabalhar só com hospital foi para garantir melhor os processos, tem bastantes empresas terceirizadas, porém, trabalhar muito a questão de *facilities*, trabalha com portaria, cozinha então terceiriza tudo que é mão de obra, o que não é o foco da Ecolimp que é só de limpeza mesmo, tanto que não trabalhamos com copeira, segurança entre outras, só com limpeza e higienização hospitalar, é mesmo uma questão de garantir os processos.

**Ana Mota:** É mais fácil se especializar em apenas um seguimento de prestação de serviço.

**Adailton Cajaiba:** Exato, nosso segmento de limpeza hospitalar.

**Ana Mota:** Quais as vantagens da terceirização?

**Adailton Cajaiba:** Primeiro, tem a mão de obra que é mais escassa no mercado, principalmente nessa área de higienização e limpeza, porque as pessoas vê muito a limpeza como se fosse o último emprego ou uma coisa muito discriminada, e não é, pelo contrário é muito valorizado, por exemplo, se não limpar a sala cirúrgica o médico não vai operar. A vantagem de ter uma terceirizada para o cliente é não se preocupar, ele terceirizou um serviço e ele só vai cobrar por esse serviço. Hoje as empresas terceirizadas para sobreviver no mercado, pela concorrência ser grande, ela tem que ser muito boa no que faz, e esse é o foco e visão da Ecolimp, a nossa vantagem e que saímos na frente de várias empresas é que trabalhamos muito com treinamentos, somos muito bons em treinamento, na diversidade de treinar e retreinar, quando tem o foco voltado para o treinamento o resultado é muito vantajoso terceirizar os serviços, tenho conversado com alguns Coordenadores de hospitais não terceirizados ficam com uma vaga aberta por três, quatro meses por querer um perfil de conhecimento de segundo grau, já a Ecolimp quer um perfil de chão de fábrica porque ela tem tempo de treinar, nosso RH é muito bem preparado para dar treinamentos.

**Ana Mota** – E a capacitação desse pessoal como é feita.

**Adailton Cajaiba** – Nós perdíamos muitos colaboradores fazendo um treinamento, ia fazer uma ficha depois essa ficha ia para a psicóloga e ela avaliava e dizia você aguarda em casa que vou te chamar e nisso demorava muito tempo e nesse aguardo a gente perdia o funcionário para outra empresa, porque tem outras muitas empresas terceirizadas, se pegar aquele jornal Amarelinho tem inúmeras vagas e a pessoa não vai ficar esperando muito tempo a ser chamada ela aceita a primeira empresa que oferecer logo a contratação. Então a empresa passou por uma grande reforma nesse sentido de Recursos Humanos, hoje o nosso processo acontece em no máximo dois dias entre o

primeiro contato da pessoa e sua contratação e não mais em cinco dias, então a empresa que nos procura terá o funcionário solicitado trabalhando em no máximo dois dias.

**Adailton Cajaiba** – Em relação ao treinamento nos dois temos três salas de treinamento, onde falamos um pouco de cada cliente, o treinamento é ministrado pelo Carlos, agora é um treinamento mais enxuto sem máquinas pois antes lá tinha agora não mais, o funcionário já saía de lá sabendo que ele irá para um hospital onde ele terá que usar todos os EPIs, ele já sai de lá ciente de onde ele usará a luva amarela, a luva verde o que é uma descontaminação, o que é uma limpeza concorrente, o que é uma limpeza terminal, o Carlos que dá os treinamentos já trabalhou na área de operação 8 anos e saiu da operação para dá os treinamentos então ele tem bastante conhecimento técnico.

**Ana Mota** – Já aconteceu esse caso, de contratar a pessoa e ela chegar e dizer que não quer ficar porque não aguenta lidar com situações parecidas?

**Adailton Cajaiba** – O que acontece com mais frequência é que tem um funcionário que entra na UTI e antes já havia perdido um parente querido e vendo aquela cena não consegue ficar trabalhando num lugar que traz tantas lembranças ruins. Então o retorno para esse cenário é muito triste e a pessoa não consegue.

**Adailton Cajaiba** – Trabalhamos com vídeos, e eles mostram a realidade. Então lá a sala de treinamento foi montada como um ambiente hospitalar, compramos no pet shop fezes, tem uma cama, tem tudo para pessoa ver se ela aguenta ou não, o que é normal do dia a dia que ela irá encontrar no trabalho. Muitas pessoas conhece o hospital só até o pronto socorro e não sabe a operação por traz de tudo isso.

**Adailton Dia** – Ela só assume sozinha o trabalho no mínimo dez dias depois.

**Adailton Cajaiba** – No primeiro dia que a pessoa chega a gente a acolhe primeiro, tira aquela tensão da pessoa, antes o funcionário que ia começar de manhã pedíamos para chegar a 7 horas, e esse horário é a troca de turno e fica uma loucura e isso assustava a pessoa que estava chegando, a funcionária sumia, falava eu vou ficar nessa loucura e ia embora, agora pedimos para chegar as 8 horas pois já passou a troca de turno e está mais tranquilo um clima mais leve e o que acontece a encarregada nesse dia oferece para almoçar com essa pessoa que é para ela sentir mesmo acolhida, ela vai fazer a integração com a encarregada e conhecer todo hospital e depois de tudo a encarregada senta e aplica novamente uma provinha para saber o que ela conseguiu absorver o primeiro treinamento, como começa uma limpeza se é do mais sujo para o mais limpo ou do mais limpo para o mais sujo, como utilizar as luvas entre outras coisas que foi

tudo o que o Carlos deu lá na Ecolimp. A prova não é para desqualificar e quando elas erram é em uma questão só, geralmente coisas mais técnicas do hospital, particularidades da rotina e produtos usados no hospital. Essa prova é mais para a encarregada saber o quanto ela absorveu e qual o tempo que ela vai precisar gastar com essa pessoa, se for uma que absorveu pouco a encarregada terá que dispensar mais tempo com essa pessoa, e também serve para a gente dá um *feedback* lá na Ecolimp dizendo olha está chegando aqui sem muitos conhecimentos, o que está acontecendo nos treinamentos, então serve para melhorar os nossos procedimentos no primeiro treinamento.

**Ana Mota** – Então é mais uma limpeza de superfície fixa?

**Adailton Cajaiba** – Com certeza, primeiro a saúde do funcionário e você tem que mostrar pra ele que realmente precisa usar. E também a NR Anvisa eles tem que usar e usam por conscientização do risco. Não podemos usar nem alianças durante o trabalho.

**Ana Mota** – Adailton você poderia me falar um pouco mais sobre a sua função na Ecolimp.

**Adailton Cajaiba** – Na Ecolimp eu sou coordenador, eu sou o responsável pela gestão do contrato e aqui no hospital eu só respondo para a Cláudia.

**Ana Mota** – Qual o perfil necessário dos seus colaboradores.

**Adailton Cajaiba** – O perfil que nós adotamos aqui para o hospital nove de julho são pessoas na faixa etária entre 30 e 43 anos, são pessoas em uma fase da vida mais madura, são mães e são pessoas mais preparadas, antes nós tínhamos um alto índice de faltas e até pedido de demissão com pessoas mais novas, quando chegava nesse perfil de camareira, nós temos pessoas mais novas, mas é para PS ou lugares mais dinâmicos onde ela está diretamente em contato com o público mais ela não está diretamente lidando com a carga emocional, pois o paciente ali é passagem ela não vai ver o mesmo sempre.

**Ana Mota** – A vida familiar dos colaboradores interfere no trabalho?

**Adailton Cajaiba** – Sim, o pessoal da limpeza são pessoas que às vezes não tiveram uma oportunidade de estudos ou uma qualidade de vida melhor, principalmente na terceirizada, o perfil do funcionário muda quando é contratado direto ou de uma terceirizada, tem muitas pessoas que conseguem fazer um curso.

**Adailton Cajaiba** – Temos pessoas que foram promovidas para mensageiras, auxiliar de enfermagem, o que eu vejo que interfere mais é na questão filhos, pois na maioria das vezes são mães e pais, o esposo está preso ou mesmo o filho preso, isso abala muito

o emocional, mais tem muitas pessoas responsáveis e avisam quando precisam faltar, mais interfere. O bom é que elas sabem administrar bem o problema mais não deixem afetar o cliente, não temos nenhuma reclamação. Quando tem faltas no contrato já está previsto uma reposição, então não prejudica o cliente hospital.

**Adailton Cajaiba** – No contrato hoje do Nove de Julho com a Ecolimp paga cento e setenta e três funcionários, e eu tenho aqui dentro do contrato mais dez que é cobertura de férias e tenho mais oito que é cobertura de faltas.

**Ana Mota** – Recebem muitas queixas delas em relação ao trabalho?

**Adailton Cajaiba** – Como te falei, se eu pegar uma funcionaria com menos de trinta anos de idade para fazer um serviço de camareira ela reclama, porque ela acha ruim ficar direto num setor fixo sem dinâmica.

**Adailton Cajaiba** – Os produtos hospitalares têm dois fatores que as pessoas se impressionam e que são diferentes dos produtos usados em casa, primeiro não pode ter cheiro para não causar mal ao paciente, e segundo ele não pode fazer espuma, isso já causa um estranhamento, pois as pessoas estão acostumadas numa limpeza convencional a cheiro e muita espuma, então quando não veem isso aqui acha que a limpeza não foi bem feita.

**Adailton Cajaiba** – Em relação às queixas voltando um pouco eu costumo dizer que temos que morder e assoprar, porque são pessoas muito carentes, e ao mesmo tempo em que sou coordenador, tenho que ser pai, amigo, companheiro porque eles tem problemas e você tem que mostrar para eles que estamos juntos. O relacionamento com a minha equipe é bom, com o cliente é bom, eles gostam muito do cliente porque o cliente não trata eles como terceiros, se tiver uma festa de confraternização eles são chamados como funcionários.

**Adailton Cajaiba** – No hospital parte do principio que tem que limpar o que está limpo, se parte do principio de limpar o que está sujo precisa rever procedimentos e rotina, está errado.

**Ana Mota:** As empresas costumam terceirizar um serviço pela dificuldade de encontrar mão de obra?

**Adailton Cajaiba:** Sim.

**Ana Mota:** Ela passa essa responsabilidade de suprir a mão de obra de que precisa para uma terceirizada?

**Adailton Cajaiba:** Em limpeza temos aí oitenta por cento de mão de obra de mulheres e vinte por cento homens, quando se tem uma mão de obra predominante por mulheres

à chance de ter atestados, afastamentos por gravidez, licença maternidade é enorme, e é um prejuízo muito grande para uma empresa, para ter uma ideia o Hospital Nove de Julho terceirizou a limpeza há cinco anos, conversando com a Cláudia recentemente, ela me falou que tem pessoas afastadas pelo INSS, o serviço foi terceirizado e ainda tem pessoas afastadas pelo hospital e não são poucas, são muitas pessoas. Temos um trabalho muito forte em Medicina do Trabalho no cuidado com o funcionário, para não adquirir LER (Lesão por esforço repetitivo), tendinite a Ecolimp investe muito em equipamentos que ajuda o funcionário na parte de ergometria para evitar atestados.

**Ana Mota:** O que falta num candidato ao concorrer uma vaga de trabalho na Ecolimp?

**Adailton Cajaiba:** A exigência mínima para entrar na Ecolimp é ter o primeiro grau de escolaridade, que saiba preencher uma ficha, trabalhar com rádio, o que falta às vezes é o candidato não ter o mínimo que a Ecolimp espera dele, o que costuma reprovar muito é a parte comportamental, comportamento ninguém muda está na pessoa, agora técnicas e aplicação de técnica, rotina de trabalho isso conseguimos inserir na pessoa, agora quando a pessoa passar pelo processo e a Psicóloga já avalia que não tem um bom comportamento a pessoa já é descartada do processo seletivo, é reprovado, pois o cliente não quer saber, ele terceirizou e quer um bom serviço, estamos em um hospital padrão e temos um público muito exigente, então o mínimo que esperamos é um bom dia, boa tarde, boa noite, gentileza.

**Ana Mota:** A empresa oferece promoção para funcionários?

**Adailton Cajaiba:** Sim, a Ecolimp trabalha da seguinte maneira, hoje tenho três funcionárias que estão no último mês aqui no Hospital Nove de Julho, pois passaram no processo para promoção e vão assumir novos postos de trabalho. Temos um funcionário e uma regra, com mais de um ano na empresa pode participar de um processo seletivo para promoção, para ser líder precisa ter o segundo grau de escolaridade completo, ensino médio completo, pois vai ter uma visão maior do que quando era auxiliar de limpeza, e também que não tenha problemas de assiduidade, obedece às regras da empresa, tem iniciativa é convidada a participar do que chamamos de curso de capacitação de liderança, podem continuar no mesmo posto de trabalho ou em outro obedecendo à condição de ser próxima a região que mora, temos contratos nas quatro regiões de São Paulo: norte, sul, leste e oeste. De líder ao passar de um tempo pode ser promovido a encarregado, e se o encarregado tiver uma faculdade voltada para o foco Hotelaria, RH ou Gestão de Pessoas pode participar de um processo seletivo para supervisão e o supervisor pode ser promovido para coordenador que é o meu caso, eu

com a faculdade e sendo coordenador posso participar de um processo para gerência.

**Ana Mota:** E a questão da rotatividade como funciona?

**Adailton Cajaiba:** Se pegar nossa escala, com quase duzentos funcionários, o número de faltas não é muito grande, e em relação da rotatividade elas só pedem demissão quando encontra uma atividade melhor, tem pico, tem época que aumenta e depois normaliza, mas está dentro do esperado pela empresa.

**Ana Mota:** Tem dificuldades para encontrar mão de obra operacional?

**Adailton Cajaiba:** Sim, as pessoas veem a limpeza como o último emprego que vão submeter, mas com toda dificuldade conseguimos preencher uma vaga com cinco e no máximo dez dias.

**Ana Mota:** Tem muitas vagas em aberto?

**Adailton Cajaiba:** Sempre tem por termos vários contratos.

**Ana Mota:** Como são divulgadas?

**Adailton Cajaiba:** Pela CATHO, o Jornal Amarelinho, e o nosso programa interno indique um amigo, que é por onde trazemos muitos funcionários novos, eu trabalho na empresa e indico você Ana, se você passar na seleção eu ganho cinquenta reais, e se você passar na experiência de três meses eu ganho mais vinte e cinco reais.

**Ana Mota:** É bem interessante esse programa indique um amigo. Como você vê a questão da Hospitalidade na Ecolimp?

**Adailton Cajaiba:** Vejo que é bem legal, quando passam por entrevista de demissão nunca falam mal da empresa, falam que sempre foram bem recebidos, bem treinados que é uma empresa idônea, não existe uma resistência em inserir o outro.

**Ana Mota:** Existe uma ajuda para quem está chegando à empresa?

**Adailton Cajaiba:** Ajuda por demais.

**Ana Mota:** Vou te apresentar agora um mapa de *stakeholders* em que apresenta esse conceito, e gostaria que me indicasse os dois mais importantes para a Ecolimp.

**Adailton Cajaiba:** Sim eu vejo se consigo te ajudar essas entrevistas. Acho que se têm Recursos Humanos que traz a mão de obra e temos clientes é o que precisamos.

**Ana Mota:** Então me indicou como principais *stakeholders* o Cliente e Recursos Humanos? Qual Cliente?

**Adailton Cajaiba:** A própria Coordenadora de Hotelaria do Hospital Nove de Julho, A Cláudia. Como representante de Recursos Humanos a Michelle, Coordenadora de RH da Ecolimp.

**Ana Mota:** Qual sua relação com os indicados?

**Adailton Cajaiba:** De total parceria, e o Hospital Nove de Julho deixa bem claro que não somos terceirizados e sim parceiros, a partir do momento que seu cliente te enxerga como parceiro é muito importante, pois nos insere em todos os seus programas, treinamentos, existe uma relação de confiança com a marca, desde que cheguei a Cláudia tem sido minha parceira, aprendo muito com ela principalmente no início das minhas atividades aqui, por ela conhecer a instituição e eu está chegando e precisando de apoio.

**Ana Mota:** Como imagina que a Ecolimp é vista pelo cliente?

**Adailton Cajaiba:** Acredito que é bem vista, pois participamos de uma pesquisa de clima anual, e somos bem elogiados pelo cliente, é obvio que nada é cem por cento, temos em torno de doze mil atendimentos e gira em torno de cinco reclamações por mês.

**Ana Mota:** Bem pouco, pelo número total de atendimento que falou. Quantas camareiras?

**Adailton Cajaiba:** Sim, muito pouco.

**Adailton Cajaiba:** Gira em torno de oitenta camareiras, mas no hospital temos cento e oitenta e um funcionários.

**Ana Mota:** Ótimo, então o próximo passo é entrevistar os indicados. Adailton, muito obrigada pelas informações dadas na entrevista.

**Entrevista realizada no dia 09 de dezembro de 2014, com a Sra. Michelle Carvalho, Coordenadora de Recursos Humanos da Ecolimp.**

**Ana Mota:** Michelle, obrigada por me receber para essa entrevista.

**Ana Mota:** Qual a sua formação e função e tempo na empresa Ecolimp?

**Michelle Carvalho:** Sou formada em Psicologia, fiz em Piracicaba na Unimep e me formei em 2007, depois disso vim para São Paulo e fiz de Tecnólogo em Administração de Recursos Humanos na Uninove na unidade da Vila Maria, foi um curso de dois anos e recentemente eu conclui a Pós em Psicologia Organizacional do Trabalho pelo Mackenzie, estou na Ecolimp desde primeiro de junho de dois mil e onze, completando agora três anos e meio, iniciei como Assistente de Recursos Humanos, fui migrando para outras atribuições, fui para Analista de Recursos Humanos e hoje tem mais ou menos oito meses estou na Coordenação de Recursos Humanos da Empresa, hoje temos um programa que é dividido em uma parte mais de Recrutamento e Seleção,

Treinamentos, Cargos e Salários, cuidado dessa parte desse Subsistema de RH, e a outra parte que é de Benefícios e Folha de Pagamentos, que é o Departamento Pessoal que eu não cuido. Então só cuido da primeira parte que te falei.

**Ana Mota:** Quantos funcionários da Ecolimp?

**Michelle Carvalho:** Não tenho o exato para te passar agora, o Augusto deve ter te falado que temos a sede no Rio de Janeiro, temos as filiais em Brasília, Cascavel e em São Paulo, você quer que eu fale no geral ou em cada unidade?

**Ana Mota:** Pode ser em números gerais.

**Michelle Carvalho:** Tenho uma noção, estamos trabalhando em torno de cinco a seis mil funcionários divididos em todas as unidades, e em São Paulo mais precisamente estamos perto de dois mil funcionários.

**Ana Mota:** Quantos são de Recursos Humanos nessa unidade aqui em São Paulo?

**Michelle Carvalho:** Estamos com sete pessoas no RH, comigo oito.

**Ana Mota:** Como a mão de obra base da Ecolimp é operacional, quais as dificuldades que encontram no processo de recrutamento, selecionar e para treinar essas pessoas de acordo com as vagas disponíveis?

**Michelle Carvalho:** Acho que temos uma dificuldade que começa pela forma de distribuição econômica do país, na verdade são vários fatores: economia e educação, que são bases, e não temos uma distribuição igualitária financeira, educação para alguns privilegiados, e acabamos como empresa tendo todo esse ônus para poder cuidar, então se pensarmos num público que é marginalizado socialmente estamos com as profissões da base mesmo em termos de reconhecimento financeiro, formação acadêmica e lidamos mesmo com um público desprovido dessas questões, um público bastante carente também emocionalmente, costumamos falar que ninguém opta por ser Auxiliar de Limpeza como uma carreira, as pessoas escolhidas a serem isso como a última opção de emprego que acabou tendo. Como empresa sentimos bastante isso e tendo que praticamente fornecer a educação básica que a família não deu por algumas questões, a escola que não permitiu, o nosso público hoje de contratação precisa ser pelo menos alfabetizado, são pessoas que precisam minimamente identificar uma placa no hospital e saber como lidar com aquilo, então tem toda as identificações, o que é uma área de isolamento, então ele tem que saber e entender qual é o EPI que ele precisa usar, os acessos internos, os controles que fazemos da limpeza, então pedimos que seja pelo menos alfabetizado, mas temos uma faixa de escolaridade de ensino fundamental incompleto, então é quarta, quinta série.

**Ana Mota:** É muito baixo para as necessidades que às vezes precisam que eles desempenham?

**Michelle Carvalho:** Sim, é muito baixo porque acabamos não conseguindo qualificar tudo que precisamos em termos do trabalho, uma das coisas que costumo falar e sempre senti isso desde quando entrei na Ecolimp, trabalhamos muito a questão do atendimento ao cliente, então os cumprimentos bom dia, boa tarde, boa noite, com licença, por favor, acho que essa educação básica que falta antes que na origem deles, no contexto onde eles convivem com familiares, com vizinhos, com amigos não tem isso, aí chegam para trabalhar conosco e já entra com esse choque de realidade, em suas casas chutam um balde e chega aqui tem que pedir, por favor, licença, posso entrar, então isso sabemos que choca bastante nosso público. Em relação ao salário atendemos o que a convenção coloca, é uma dificuldade também, especialmente quando a vaga é masculina, então você pega um pai de família para ganhar oitocentos e vinte reais, então sabemos que isso é um fator que compromete bastante na nossa captação o que acaba que não temos tantos atrativos de benefícios, então é o que o Sindicato coloca, vale refeição, vale alimentação e vale transporte, então é difícil captar e é um público que eu falo muito para os Supervisores e para os Coordenadores e para a equipe, é um pessoal que não se vinculam, então eles desgarram muito fácil e eles nem saem daqui para poder ir para uma empresa que paga um salário um pouco melhor, eles saem porque, ha vou trocar, vou ter uma outra experiência, vou tentar um outro local de trabalho, uma outra escala, uma outra liderança, sabemos que tudo isso está em torno desse público que é o que falo, a vida faz isso com eles, então é tudo muito descartável, eles se sentem assim pela forma como eles agem também, tentamos fazer “n” ações para que eles criem um pouco mais desse vínculo e a identificação com a empresa.

**Ana Mota:** Quais os programas que a Ecolimp tem para isso?

**Michelle Carvalho:** São pequenas ações que procuramos fazer que é, desde o recebimento, o primeiro contato deles com a empresa, claro fazemos as pesquisas e vemos que o nosso atendimento procura já receber a pessoa de uma forma diferente, não importa se não vai ser contratado, as vezes é uma pessoa que tem uma apresentação pessoal muito ruim ou de muita idade damos o atendimento igual para todos, então já começa aí com o atendimento diferenciado, depois inicia-se todo um trabalho de integração, temos um trabalho que começamos a mais ou menos uns cinco meses que é um foco bem comportamental, onde discutimos algumas condutas no trabalho, e é bacana pois eles relembram algumas experiências e vão falando de outras pessoas como

quem fala deles mesmos, conseguimos trabalhar bem a questão do comportamento, e como programa é formalizado internamente que venha contribuir para uma estabilidade, fazemos várias ações com a liderança, então tem o treinamento e capacitação de liderança, para que elas estejam melhores preparadas, para lidar com o dia a dia com a sua equipe que normalmente é grande, e também tem o programa de promoção, o auxiliar de limpeza pode pleitear uma vaga de líder, que é um ganho um pouquinho maior e uma oportunidade de crescimento, pois ele sai da execução e vai para uma linha mais de delegação e de organização do posto, esses são programas que estamos tentando ver se conseguimos ganhar mais força, temos uma dinâmica de operação tão forte, que as vezes não conseguimos ter esse tempo para planejamento, então estamos tentando ver agora para esse próximo ano se conseguimos deixar isso mais justo para planejarmos as intercorrências do dia a dia, os programas que envolvem o auxiliar de limpeza é basicamente esse onde oferecemos a oportunidade de crescimento, tanto para liderança ou às vezes temos uma oportunidade para copeira, para assessoria, aí eles já se sente reconhecidos pelo trabalho desempenhado, não são com muitos que conseguimos fazer essa promoção.

**Ana Mota:** Às vezes até com programas bem definidos é possível segurar o funcionário, ou estou errada?

**Michelle Carvalho:** Não porque o volume é bem menor, para mil e quinhentos, mil e seiscentos auxiliares temos um proporcional de nem dez por cento dessas vagas diferenciadas, não tenho cem vagas de liderança, damos preferência para o aproveitamento interno, ao invés de chamar de fora, mas, às vezes, por não ter o perfil acabamos contratando de fora sim.

**Ana Mota:** Por ser uma empresa especializada em higiene hospitalar e está dentro da área da saúde, dificulta na hora de contratar?

**Michelle Carvalho:** Não é tão alto o índice de desistência da vaga, tanto na seleção ou mesmo depois que eles já entram na empresa para migrar para mesma área de limpeza, mas em um segmento diferente da saúde, até porque trazemos muito a insalubridade como mais um ganho além do salário, sabemos que isso é uma forma de segurar também, na hora que divulgamos a vaga, colocamos vaga com a soma do salário mais os benefícios que compõe a remuneração toda. Quando eles saem da Ecolimp, eles acabam muitas vezes saindo para trabalhar no mesmo segmento numa limpeza própria de um hospital próprio, o grande motivo de saírem é por alegarem que cansou de trabalhar com limpeza, arrumou uma oportunidade como atendente, balconista,

recepcionista, telemarketing, acabam saindo para essas funções, não é tanta a dificuldade que temos por ser da área da saúde.

**Ana Mota:** Como funciona o processo de recrutamento e seleção da Ecolimp e qual o meio de divulgação das vagas?

**Michelle Carvalho:** Divulgamos no jornal O Amarelinho, onde se concentram praticamente todos os anúncios de vagas mais operacionais, que é o nosso carro chefe em termos de divulgação e atração das pessoas para participarem do processo, por dia temos uma média de quarenta, cinquenta pessoas, desse total, noventa por cento veio do jornal O Amarelinho.

**Ana Mota:** O processo é feito aqui todos os dias?

**Michelle Carvalho:** Todos os dias, de segunda a sexta-feira, começa sete e meia da manhã e se estende até cinco horas da tarde.

**Ana Mota:** E tem tantas vagas para que o processo seja feito todos os dias?

**Michelle Carvalho:** Tem, temos uma figura que falamos que é o balde furado, você coloca e está saindo embaixo, é uma ilustração bastante grosseira, mas ela retrata a realidade, descrevendo exatamente o que vivemos. Então O Amarelinho é o nosso carro chefe em termos de trazer as pessoas para cá, temos também os parceiros, o CATI, o PATI, algumas unidades do Poupa Tempo, cede espaço para fazermos as entrevistas e captar alguns candidatos, temos também um programa interno de indicação de amigos, em que aproveitamos que o funcionário conhece alguns vizinhos e parentes, para indicar. O legal desse programa é que o funcionário que indica um candidato, e ele se ele é aprovado, o funcionário que indicou ganha cinquenta reais, e se o amigo indicado passar na experiência o funcionário ganha mais vinte e cinco reais, é bem interessante porque motivamos o funcionário pelo amigo indicado e nos auxilia contratando o indicado, é bem bacana esse programa indique mais amigos. Bom, eles vêm para cá com as informações da vaga, fazemos uma apresentação da empresa, da vaga, salário, benefícios, como que vai funcionar, dizendo que nossas escalas, são de domingo a domingo, da meia noite a meia noite, porque o hospital não para, então já fazemos esse esclarecimento para eles, então não é de segunda a sexta, não é de segunda a sábado, não é das oito as dezoito, cada escala tem o seu horário, cada hospital tem uma demanda diferente com relação a isso, então eles já são esclarecidos nesse primeiro momento, então fazemos a entrevista individual, e na sequência tentamos segurar as pessoas para o treinamento, tem treinamento todos os dias à uma hora da tarde, onde são orientados tecnicamente, como funciona a limpeza, o que é um conceito de Hotelaria Hospitalar,

todos os caprichos que tem que ter para a exigência do cliente, não só o cliente que contrata nossos serviços, mas os usuários que são os clientes que frequentam o Hospital, paciente, acompanhante, então eles são bem orientados em relação a isso, antes mesmo do treinamento já mostramos o que é uma limpeza de um Hospital, mostramos foto do corredor bem limpo, bem brilhoso que é um piso onde fazemos esse trabalho, então eles já olham espantados, e para quem vem de Hospital público sente a diferença, nossa então tem que deixar desse jeito, com essa ação já mostramos qual é a nossa prestação de serviço, e no treinamento tudo isso é reforçado, como preparar os kits que o Hospital disponibiliza para os clientes, como que são as técnicas de limpeza para que atenda o padrão que exigimos, quando finaliza o treinamento eles já são informados para qual unidade eles vão trabalhar, entre ele vir aqui que entra toda a parte de exame médico, as vacinas, preparação da documentação e voltar para entregar a documentação e iniciar o trabalho, vai um prazo de quatro a cinco dias, do contato inicial que tiveram com a empresa até o retorno oficial para início na unidade onde foi alocado.

**Ana Mota:** Para preencher uma vaga de camareira em um Hospital, é feito um treinamento diferenciado?

**Michelle Carvalho:** Na operação, no Hospital isso é dado uma atenção mais focada, pois quando fazem um treinamento de integração aqui passamos uma visão geral e as principais técnicas, pois nem todos veem da área, muitas eram domésticas e vem com o rodinho e com o pano, o espanador, vem com isso em mente, e temos que desconstruir esse modelo de limpeza e higiene para uma mopita, para uma LT, temos que adaptar toda aquele costume de limpar a casa colocando isso dentro de uma instituição hospitalar, então aqui basicamente ele tem essa noção, treinamento rápido que tem duração máxima de três horas, então o conteúdo técnico tem essa duração de tempo, e na operação quando vai para o Hospital, é que tem as encarregadas e o supervisor que focam mais essa questão da prática da limpeza. A encarregada quando o funcionário chega dá uma atenção maior, explicando como será o trabalho, se ele vai ficar na limpeza concorrente ou na terminal e com isso dá o foco mais específico do setor, da limpeza que ele vai fazer. Um funcionário que trabalha com um terminal, é um trabalho onde só entra no quarto depois que o paciente já saiu, tem um tempo para entregar o quarto, mas é diferente de um funcionário que tem que abordar e pedir licença posso fazer a limpeza? Fazemos esse reforço no tipo de trabalho quando ele vai para a unidade.

**Ana Mota:** Vocês usam a terminologia camareira?

**Michelle Carvalho:** Então, esse é um conceito muito forte no Hospital Nove de Julho, mas chamamos sempre de Auxiliar de Limpeza, pois no registro é como Auxiliar de Limpeza, até porque pode migrar, ele vai para o serviço de concorrente, de terminal, vai para o pronto socorro.

**Ana Mota:** Na função de camareira, que aqui na Ecolimp tratam como Auxiliar de Limpeza, você nota alguma peculiaridade em comum a todas?

**Michelle Carvalho:** É aquilo que faLei bem no comecinho da entrevista, socialmente é um público marginalizado, economicamente também, no quesito educação nem todos tem o estímulo para poder investir, todos esses fatores impactam bastante, nosso público uma média de aluguel que eles pagam é de trezentos reais, então se pensarmos hoje em São Paulo um aluguel de trezentos reais já imagina o tipo de moradia que é, então são naqueles bairros super populosos, em becos de comunidade, às vezes precisamos comprovar endereço, eles tem que usar endereço de outra pessoa, porque são os famosos gatos, nem tem energia elétrica regulamentada.

**Ana Mota:** E acontece muito isso?

**Michelle Carvalho:** Com certa frequência, não é um acontecimento isolado, ou as vezes é uma conta única de luz que distribui para várias casas, então tem endereço comum a todos, é uma dificuldade bastante comum do nosso público.

**Ana Mota:** A família interfere na atividade profissional desse público?

**Michelle Carvalho:** Sim, muito, muito! É um dos principais motivos de desligamentos, filho que sumiu de casa e os pais não sabem onde o filho está, o marido que é alcoólatra, o filho que é drogado, temos muitos problemas de desligamento por conta disso. Os problemas familiares levam muita gente embora, e está muito voltado para essa questão que coloquei antes do desgarramento, dessa falta de vinculação, tudo isso está impactando na permanência na empresa e a família é um componente que contribui para isso. A família como é aquela cultura do descarte, então o publico reage ao emprego nesse mesmo perfil.

**Ana Mota:** O que um profissional precisa para ser promovido dentro da empresa?

**Michelle Carvalho:** Basicamente hoje o nosso perfil, que falamos quando promovemos um líder ou um encarregado é um Auxiliar de Limpeza melhorado, então são pessoas que tem mais iniciativa, que não tenha falta, assiduidade, e nada de histórico de punições, interesse por aprender essas são as características de pessoas que conseguimos oferecer uma oportunidade de participar de um processo seletivo para promoção, não tenho como exigir tanto a escolaridade, na descrição de cargo temos o mínimo

necessário que é ter o fundamental completo e desejável o ensino médio cursando, colocamos isso como pré-requisito para a vaga de liderança, no entanto, as vezes a pessoa tem tudo isso, iniciativa, força de vontade, quer aprender, se dispõe, não tem falta, nem histórico de punições, e tem quarta série, nesse caso fazemos um incentivo para que ela volte a estudar, para que conclua os estudos, mas as vezes essa pessoa inicia na atividade de liderança para depois começar a estudar, caso ela consiga conciliar as duas coisas, hoje trabalhamos muito com esse interesse, essa postura de querer aprender, de querer se disponibilizar de entender o que é uma liderança de equipes, fazemos uma avaliação psicológica de competências, em torno disso, principalmente participando o superior imediato desse candidato que está sendo promovido, para que ele monitore o desempenho e vai passando para gente, são três meses de experiência na nova função e se o superior imediato perceber que ele não se desenvolveu ele retorna no cargo original numa outra unidade, até para não expor ele frente ao grupo, que estava acompanhando ele aprendendo e com o uniforme diferente, são casos raros que só aconteceu duas ou três vezes, se não me engano, a pessoa voltou para o cargo anterior até porque ela mesma não gostou das atividades, e tivemos que colocar em outra unidade.

**Ana Mota:** O departamento de Recursos Humanos foi indicado pelo Coordenador Adailton, como um dos principais *stakeholders* que são os que influenciam e são influenciados por uma dada organização (FREEMAN, 1984). Qual a sua relação em relação a ele na função de funcionário da Ecolimp?

**Michelle Carvalho:** O funcionário Adailton é um dos nossos Supervisores modelo, gostamos bastante do trabalho que ele desempenha, sempre falamos Ana, que o ideal de uma equipe é que ela trabalhe com o conceito de complementariedade, quando existe essa junção do ponto forte de um com o ponto forte de outro, compondo uma equipe conseguimos fazer com que o trabalho flua, o Adailton hoje entendemos que ele tem um talento muito grande na questão operacional, ele tem um conhecimento técnico elevadíssimo, tem uma propriedade de conhecimento alta no Hospital Nove de Julho e ele é muito gregário, é aquela pessoa que junta, que aproxima e faz um *network* muito bem feito, é uma pessoa de relacionamento, essa popularidade do Adailton auxilia e apoia muito a gestão operacional dele, esse é o ponto forte do Adailton, que faz parte de um dos pilares dessa equipe. Como suporte administrativo ele tem uma Auxiliar Administrativo e um Gerente que tem esse olhar administrativo estratégico, então o Adailton está preocupado com o dia a dia, com as coisas que estão fluindo lá e querendo

ou não é uma visão estratégica também, mas ele tem uma equipe de bastidor que dá suporte para ele atuar, e acho que isso são pontos tão importantes para o nosso negócio e não faz muito tempo que nos atentamos para essa necessidade de um perfil operacional mais um perfil administrativo, estamos refazendo o nosso perfil para que justamente essas duas coisas existam dando sustentabilidade para o nosso negócio, o Adailton faz essa comunicação, *network*, popularidade, esse relacionamento para cima para baixo ele tem facilidade para atravessar todas essas relações, mas ele tem uma força administrativa que auxilia muito, isso nos apoia também como RH, na interface do operacional com o RH o Adailton é um dos que mais valoriza essa proximidade nas tomadas de decisão, às vezes tenho um candidato que, por exemplo, hoje de manhã vieram falar pra mim, olha Michelle tem uma candidata aí que ela tem uma escrita ruim, tem dificuldade, não é o caso de encaminhar para o Hospital Nove de Julho porque tem um pouco mais de exigência no perfil, mas se o Adailton se tivesse em uma outra unidade eu falaria para ele: Adailton, você consegue dar um pouco mais de atenção para essa candidata pois ela tem muita estabilidade nas outras empresas, como a sua unidade é menor, se fosse o caso fica mais próxima dela, coloca uma encarregada mais próximo, o Adailton possibilita esse alinhamento, então ele vai dando *feedback*, olha Michelle está indo bem, não está indo bem, quando foge do perfil, quando precisamos tomar uma decisão que fuja daquele previsto sempre discutimos e acho isso bastante bacana.

**Ana Mota:** Por quais razões acredita que ele indicou o RH?

**Michelle Carvalho:** Por conta disso, temos trabalhado de uma forma bem estreita, nós entendemos quais são as necessidades operacionais dele, então direcionamos o olhar para entender qual a demanda e ele devolve isso pra gente, desenhando o perfil, então a gente sabe como selecionar melhor para o Hospital Nove de Julho, Michelle eu preciso de um homem entre trinta cinco e quarenta anos, preciso de uma pessoa com mais experiência porque não vou ter tanto tempo para que ela aprenda a cuidar de tal setor, então essa relação de intimidade discutindo as questões profissionais vem sendo bastante forte e ajudando a operação e nos auxiliando também em como devolver isso para ele de uma forma bacana.

**Ana Mota:** Para você qual o conceito de Hospitalidade?

**Michelle Carvalho:** A Ecolimp tem uma característica de Hospitalidade do acolhimento, nesse sentido que você está me perguntando né?

**Ana Mota:** Isso.

**Michelle Carvalho:** Eu até imagino Ana, que talvez algumas coisas nós às vezes nos

perdemos por conta dessa característica um pouco maternal, a Ecolimp tem esse lado, ela procura dar atenção para a pessoa e tem uma deficiência técnica que precisa ser mais direto e nem sempre acontece dessa forma, então sempre tentamos dar um jeitinho, ficar mais esperto, as vezes visito as unidades e vejo a encarregada limpando junto com a auxiliar com o quarto com a porta fechada e aí tem quatro ou cinco auxiliar de limpeza juntas em outro setor, as vezes ela dá uma atenção muito focada para um funcionário e as vezes deixa de cuidar da delegação que ela tem que fazer, supervisionar mais, temos uma deficiência bastante expressiva nisso até porque os nossos encarregados e a nossa liderança eram antes Auxiliares de Limpeza, essa promoção, essa ascensão no cargo está muito atrelada a questão comportamental e pouco a questão técnica de aperfeiçoamento, estamos tentando implementar algumas coisas para o próximo ano, mas isso ainda está em desenvolvimento, a Ecolimp é hospedeira, é uma empresa que abraça o funcionário, temos uma questão em contrapartida, tem pessoas que não dá oportunidade da empresa fazer tudo isso, tem pessoas que trabalha cinco dias e também querem abusar dessa questão, então ela vai no contrato trabalha cinco dias e vem no escritório solicitar uma escala doze por trinta e seis, ela iniciou como diarista e quer mudar de escala um dia sim um dia não, nem sempre a gente consegue porque tenho no Hospital, isso acontece praticamente toda semana, um Hospital com cento e cinquenta pessoas e a pessoa que só trabalhou já quer migrar para uma escala sendo que tem lá, dez, quinze solicitando a mesma coisa, dá a sensação de que a gente as vezes não atende a necessidade pessoal dele, só que ela entrou cinco dias atrás sabendo que a escala era de diarista, acho que tem hora que conseguimos fazer pelo funcionário tentando adequar as necessidades da empresa as necessidades dele nem temos o mesmo envolvimento, dele também se ajustar para atender as necessidades da empresa, tem hora que passamos a mão na cabeça, somos hospedeiros e na verdade tínhamos que ser um pouco mais direto, vamos entender claramente os papéis, as responsabilidades, isso é uma forma de educação, de respeito, de desenvolvimento da pessoa mesmo, eles abusam um pouquinho de algumas coisas, o famoso direito aos especiais que danificam os direitos de uma outra pessoa que não se enquadra como um idoso, gestante, então o Auxiliar de Limpeza as vezes vaza um pouquinho para essa questão, mas de uma forma geral quando falamos de Hospitalidade focamos bem o atendimento ao cliente e isso sempre falamos, começa com a gente, nós que estamos aqui no escritório nível maior da operação que é da supervisão, sempre procuramos tratar com respeito com educação, pois falta para nós em relação a isso é ser mais direto em algumas coisas, na

organização da operação toda, pensa o Adailton tem quase duzentas pessoas, então é organizar tudo isso é muita gente, mas às vezes estabelecer critérios, uma funcionária que entrou a cinco dias tendo solicitado mudança de escala, porque não atender? Ela precisa estar esclarecida disso, e a operação muitas vezes não esclarece, não consigo te colocar em outra escala dentro de três meses, pode sentar com o funcionário e dar um pouco mais de atenção para ele, dizendo olha, tenho uma lista de espera solicitando a mesma coisa que você que acabou de chegar, então vou te atualizando sobre isso.

**Ana Mota:** Você acredita que esse *feedback* é importante?

**Michelle Carvalho:** Sim, nisso sinto que é falho ainda, tentamos muito acolher, mas tem horas que a situação está tão pesada em termos de correria, movimentação e demanda que eles não conseguem dar essa atenção. De um modo geral trabalhando em parceria com a operação, ouvir os funcionários isso porque fazemos entrevista de desligamento e retornamos para eles, olha Adailton, exemplo das cinco pessoas que saíram por ultimo três se queixaram da mesma encarregada, as queixas são comuns, tem o mesmo nome, num tempo curto o que a gente vai fazer a respeito? Então devolvemos para eles isso, normalmente já fazemos um trabalho com a encarregada e muito frequentemente temos bastante evolução desses casos, em alguns casos conseguimos reverter à situação e a pessoa desiste do desligamento, algumas unidades específicas tem dado bastante suporte para a gente em relação a isso.

**Ana Mota:** Muito obrigada pela entrevista, e pelo tempo que dispensou para me receber.

**Entrevista realizada no dia 11 de novembro de 2014, com a Sra. Cláudia Oliveira, Coordenadora de Governança do Hospital Nove de Julho.**

**Cláudia Oliveira** – A minha obrigação é fazer com que o contrato seja respeitado, que a gente tenha o melhor serviço possível, que a gente continue fazendo inovação, que a gente continue fazendo melhorias e que a gente atenda dentro da melhor forma possível as necessidades do hospital. Hoje temos trezentos e dezoito Leitos, sendo setenta e oito Leitos de UTI que é bastante, temos cinco UTIs separadas, tem um centro cirúrgico com catorze salas e no projeto expansão vamos para mais cento e vinte Leitos e mais dez salas cirúrgicas, será uma expansão grande.

**Ana Mota** - Qual o seu cargo aqui no hospital?

**Cláudia Oliveira** – Eu sou Coordenadora de Governança e respondo para o Diretor Geral da Organização, mais também pela Diretora Técnica e para SCH.

**Ana Mota** – Quais são suas responsabilidades nesse cargo dentro do hospital?

**Cláudia Oliveira** – Eu sou Coordenadora de Governança, respondo pela higiene, por resíduos, rouparia, controle de pragas e jardinagem, e, além disso, sou a coordenadora do Impac de Administração de Sustentabilidade, sou presidente da comissão de resíduos e eu participo das ações de sustentabilidade da empresa, basicamente o que eu faço é garantir que as minhas áreas todas funcionem direitinho, mas principalmente tenho uma responsabilidade muito grande com custos, orçamento, a gente faz orçamento anual e preciso cumprir esse orçamento, e tenho uma responsabilidade com essa questão da inovação de manter o hospital competitivo no mercado no caso na nossa área, então fazemos mudanças, vemos produtos novos, serviços novos e aí vamos incorporando.

**Ana Mota** – Você pode me falar um pouco do seu quadro de funcionários, já que você não coordena as camareiras, como funciona?

**Cláudia Oliveira** – Não, o que você chama de camareiras é só as pessoas que fazem a limpeza dos quartos?

**Ana Mota** – Sim, são as pessoas responsáveis pela limpeza dos quartos.

**Cláudia Oliveira** – Então assim, a gente até tem essa terminologia mais a nossa definição de camareira é totalmente diferente da definição de camareira de hotel, no hotel a camareira é responsável pelo andar, ela faz tanto as saídas, os vagos sujos quanto os apartamentos ocupados, aqui no hospital não, a camareira é a pessoa que faz só o que chamamos de limpeza concorrente, a limpeza concorrente é aquele que você realiza com o paciente internado no apartamento, inclusive se o paciente não estiver no quarto e não tiver um familiar ou acompanhante a gente não pode entrar para fazer a limpeza, nunca entramos sem a presença de alguém, não podemos entrar sozinho. Temos quem faz a limpeza que chamamos de terminal, que é a limpeza quando o paciente tem alta que é quando o quarto fica vago sujo é uma equipe específica que chama equipe de terminal, inclusive a encarregada responsável ela não é a mesma, então temos uma encarregada que cuida só das camareiras e o que elas fazem ela garante que as meninas tenham todos os materiais em ordem, que elas estão fazendo a rotina técnica direito, que elas estão sendo simpáticas com os pacientes e com a enfermagem, que elas estão cumprindo a rotina técnicas das limpezas do andar, porque em hospital você tem uma coisa que é a limpeza terminal de área, então assim, por exemplo, num andar de internação dividimos, então todo dia tem uma limpeza terminal, um dia é o posto de

enfermagem outro dia são as paredes do corredor, outro dia é o expurgo, outro dia é o banheiro então cada pedacinho tem um dia em que é feita essa limpeza mais profunda e isso quem faz é a camareira, então no dia a dia ela faz o quarto com o paciente, mantem o corredor em ordem, faz revisão do posto, retira o lixo, lava os banheiros do corredor. Mas para a limpeza terminal é outra equipe totalmente separado com uma encarregada também separada.

**Ana Mota** – Você pode me falar um pouquinho da empresa terceirizada que vocês trabalham, como a quantidade de funcionários que trabalham aqui dentro do hospital, as características dessas pessoas?

**Cláudia Oliveira** – No contrato temos cento e setenta e três pessoas, mas na prática temos tem quase cento e noventa só para a limpeza do hospital, tenho mais nove no CNE e tem outros que fazem outras funções que trabalham mais para engenharia do que pra mim. A Ecolimp deve ter hoje perto de uns mil e quinhentos funcionários, eles fazem só limpeza hospitalar e área de saúde, laboratórios e hospitais. É uma empresa grande, não vou dizer que é uma das maiores, pois temos no mercado empresas como a Brasanitas, GSS e muitas empresas grandes. Mais o foco deles é limpeza hospitalar.

**Ana Mota** – Você tem supervisora para acompanhar o trabalho das camareiras, ou aqui não trabalha com essa profissional?

**Cláudia Oliveira** – Temos a encarregada que seria o que você chama de supervisora, e também é da Ecolimp. A Ecolimp aqui é assim, temos um coordenador de contrato, tem uma supervisora que trabalha junto com ele, esses dois são os cabeças, a baixo deles a gente tem as encarregadas, são catorze encarregadas, os auxiliares de limpeza, coletor de resíduo e o pessoal do almoxarifado, então é uma estrutura considerável, não é uma estrutura pequena, tecnicamente eu não posso dá ordens para eles, então se eu vejo alguma coisa errada ou se preciso de uma mudança eu falo tudo com o Adailton, na prática acabo falando porque você conhece as pessoas, e não tem jeito mesmo porque o contato é muito próximo.

**Ana Mota** – E a capacitação desse pessoal como é feita.

**Cláudia Oliveira** – Temos a JCI que é o selo da *Joint Commission International*, ela já prevê que temos que fazer treinamentos periódicos com todos os colaboradores, quando você tem o JCI ela considera que tudo que exige do hospital o hospital precisa garantir que o parceiro também tenha, então pra trabalhar em hospital que tem o selo JCI tem que ser capaz de atender tudo que a JCI pede isso vai desde processo de seleção criterioso, com normas tudo direitinho, contratação, avaliação de desempenho,

treinamento tudo isso eles precisam ter. Não temos aqui um processo de seleção para camareiras, temos um processo de seleção ajudante de serviços gerais que é o cargo, pelo perfil da pessoa a gente define pra onde que ela vai, porque não adianta colocar como camareira uma pessoa que não tem perfil. A pessoa é contratada lá mesmo na Ecolimp eles recebem um primeiro treinamento, que é um treinamento geral sobre limpeza hospitalar, porque a limpeza hospitalar é muito diferente de qualquer outro tipo de limpeza, tem um monte de regras, normas, Leis que precisa seguir. Não limpamos para tirar pó, limpamos para matar todas as bactérias e tudo que for organismo vivo. Quem decide que tipo de produto que podemos usar no hospital é a SCH – Serviço de Controle Hospitalar, elas que determinam olha você pode usar isso e não pode usar aquilo, porque tem um monte de normas que fala o que você pode usar, e tem um monte de estudos que mostra olha se você usar isso você consegue eliminar esse monte de micro-organismos se você usar aquilo tal coisa não morre então tem que ter outra forma de limpar, é tudo muito técnico, por isso a gente nunca pode fazer as coisas sem consultar, em mudança de processo ela é pensada, estudada, testada antes de implantarmos, porque senão podemos causar um dano ao paciente.

**Cláudia Oliveira** – Outro problema que temos é que a pessoa que nunca trabalhou em hospital às vezes ela não tem bem claro o que é trabalhar em hospital e isso acabava dando muitos problemas, porque quando você vai para um hospital você vai encontrar gente doente, vai ver gente morrendo porque é impossível trabalhar aqui e nunca cruzar com um óbito, vai ver sangue, secreção e tem gente que não dá conta de lidar com essas coisas, então a pessoa tem que vir sabendo o que ela vai encontrar porque aí ela tem tempo de dizer não obrigada esse serviço eu não quero.

**Ana Mota** – Já aconteceu esse caso, de contratar a pessoa e ela chegar e dizer que não quer ficar porque não aguenta lidar com situações parecidas.

**Cláudia Oliveira** – Já aconteceu.

**Cláudia Oliveira** – Tem gente que não suporta trabalhar em pediatria.

**Cláudia Oliveira** – Veja bem, não é que um hospital é um ambiente que você veja sangue para todo lado, muito pelo contrário, um bom hospital não se vê sangue, a enfermagem é treinada para lidar com isso, se você for num centro cirúrgico com exceção de uma ou outra cirurgia você não vai ver sangue, a cirurgia não pode sangrar, senão é falta de técnica médica, mais a gente lida sim com coisas que não são agradáveis, por outro lado muitas vezes tem elogios maravilhosos de pessoas dizendo que vieram muito ruins, passando muito mal, muito doentes e algumas ocasiões até que

o paciente foi a óbito mais a família ficou muito agradecida pela forma como a equipe lidou com o paciente quanto o acompanhante, então não é um ambiente muito simples, esse primeiro treinamento de como é feita uma limpeza hospitalar isso é feito na Ecolimp e depois que eles vêm pra cá é que ela tem o treinamento com a encarregada, aí, por exemplo, vem e pra onde que vai, há vai essa pessoa vai ficar como camareira então o Adailton vai pegar a pessoa e falar olha essa aqui é a sua encarregada, porque a gente tem encarregadas específicas por área, justamente porque a gente precisa consistência nos processos, aí a encarregada vai fazer todo um trabalho com ela, ensinar a rotina, vai mostrar o hospital, aqui é muito grande se você não ensinar a pessoa se locomover ela se perde então tem tudo isso. Depois ela vai fazer um treinamento acompanhada com outra camareira, porque a gente não pode deixar uma pessoa que nunca trabalhou aqui assumir um plantão e fazer a limpeza sozinha.

**Cláudia Oliveira** – Porque a gente tem que garantir que ela vai fazer tudo de acordo com a nossa rotina técnica, então você não pode deixar uma pessoa sozinha, ela tem que treinar, ter segurança e a encarregada vai acompanhando fazendo avaliação com a pessoa, mostrando aonde não está bom, o que precisa melhorar aí depois deixa ela sozinha, mais mesmo assim ainda fica sobre observação.

**Cláudia Oliveira** – A Ecolimp tem uma enfermeira técnica que vem treinar aqui, chama Shirley, ela tem uma periodicidade, na verdade são duas e aí elas revertem, por exemplo a equipe de camareira é um treinamento pois é um tipo de rotina, a equipe de terminal é outro treinamento sendo outra rotina, a equipe de setor fechado que é a UTI e centro cirúrgico é outro treinamento, o conceito básico de limpeza é o mesmo, mais limpar uma UTI é muito diferente do que limpar uma unidade de internação, a UTI tem um monte de equipamentos e muitos lugares que não pode mexer, porque dentro do hospital não é tudo que a governança limpa, a governança limpa somente coisas que não trazem risco para o paciente, paciente internou a cama é da enfermagem, a gente nunca mais limpa a cama só quando ele tem alta, a régua de gases a gente não põe a mão porque vai que a gente desconecta e o paciente morre por falta de oxigênio, na UTI é muito mais complicado porque tem muito mais equipamentos.

**Ana Mota** – Então é mais uma limpeza de superfície fixa.

**Cláudia Oliveira** – Sim, as superfícies fixas que a gente chama. Então é muito mais técnico e você precisa respeitar a técnica, porque quando você não respeita a técnica você quebra barreira então o risco de ter uma contaminação é muito maior, o risco é mão dupla aqui, no hotel é comum as pessoas não usar EPIs, aqui se você não usa você

corre o risco de ficar doente.

**Cláudia Oliveira** – A gente deixou isso aqui muito claro, para não ter interferência e cada um pedir uma coisa, então aqui se alguém quer alguma coisa da limpeza é comigo, porque senão alguém chega e fala Adailton vamos mudar tal coisa e não fala comigo e quando você vê o contrato está totalmente desvirtuado daquilo que foi proposto. Principalmente porque a enfermagem tem muito interesse no resultado do nosso serviço, mais tem um caminho definido se quer mudar primeiro fala comigo, no hospital nesse aspecto é muito fácil de trabalhar porque você não muda nada sem regras, porque para mudar tem que mudar documentação, não que seja engessado porque a gente muda rapidinho quando precisa, mais tem normas a seguir, quando muda tem que reteimar todo mundo, não mudo nada sem treinar todo mundo, antes de mudar treinamos, porque senão cada um faz de um jeito. Temos que garantir a uniformidade da informação.

**Ana Mota** – Qual o perfil necessário dos seus colaboradores.

**Cláudia Oliveira** – A camareira ela tem que ser uma pessoa que consiga lidar com a carga emocional de lidar com a pessoa doente o dia todo, porque todo quarto que ela entra tem um doente, mais doente ou menos doente não importa está doente. Em alguns casos tem o doente terminal, ele vai morrer está aqui esperando. Então a pessoa tem que conseguir lidar com isso, e principalmente saber lidar com o acompanhante, pois imagina como fica um acompanhante de uma pessoa assim, o familiar está aqui esperando e é muito complicado e ela tem que ter mais empatia com o outro.

**Cláudia Oliveira** – Até porque ela tem mais agilidade física para esses departamentos as pessoas mais novas, já para a camareira aqui ela pode ser mais lenta, a gente não espera de uma camareira aqui rapidez mais qualidade, o ritmo é constante mais pode ser mais lento. A limpeza terminal demora mais ou menos uma hora e são pessoas mais rápidas para essas áreas.

**Ana Mota** – A vida familiar dos colaboradores interfere no trabalho.

**Cláudia Oliveira** – Temos um programa de aproveitamento interno que depois de um ano de casa a pessoa se tiver um bom comportamento, sem faltas, sem problemas disciplinares ela pode se cadastrar no RH e concorrer as vagas disponíveis, inclusive tem muita gente que está fazendo auxiliar de enfermagem e o RH sempre procura aproveitar essas pessoas aqui dentro mesmo.

**Cláudia Oliveira** – No contrato temos uma cobertura de previsão de falta, não é como hotel que trabalha sempre no limite.

**Ana Mota** – Recebem muitas queixas delas em relação ao trabalho.

**Cláudia Oliveira** – As queixas são em relação ao trabalho que é puxado mais aqui a questão de ter sempre que seguir muitas regras tem gente olhando o tempo todo, não é só o Adailton ou o encarregado, a enfermeira também fica em cima dela, o acompanhante. Quando o acompanhante reclama a gente vai e conversa porque às vezes ele não tem razão, porque tem pessoas que tem umas ideias muito esquisitas de limpeza hospitalar, tem gente que acha que tem que passar cândida em tudo e eles nem sabem o que estão falando, a gente trabalha com evidencias científicas, a gente não trabalha no achismo, e tem como explica para as pessoas de porque fazemos as coisas como a gente faz.

**Cláudia Oliveira** – Agora estamos lidando com o soab que é um líquido transparente que passa e não vê nada, mais se coloca uma luz negra você consegue ver, e foi uma forma muito legal de mostrar para elas que sem fazer a limpeza com a técnica correta não sai o que precisa sair na limpeza de hospital.

**Cláudia Oliveira** – Nos optamos por uma linha de relacionamento com eles, não chamamos de terceiros e sim de parceiros, e tudo o que fazemos para os nossos colaboradores contratados pelo hospital fazemos para os parceiros, se tem brinde final do ano eles ganham igual.

**Adailton Cajaiba** – No hospital parte do principio que tem que limpar o que está limpo, se parte do principio de limpar o que está sujo precisa rever procedimentos e rotina, está errado.

**Ana Mota** – Como é feita a liberação dos apartamentos.

**Cláudia Oliveira** – A gente trabalha com um software para liberação, mais aí não é rotina da camareira.

**Ana Mota:** Cláudia, o Hospital Nove de Julho foi indicado pelo Adailton como um dos *stakeholders* mais importantes no papel de cliente da empresa Ecolimp, no que se baseia essa relação?

**Cláudia Oliveira:** Já sabia que erámos importantes porque somos o cliente, então o cliente precisa ser importante senão tudo está perdido. Lido com o Adailton e com a equipe toda, andamos pelo hospital e vemos as coisas, eu não posso interferir nas questões de RH e administrativas, mas quando diz respeito a rotina técnica eu posso intervir porque isso afeta diretamente a segurança do paciente, mas tentamos respeitar a hierarquia, fora o pessoal da Ecolimp que trabalha dentro do hospital tenho bastante contato com o pessoal do escritório porque tem toda uma outra parte que comercial, financeira e projetos que isso focamos fora, além do departamento de qualidade.

**Ana Mota:** Como é o dia a dia com os funcionários da Ecolimp aqui dentro?

**Cláudia Oliveira:** É tranquilo, preciso mantê-los informados das mudanças que temos no hospital, porque o hospital é muito dinâmico, mas por outro lado eles tem acesso aos nossos sistemas, acompanham taxa de ocupação, previsão de taxa de ocupação, número de cirurgias, como está o movimento do hospital isso tudo eles acompanham. Estamos sempre conversando e passando as informações, se não souberem o que vai acontecer não tem condições de se programarem, também temos muita obra dentro do hospital, isso influencia muito na limpeza, ou se vou ter algum acontecimento diferente como aumento na taxa de ocupação e que vai refletir em reforço de equipe e de material, tudo isso.

**Ana Mota:** Quando abrir a nova ala do hospital vai precisar aumentar o quadro de funcionários aqui dentro.

**Cláudia Oliveira:** Sim, vamos rever o contrato, hospital é diferente de hotel, precisamos ver que tipo de área vai abrir, qual o adensamento, horário de funcionamento e tipo de cuidado que vai ter lá.

**Ana Mota:** Como os colaboradores próprios do hospital se relacionam com os da Ecolimp?

**Cláudia Oliveira:** Já está bem incorporado, tem muitos terceiros que chamamos de parceiros dentro do hospital, então a equipe já aceita, logico que uma hora ou outra temos alguma coisa que não corre tão bem, mas de um modo geral as pessoas estão habituadas, já sabem e ligam para cá quando querem alguma coisa ou já conhece.

**Ana Mota:** Tem problemas com a questão de relacionamentos?

**Cláudia Oliveira:** Não tem tanto, não vou dizer que é zero, mas podia ser bem pior. As pessoas que trabalham na enfermagem percebe que sem a limpeza elas não podem fazer nada.

**Ana Mota:** Está satisfeita com os serviços prestados pela Ecolimp?

**Cláudia Oliveira:** Estou.

**Ana Mota:** Melhoraria em algum aspecto?

**Cláudia Oliveira:** Melhorias sempre têm que propor, para nós melhoria contínua não é um *slogan* e não é uma coisa que só se fala, precisa está sempre melhorando, é uma coisa que já está incorporado no nosso relacionamento, eles sabem que estamos sempre mexendo e procurando coisas novas.

**Ana Mota:** Fazem as melhorias em conjunto?

**Cláudia Oliveira:** No hospital é diferente porque muitas coisas não pode fazer sem a

aprovação do serviço de controle de infecção, então trabalhamos sempre juntos e não dá para chegar e implantar algo sem as partes concordarem, precisa ter acordo sempre.

**Ana Mota:** As técnicas são importantes?

**Cláudia Oliveira:** Técnicas são fundamentais, talvez em outros ambientes não seja tão crítico, mas aqui se não faz conforme a técnica com os produtos certos, equipamentos certos não descontamina o ambiente.

**Ana Mota:** Que conceito daria para Hospitalidade?

**Cláudia Oliveira:** Hospitalidade é receber bem o outro, acolher, fazer com que ele se sinta em casa ou que ele sinta que pode contar com você para resolver os problemas, nos hospital temos dois clientes importantes que é o paciente e o acompanhante, isso nem estou colocando médico, operadores, outras coisas. O paciente é muito bem cuidado pela enfermagem, mas o acompanhante ele não tem tanto apoio então a área de Hotelaria dentro do hospital, depende tem lugar que vai chamar de Hospitalidade, ela tem essa função, e nós da Governança somos muito importantes, costumo brincar que a única pessoa que entra no quarto e não fala de doença é a camareira, o resto todo fala até a copeira, porque ela não pode dar o que ele quer comer. Para nós é um momento diferente dentro do atendimento e precisamos que as camareiras entendam isso, que elas são importantes.

**Ana Mota:** Como o conceito é aplicado no contexto do hospital?

**Cláudia Oliveira:** Depende das pessoas, a maioria das pessoas são gentis e interagem bem umas com as outras, lógico que sempre tem um ou outro que não tem esse perfil e aí não tem o que fazer com a pessoa, mas de um modo geral são educadas uma com as outras, os conflitos são inerentes não tem como ter um relacionamento com alguém e de vez em quando não ter um conflito.

**Ana Mota:** Então uma pessoa que saiba se relacionar é um perfil interessante para ser camareira do hospital?

**Cláudia Oliveira:** É um perfil interessante assim, ela tem que ter empatia com o outro por estarmos em uma situação diferente, somos um hospital. Quando se está num hotel talvez seja diferente.

**Ana Mota:** Pretende continuar tendo a Ecolimp como uma empresa prestadora de serviços?

**Cláudia Oliveira:** No momento não tenho intenção de troca, eles atendem as nossas necessidades.

**Ana Mota** – Cláudia obrigada pela entrevista.

**Entrevista realizada no dia 18 de novembro de 2014, com a Sra. Sueli Viana, Assistente Social da APAF.**

**Ana Mota:** Sueli, obrigada por me atender, já frequento a APAF algum tempo fazendo a observação participante e gostaria de agradecer a toda contribuição que tem dado a minha pesquisa, obrigada por me atender para essa entrevista. Você pode me falar um pouco sobre sua carreira profissional, sua formação e sua função na APAF?

**Sueli Viana:** A minha formação é Serviço Social, fiz uma Pós depois que entrei na APAF, em Organização e Planejamento de Projetos Sociais, sou formada em Serviços Sociais há mais quinze anos, minha primeira experiência foi em empresa privada, onde fiquei nove anos, depois vim para APAF, que no caso é Terceiro Setor, primeiro atuando somente como Assistente Social, fazendo atendimento e depois passei a coordenação dos projetos, inclusive o de Hospitalidade que é o carro chefe da Instituição, já está na vigésima primeira turma, quando entrei na APAF estava iniciando a primeira turma em dois mil e sete, então estou na APAF desde dois mil e sete.

**Ana Mota:** Que diferenças existem entre Organizações de Terceiro Setor e Organizações Privadas?

**Sueli Viana:** Tem muita diferença porque o Terceiro Setor ainda precisa de muita profissionalização, às vezes tem casos que são tratados com muito assistencialismo e paternalismo e não se pode ver isso, é um setor que precisa ser muito organizado, mas tem diferenças até questões de salário de profissionais do Terceiro Setor e Setor Privado. O Terceiro Setor ainda está se profissionalizando e com essa profissionalização, acho que vai melhorar a questão de salário, de benefícios pros colaboradores desse setor, porque é um Setor que demanda muita energia das pessoas que trabalham.

**Ana Mota:** Me fala um pouco sobre a APAF, como surgiu, qual objetivo com essas mulheres que vocês atendem?

**Sueli Viana:** A APAF foi fundada em dois mil e quatro, a princípio se pensou num trabalho com crianças, por isso o trabalho da APAF começou com uma creche, as Diretoras perceberam que além das crianças atendidas, o que poderiam fazer para proporcionar as mães dessas crianças, a princípio a APAF pensou em algum tipo de curso, começou através de voluntários ensinando alguma coisa que gerasse renda, também foi amadurecendo e tendo maior contato com essas mulheres com a própria

região onde a APAF está localizada e percebeu-se que muitas mulheres eram chefes de família, mulheres em situações vulneráveis, delicadas, então porque não trabalhar profundamente com elas, a partir de um prévio conhecimento delas percebeu-se que muita delas trabalhavam como domésticas e até em comércio da região, na época na nossa diretoria nós tínhamos uma professora universitária, se não me engano ela tinha muitos contatos com essa questão da Hotelaria, então ela pensou: porque que não podemos trabalhar com isso, principalmente com a parte operacional da Hotelaria que não é muito diferente do que essas mulheres sabem fazer, elas só vão aprender a fazer da forma correta. Então as crianças ficavam na creche e algumas mães eram mulheres que começam a frequentar o curso de Hospitalidade na APAF, isso não quer dizer que hoje as mães que frequentam o curso tem filhos na creche, hoje a APAF é aberta para qualquer mulher residente do município de São Paulo. Foi feito um planejamento do primeiro curso de Hospitalidade no começo, não tínhamos espaço apropriado, então fizemos uma parceria no Largo do Arouche com a Sintoresp, alugávamos uma sala, onde as mulheres faziam o curso, alguns encontros eram na Sede da APAF com a Psicóloga e as aulas eram no Largo do Arouche e o curso era mais longo, hoje nosso curso tem duração de dois meses e dez dias, vendo as necessidades das mulheres que precisam trabalhar, então não adianta formatar um curso muito longo que elas acabam desistindo. A primeira turma foi feita lá, até alguns professores eram de lá e deu certo essa primeira turma e conseguimos parcerias com alguns Hotéis para as meninas fazerem a vivência e no decorrer do tempo fomos adaptando a carga horário do curso, alguns temas que elas poderiam aproveitar com o objetivo de terminarem o curso e conseguir uma colocação no mercado, o objetivo da APAF é que essa mulher tenha uma renda ou melhore a renda que já possui para dar uma melhor qualidade de vida não só para ela como também para a família, principalmente pros filhos.

**Ana Mota:** Você tem contato com a família dessas mulheres?

**Sueli Viana:** Na formatura, algumas trazem companheiros, esposos, mães, porque o curso é muito rápido, dois meses e dez dias, então o contato que temos é com as mulheres.

**Ana Mota:** Quais profissionais que trabalham na APAF?

**Sueli Viana:** Tenho a formação em Serviço Social, temos uma Psicóloga e uma Assistente de Projetos que é formada em Educação Física e temos outra pessoas que cuida da casa, ela é formada em Marketing e supervisiona a casa, temos também uma Estagiaria da área de Serviço Social, também uma de Psicologia e tem a Recepcionista e

uma Assistente Administrativa.

**Ana Mota:** É um grupo grande!

**Sueli Viana:** Não é, porque na verdade se formos direcionar quem trabalha com as mulheres, porque estamos falando de Hospitalidade só que tem outros cursos na casa, então é uma equipe pequena. O Terceiro Setor também acaba tendo um quadro reduzido de pessoas, na verdade quem trabalha com essas mulheres sou eu, a Psicóloga e as Estagiárias.

**Ana Mota:** Como a APAF é mantida?

**Sueli Viana:** Através de doações de pessoas físicas, algumas empresas parceiras e hoje o que tem ajudado bastante é a Nota Fiscal Paulista, somente as creches tem convênio com a Prefeitura, só que aí é dinheiro só para as creches, aqui o espaço luminar que é onde ficam as mulheres e alguns cursos é mantido pelas doações e Nota Fiscal Paulista.

**Ana Mota:** E essas doações são constantes, são das mesmas pessoas e como você faz para arrecadar?

**Sueli Viana:** Então, todo final de ano, mandamos boletos de contribuição para uma lista de associados que temos, só que não dá para garantir cem por cento que essas pessoas vão contribuir através desse boleto, por ser uma contribuição espontânea, então às vezes tem mês que doam e meses que não doam.

**Ana Mota:** Então esses boletos são mensais?

**Sueli Viana:** Exatamente.

**Ana Mota:** Essas alunas recebem para fazerem o curso?

**Sueli Viana:** Então, já tem três anos que conseguimos uma parceria com a Secretaria do Trabalho, elas recebem uma bolsa que é uma ajuda de custo, principalmente pela questão de transporte para virem pra cá, fazerem o curso, mas quem paga esse é auxílio é a Secretaria do Trabalho da Prefeitura de São Paulo.

**Ana Mota:** Essa ajuda acontece somente no período do curso de dois meses e dez dias?

**Sueli Viana:** Exatamente, tanto que elas começam receber depois de quarenta dias do início do curso, para ter certeza que elas continuarão.

**Ana Mota:** Existe muita desistência por parte delas em relação ao curso?

**Sueli Viana:** Existe, é bem dividido, tem algumas desistências logo no começo, o que acontece algumas mulheres fala que não tem o valor do transporte, antes de iniciar o curso, ainda no processo seletivo, fazemos uma reunião com elas já esclarecendo como será o curso do começo ao fim, para não ficar nenhuma dúvida, então mencionamos bastante a questão que os cursos são todos os dias que elas terão que pagar transporte do

bolso delas, pois a bolsa só sairá depois de quarenta dias, então elas acabam aceitando as condições, só que no dia a dia elas acabam colocando outras prioridades, principalmente as que tem filhos, elas veem que não tem como pagar o transporte. Na maioria dos casos a desistência é por questão de dinheiro do transporte nesses primeiros quarenta dias do curso, outra questão muito forte são os filhos, não tem com quem deixar para vir fazer o curso, então temos desistência assim, terceira semana do curso e depois quando começam as aulas práticas que é praticamente na metade do curso que algumas não se identificam com e aí tem uma ou duas desistências, tem desistência até a terceira semana.

**Ana Mota:** Nesse curso que você chama de Hospitalidade, está incluso o trabalho de Camareira, Auxiliar de Cozinha e Lavanderia?

**Sueli Viana:** E de Garçonete também.

**Ana Mota:** Nesse processo como funciona, elas tem as aulas todas juntas e no final elas escolhem que área querem fazer a vivência e qual critério elas usam para fazer essa escolha?

**Sueli Viana:** Elas escolhem a que mais se identificaram e que tiveram mais aptidão, mais facilidade, como o curso tem duração de dois meses e dez dias, as duas primeiras semanas são palestrantes de diversas áreas que vem conversar com elas, a partir da terceira semana iniciam as aulas, cada dia da semana é uma aula, por exemplo: segunda-feira é garçonete, terça camareira, quarta lavandeira, quinta cozinha. Cada dia da semana é um tema e uma vez por semana e uma vez por semana elas têm dinâmica com a Psicóloga.

**Ana Mota:** Ela ajuda a quem está em dúvida escolher a área?

**Sueli Viana:** Também, mas o forte é o trabalhar a questão do relacionamento interpessoal, porque são mulheres diferentes, tem de tudo aqui, mais simples, outras que de repente já trabalharam, mas precisa de uma reciclagem, então vem pra cá fazer o curso, outras que nunca trabalharam, então a cobrança é mais difícil porque tem uma mais adiantada e elas não gostam, então a Psicóloga trabalha essas questões, ninguém é igual a você, você terá que trabalhar com as diferenças.

**Ana Mota:** Hoje no mercado se não souber se relacionar fica difícil se manter no trabalho.

**Sueli Viana:** É imprescindível que a pessoas saiba se relacionar, porque numa cozinha tem aquele que lava, aquele que descasca, aquele que prepara o prato, se não tiver o prato limpo, como vai servir o cliente, então é trabalho em equipe, a mesma coisa a

camareira se a recepcionista não tem o quarto liberado, como vai dar para o hóspede, a Psicóloga trabalha essa questão de relacionamento mesmo e na metade do curso elas optam por uma área para elas fazerem a vivência naquilo que elas mais se identificam.

**Ana Mota:** Elas podem escolher as Empresas para fazerem a vivência?

**Sueli Viana:** Não, nós que encaminhamos. Nós procuramos, nem sempre dá certo, pelo número de vagas disponíveis, nós tentamos enviar para locais mais próximos de suas residências, se não é tão longe do Hotel ou se não às vezes Ana, por exemplo: a empresa fala assim: Sueli me manda meninas boas porque terei vagas, então procuro mandar aquelas meninas interessadas, porque infelizmente, tem aquelas pessoas que fazem o curso, não estão preparadas, ainda tem que resolver questões de filhos, falamos bastante, Hotel funciona vinte e quatro horas é de domingo a domingo, se você tem filho pequeno, está na creche e a creche não funciona de sábado, domingo e feriado, o que você vai fazer? Então umas tem essa situação resolvida outras não, não vou pegar uma menina dessas, colocar no Hotel, sabendo que ela não vai conseguir ficar, quando recebemos a vaga, tentamos distribuir da melhor forma, as vezes não conseguimos agradar todo mundo, as vezes elas não ficam contentes, enfim.

**Ana Mota:** Como você escolheu as Empresas parceiras, foi mandando propostas e quantos parceiros tem atualmente para elas fazerem a vivência?

**Sueli Viana:** Até que temos um número bom em determinadas áreas, por exemplo camareira, temos bastante parceiros que tem vagas para camareira, porque tem muita rotatividade e tem muita procura, cozinha é mais difícil, então na verdade uma rede de Hotéis, eu consigo distribuir as meninas, quando é rede as Governantas acabam falando com outras Governantas de outros Hotéis, faz de conta que eu entrei em contato com x Hotel que pertence a uma rede, aí mandei a menina para lá, e ela gostou, o que acontece a Governanta de outro Hotel liga, dizendo: estou precisando de camareira, você não tem alguém e a Governanta diz: liga na APAF, eles tem um curso quem sabe te mandam e eu já vou anotando esses contatos pra quando chegar a época da vivência, mandar um e-mail, olha vamos ter vivência, você pode receber as meninas e elas pedem, mas o primeiro contato foi através da nós mesmos, ligando, tentando falar com Recursos Humanos, Gerente, até mesmo na própria Governança.

**Ana Mota:** Foi difícil essa entrada de vocês com essas parcerias?

**Sueli Viana:** Sim, no começo foi bem difícil, porque primeiro, quando fala que é uma Associação, a pessoa já pensa é aquele pessoal que vai pedir, que não sabe se comportar, são todos carentes, infelizmente ainda alguns tem essa visão e quando fala

nessa área Hospitalidade e Hotelaria o pessoal dá mais preferência para Universitários, então já chegou Hotel que falou assim: olha, não vou poder receber suas meninas dessa vez, porque estamos com um grupo de universitários, no começo foi difícil, porque o pessoal pensava o que é isso? Como assim, uma Associação que dá curso, só que nós falamos: dá uma chance pelo menos para uma menina, pra você ver como é, mandávamos também materiais da Instituição, projetos explicando o que era alguns hotéis, principalmente os maiores que trabalham como a responsabilidade social, foram abrindo as portas, alguns depois chegavam a nós dizendo: eu falei com Gerente de tal Hotel e ele indicou vocês.

**Ana Mota:** No final da vivência elas são contratadas, se sim esse número é bom ou ruim?

**Sueli Viana:** Sim, elas são contratadas, em relação a quantidade já tive números mais expressivos, do que o de dois mil e catorze, anteriormente tínhamos quase cinquenta por cento, principalmente na área de camareira que contratava bastante, mais não sei se hoje a concorrência está muito grande por ter muitos cursos que oferecem bolsas, que infelizmente algumas pessoas vem fazer o curso atrás da bolsa e não de arrumar um emprego e outra coisa que as vezes assusta um pouco é a parte da vivência que é onde elas veem dia a dia, então tem umas que acham que de repente será sempre corrido quando tem muita saída, as vezes tem a vaga mas elas acham que não vão dar conta, mas tempos temos resultados super positivos, de meninas que estão até hoje nos Hotéis e estão dando até palestras. Tem uma ex-aluna nossa que nessa turma veio dar palestra.

**Ana Mota:** Nossa é mesmo! É uma boa forma de incentivo para as meninas que estão ouvindo, porque elas pensam: nossa ela já esteve aqui como nós e agora ela vem aqui dar palestra.

**Sueli Viana:** Buscamos trazer essas ex-alunas para mostrar para as novas, que não é impossível, no começo é difícil até pagar o ritmo, mas não é nada impossível.

**Ana Mota:** o que acontece com essas alunas que acabam o curso e não são contratadas?

**Sueli Viana:** Então, tem algumas que aproveitam o conhecimento que tiveram aqui tanto com os palestrantes ou até mesmo que viram e acabam migrando para outras áreas, em vez de, por exemplo: de camareira elas vão para áreas de serviços gerais ou procuram até mesmo na área em Hotéis menores, por exemplo: se optaram pela área de cozinha aí não deu certo elas tentam lavanderia ou se não garçonne ou de repente como temos outros cursos elas pedem outra chance, ha não posso fazer outro curso, vamos analisar como a aluna foi porque pode acontecer dela ter sido uma ótima aluna, mas

chegando o dia a dia ela não se adaptou mesmo, por isso que é bom a vivência para ter certeza se é isso mesmo que ela quer, se é uma aluna que se comprometeu, não faltava, até damos oportunidade em outros cursos;

**Ana Mota:** Tem muita falta?

**Sueli Viana:** Não, falta não. Tem a questão da desistência no começo, mas as que ficam, frequentam e não faltam, porque como são poucas aulas elas mesmo falam: há se perdemos uma aula, depois fica difícil para acompanhar.

**Ana Mota:** Quais os cursos oferecidos na APAF hoje?

**Sueli Viana:** Temos outro projeto que se chama Maria Bonita, que são os cursos de assistente de cabeleireiro, manicure e pedicure e começamos outros de oficina de costura, então hoje temos Hospitalidade, Assistente de cabeleireiro, Manicure e Pedicure e a Oficina de Costura. Na verdade pensamos em duas linhas: a de Hospitalidade para mulher trabalhar com carteira assinada regime CLT, só que depois vimos essas mulheres que tem essas questões de filhos, enfim, pensamos em outros cursos que ela possa trabalhar como autônoma, de repente ela tem mais flexibilidade nessa questão de horário, se você é manicure, enquanto seu filho está na escola, você pode atender seus clientes.

**Ana Mota:** Acontece de uma aluna vir fazer o curso de Hospitalidade e ela querer mudar para os cursos da Maria Bonita?

**Sueli Viana:** Acontece sim. Como na Maria Bonita tem dois cursos que é o de cabelo e manicure, então analisamos como ela foi no curso de Hospitalidade, teve a oportunidade de trabalho, aconteceu um caso assim, a pessoa veio fez Hospitalidade, nós encaminhamos pro emprego e ela acabou não ficando e era um emprego pro perfil dela, mas enfim, ela não ficou e também não vamos questionar, ela veio aqui e pediu para fazer o de Manicure demos a oportunidade, dentro do Maria Bonita, as vezes tem alguns salões que entram em contato perguntando se temos recém formadas para trabalhar e aconteceu também de surgir nova oportunidade de trabalhar e a pessoa não querer, analisamos o que essa pessoas quer mesmo, ela quer trabalhar? Ela só quer fazer curso? Porque de repente ela está tirando uma oportunidade de outra pessoa que precisa, o que aconteceu com essa moça, ela terminou o de manicure e queria fazer o de cabelo, não deixamos explicamos: você já teve oportunidade duas vezes, vamos deixar para outra pessoa que precisa, no começo a pessoa fica meio sentida, mas depois ela chega a conclusão que como são poucas vagas, que outras pessoas também precisam da mesma oportunidade.

**Ana Mota:** Todos esses cursos oferecem a bolsa?

**Sueli Viana:** Nós conseguimos para todos, menos o de Oficina de Costura, são valores diferentes por conta da carga horária, mas eles têm ajuda sim.

**Ana Mota:** As alunas do Maria Bonita e Oficina de Costura tem a vivência?

**Sueli Viana:** Não. Só Hospitalidade que tem a vivência, achamos delicados, manicure vai fazer vivência no salão e não tem tanta prática, então como elas fazem a parte prática: elas treinam em umas unhas postiças, depois uma aluna faz na outra e também começam a trazer as modelos e também abrimos para quem quiser, no final do curso faz fila para elas fazerem e o de cabelo elas tem umas bonecas, onde elas vão treinando cortes e tintura, por exemplo: uma escova, o professor ensina, e elas vão treinando uma na outra e depois saem todas bonitas.

**Ana Mota:** Quem são os profissionais que ajudam dando palestras, as aulas e como foi construída essa parceria?

**Sueli Viana:** A maioria são os mesmos, como o curso de Hospitalidade temos só duas vezes por ano, acaba não tomando muito tempo desses profissionais, eles vem geralmente nas duas turmas, são todos voluntários, temos banco de dados de voluntários e temos também uma empresa parceira que tem um Instituto que também capta voluntários para algumas ações, referente a Hospitalidade fizemos um contato com esse Instituto e falamos assim: será que vocês tem voluntários que falam sobre apresentação pessoal, como montar um currículo e como é uma empresa, empresa tem todos os departamentos, então ela fez esse contato com o pessoal de lá e conseguiu alguns funcionários que se voluntariassem a vir aqui dar aula para as meninas e também temos voluntários dos Hotéis parceiros, tem uma Governanta que ela mesmo fala: eu sou madrinha das meninas, faz questão de toda turma vir dar uma aula, ela fala sobre o pessoal dela, como ela começou, que nunca é tarde pra estudar, como começou no Hotel e que até hoje não parou de estudar e tem muitas meninas que acabam optando pela função de camareira por conta do histórico de vida dela, nós fazemos visita no Hotel que ela trabalha e as meninas ficam encantadas. São todos voluntários de empresas parceiras, dos próprios Hotéis e alguns voluntários que se inscreveram pelo nosso site. Uma vez por mês temos uma reunião de apresentação da Instituição para novos voluntários, então eles veem e falamos sobre o trabalho da APAF e das creches, temos uma lista de onde precisamos de voluntários, então às vezes essa pessoa se encaixa dentro dessa lista ou se não ela fala: gostaria de falar sobre saúde da mulher, procuramos sempre ver se nas nossas atividades dá pra encaixar o assunto dela, por

exemplo, dentro do curso de Hospitalidade temos uma palestra de saúde da mulher e é uma Enfermeira que veio através do site e está conosco há muito tempo, ela faz questão de toda turma está presente para orientar as meninas na questão de saúde, através dos nossos parceiros e dos próprios parceiros dos Hotéis e de nosso site que chegam esse profissionais. Para as aulas específicas, por exemplo: camareira, cozinha, lavanderia, garçonete, contratamos uma Associação que já tem experiência nesse ramo hoteleiro de treinamento, então ela é responsável pelos profissionais que dão as aulas, essa parte que chamamos de capacitação não são voluntários que dão.

**Ana Mota:** Quais os maiores desafios que você encontra na APAF?

**Sueli Viana:** Olha, assim não sei se é um desafio, mas vou falar em relação aos cursos, às vezes a equipe técnica acaba colocando muita expectativa no próprio grupo e por mais que orienta as meninas, fale sobre as possibilidades às vezes você mostra pra elas, tem uma oportunidade para você e a pessoa não desperta, ela ainda continua naquela situação e o complicado é que quando o parceiro recebe as alunas pra vivência é porque já tem algum interesse ou porque ele vai contratar alguém futuramente e de repente já quer deixar um currículo lá, o que explicamos para as meninas: gente quando vocês forem fazer a vivência, faça direitinho e preste atenção, por quê? Para não fecharem as portas para as próximas turmas, esse parceiro que recebe, eles acabam disponibilizando um funcionário da equipe para acompanhar essa menina, a equipe do Hotel também se mobilizou para receber essa ou essas alunas, porque tem Hotéis que recebem mais de uma e as vezes ficamos tristes que a pessoa vai lá e não tem o despertar, nossa olha o pessoal foi lá deu o depoimento e eu também posso mudar de vida. Chegamos até colocar em discussão se dentro do curso de Hospitalidade continuamos com a vivência, porque entendemos que o Hotel é super corrido, pedimos esse espaço e o Hotel recebe e a aluna não corresponde, até explicamos pra ela: você não é obrigada a aceitar a vaga se você não se adaptou, só porque a APAF falou que você tem que fazer a vivência, mas pelo menos mostre seu lado profissional, faça direito e tenha interesse, tem algumas que ficam aqui conosco, elas vão à visita, escuta o que o pessoal fala, mas não tem o despertar, não sei se colocamos uma expectativa muito alta e que de repente não é o momento da pessoa, só que pensamos também na questão do parceiro, porque é corrido e estão disponibilizando tempo e espaço para a pessoa e é complicado isso, o que pode acontecer mais tarde é perdemos esse parceiro.

**Ana Mota:** Então cada turma é uma tensão que a APAF tem em preservar seus parceiros?

**Sueli Viana:** É, quando chega o primeiro dia de vivência, ficamos agoniados, será se elas chegaram, porque são dez dias que elas não vêm pra cá, elas vão para lá, semana passada elas foram para a vivência e essa é a segunda semana, então o que eu fiz hoje, mandei um e-mail para todos os parceiros que receberam, perguntando se está tudo bem, alguns já responderam: aqui está tudo certo e teve um que respondeu que a aluna só apareceu dois dias, ela disse que não gostou que não é aquilo que ela quer e não foi mais e não avisou e não ligou pra nós aqui na APAF avisando.

**Ana Mota:** Como você procede nesse caso?

**Sueli Viana:** Então, como elas tem retornar aqui pra dar o *feedback* provavelmente ela está achando que não fazemos esse contato com o Hotel que ela estava, simplesmente creio que ela ia aparecer aqui, fazer de conta que foi e acabou, mas não, nós fazemos esse acompanhamento, já peguei a ficha dela, tentei entrar em contato, a irmã dela atendeu e deixei o recado pedindo para entrar em contato, se não ela não pega o certificado, porque não é justo todas as outras estão se esforçando nos locais e ela foi dois dias e nem são dois dias em período integral, são só quatro horas. Temos meninas que estão fazendo faculdades em outras áreas, que ligam para nós e falam: todas as palestras, aulas, estou colocando em prática em meu trabalho, que é essa questão de trabalho em equipe e comportamento, acho assim de tudo você tira proveito de alguma coisa, não é eu detestei tudo, é mentira, se a pessoas tem interesse ela vai tirar alguma coisa, alguma coisa ela vai guardar de bom, que vai servir futuramente para ela, mas infelizmente tem esses casos, já tivemos casos de quase perder parceria, o parceiro fala: a menina veio aqui e de repente ela estava dormindo no vestiário.

**Ana Mota:** Isso se encaixa naquilo que você falou do despertar, a pessoa tem a oportunidade e não aproveita.

**Sueli Viana:** Tem muitas meninas que nunca trabalharam de carteira assinada, já estão numa idade difícil de conseguir o primeiro emprego e eu falo pra elas: aqui é o empurrãozinho e tem uma vantagem de ser indicação nossa, tem o curso, fez a vivência, então vamos dar a oportunidade, tenta aproveitar, de repente o salário não é aquilo que você está esperando, mas aceita a proposta, aceita a experiência e não fecha a porta, depois que você pegou experiência, isso não impede de procurar algo melhor, mas pelo menos numa próxima entrevista você terá o que falar, sua carteira estará com uma experiência, mas às vezes tem gente que não desperta e quer que as coisas se resolvam espontaneamente, já quer ficar num lugar pra ganhar “x” mil reais e não quero ninguém pegando no meu pé, isso é impossível.

**Ana Mota:** Você recebe de todas as empresas um *feedback* no final da vivência das alunas?

**Sueli Viana:** Recebo, quando essas meninas vão para vivência, mandamos um envelope fechado pedindo para o parceiro fazer uma avaliação e no último de vivência eles nos devolvem, aí é a avaliação do parceiro referente à aluna e elas também vão fazer uma avaliação da vivência, o que acharam o que fizeram o que podia ser melhorado ou não, nós ouvimos as duas partes, tanto dos parceiros quanto das alunas.

**Ana Mota:** Geralmente são *feedbacks* bons ou ruins?

**Sueli Viana:** São bons em sua maioria.

**Ana Mota:** O que acontece se o Hotel quer contratar a aluna que está vivência e ela não aceita, vocês indicam outra?

**Sueli Viana:** Se temos indicamos, aí falamos para aluna, surgiu uma oportunidade no Hotel, só que a aluna que estava lá não quis você quer? Se a pessoa aceita, pedimos para ir fazer a entrevista, quando é da mesma rede, um Hotel liga para o outro e diz como ela foi aí e ele já indica a APAF, já aconteceu várias vezes isso.

**Ana Mota:** Durante o ano você costuma se comunicar com os parceiros ou essa comunicação é só no período da vivência?

**Sueli Viana:** É super corrido, mas procuramos no começo do curso, falando que o curso está iniciando, até mesmo por causa desses que são palestrantes, final de ano costumamos mandar uma lembrança para eles agradecendo a parceria, mando e-mail e quando está próximo da vivência esse contato aumenta.

**Ana Mota:** Além dos parceiros, tem outras empresas que ficam sabendo do trabalho da APAF e procuram fazer parcerias e divulgar as vagas?

**Sueli Viana:** Às vezes algumas lavandeiras ligam, também ligam mulheres procurando empregadas domésticas, fiquei sabendo que aí tem o curso de camareira e estou precisando de uma doméstica, só que nem sempre conseguimos, pois muitas mulheres já vieram dessa área e algumas não entendem, mas como, você tem tantas mulheres aí, explicamos, já foram domésticas e estão fazendo curso para ter novas oportunidades, também funciona como boca a boca, temos as nossas Diretoras e elas falam pros amigos, já ligou aqui fábrica de doce que precisa de gente para produção, às vezes entramos em contato com as alunas porque temos o currículo de todas que já estudaram aqui.

**Ana Mota:** Em uma observação que fiz há um tempo, achei interessante que você perguntou para as alunas se tinha algum homem na família que precisava de emprego,

pois tinha uma vaga masculina e vocês acabam ajudando com essas atitudes também as famílias.

**Sueli Viana:** Teve uma turma que conseguimos emprego para o marido e para a aluna não.

**Ana Mota:** A APAF não tem trabalho com homens?

**Sueli Viana:** Não, são só mulheres e crianças, para dois mil e quinze, estamos assinando agora no mês de novembro, uma parceria com fundo social de solidariedade para um projeto no parque da Água Branca, é um projeto para crianças e para terceira idade, mas esse projeto só irá acontecer no parque e terá outra equipe que ficará lá.

**Ana Mota:** Como será esse projeto?

**Sueli Viana:** É Leitura para todos e para terceira idade também tem a atividade física.

**Ana Mota:** O que você entende por Hospitalidade?

**Sueli Viana?** Compreensão, aqui na APAF é muito aplicado, pois compreendemos muito, tentamos atender e acolher cada mulher que entra aqui, as vezes Ana até na triagem, na entrevista.

**Ana Mota:** Como é feita a divulgação, triagem e processo seletivo das alunas?

**Sueli Viana:** O meio forte de divulgação é através do Jornal Amarelinho, que também é um parceiro nosso, as mulheres vêm fazer a inscrição e divulgamos também através de e-mail, para algumas Instituições da Bela Vista. Elas vêm preenchem a ficha e fazemos uma entrevista, tem algumas perguntas, dentre elas porque escolheu aquele curso, experiências anteriores, se tem condições de estar aqui de segunda a sexta e através dessas respostas fazemos uma triagem.

**Ana Mota:** Quantas vagas oferecem por turma?

**Sueli Viana:** De Hospitalidade, são quarenta vagas, selecionamos quarenta, mas sempre acaba terminando com uma média de trinta.

**Ana Mota:** Nessa turma tem quantas alunas?

**Sueli Viana:** Essa foi a menor turma que tivemos, são vinte e quatro.

**Ana Mota:** Teve muita desistência ou não conseguiram um grande número de inscrições?

**Sueli Viana:** Ficamos impressionados pelo número de desistência, então não conseguimos bater nossa meta que seria trinta, mas tomara que essas vinte e quatro, tenham aproveitado a vivência, estamos na expectativa pelo retorno e saber se tiveram proposta de emprego. Nessa triagem, às vezes percebemos que a pessoa não está dentro do perfil ou de repente não é o momento dela, mas pela situação tentamos compreender

e trazemos para o curso, por quê? É um período de dois meses e dez dias e ela estará aqui e vamos trabalhando com ela junto com a Psicóloga. Nessa turma mesmo tem uma pessoa que se olhar friamente ela estaria fora, mas resolvemos dar oportunidade para ela e nem foi para a vivência, compreendendo a situação dela, conversamos e falamos hoje você não tem condições de ir para a vivência, mas você vai fazer isso, isso e isso, tudo bem? Ela concordou. Ela ficou conosco, trabalhando dez dias, aproveitamos que ela está aqui para trabalhar outras questões que ela precisa desenvolver e nesse caso o que vamos dar de oportunidade para ela, se ela aceitar, se o ano que vem, quando iniciar a outra turma de Hospitalidade na época da vivência e ela tiver bem, pedimos para o parceiro recebê-la para fazer a vivência, ela estava muito ansiosa, mas ela não tinha mesmo condições de fazer agora.

**Ana Mota:** A Psicóloga fica aqui o dia todo atendendo?

**Sueli Viana:** Ela trabalha quatro horas por dia, como dividimos: num período fica a Estagiária que está no último ano da faculdade e que pode atender tranquilamente e no outro período fica a Psicóloga.

**Ana Mota:** Se alguma aluna precisar, ela pode vir falar com a Psicóloga?

**Sueli Viana:** Pode, uma vez por semana, temos a dinâmica com a Psicóloga com todas as alunas, introduzimos isso no curso de propósito, para aluna se sentir a vontade e se identificar com a profissional e de repente procurá-la espontaneamente. Se tiver algo muito visível que a Psicóloga ou a Estagiária observa durante as dinâmicas, aí convidamos a pessoa, mas é um convite, dizemos: olha você não gostaria de ter umas sessões com a Psicóloga, se a pessoa aceita tudo bem, se ela não aceita não podemos forçar, às vezes a aluna só percebe que precisa de acompanhamento no final do curso, mesmo depois que termina o curso se a pessoas não conseguiu um emprego ela pode vir.

**Ana Mota:** Qual relação à APAF mantem com as ex-alunas?

**Sueli Viana:** Tem algumas que ligam pra falar que conseguiu emprego, tem umas que falam que vão tirar férias, viajar, tem umas que vem de surpresa nos ver, pelo menos duas vezes por ano, entramos em contato para saber se está trabalhando, formamos um banco de dados de ex-alunas e a Estagiária de Serviço Social que faz o trabalho de ligar para cada uma delas. Esse ano ela já ligou para as alunas do primeiro semestre de dois mil e quatorze, dois mil e treze e dois mil doze e dois mil e onze, alguns telefones não são mais os mesmos, então infelizmente não sabe o que aconteceu e na fichinha anotamos se está ou não trabalhando.

**Ana Mota:** Agora vou lhe apresentar o mapa de *stakeholders*, aqui está o conceito que são os que influenciam ou são influenciados por uma determinada Organização, listei alguns, desses que lhe apresentei, você gostaria de acrescentar ou retirar algum, gostaria que você me indicasse dois principais que serão minhas duas próximas entrevistas, para saber a relação de troca com esses *stakeholders*.

**Sueli Viana:** O que eu acho que tem haver com a APAF, família tem tudo haver, Governo, colaboradores, voluntários, mídia, parceiros, recursos humanos, clientes, concorrentes, na verdade não chamo de concorrente as outras Instituições, porque acabamos trocando serviço, por exemplo: tem uma fundação aqui perto que também atende mulheres, ela liga falando estou com uma mulher, você tem vaga para o curso, eu falo: tenho, também já liguei, tem uma pessoa que precisa de orientação previdenciária, porque sei que lá tem advogado que atua nessa área e ela fala: então manda pra cá, então eu tiraria esses concorrentes. O que eu chamo de concorrentes são essas bolsas que o Governo oferece, então tem mulheres que ficam procurando não é capacitação, é bolsa.

**Ana Mota:** Você poderia me indicar dois principais?

**Sueli Viana:** Voluntários: Instituto Cuidando do Futuro e Parceiros: Silda do Novotel Center Norte.

**Ana Mota:** Obrigada pela entrevista.

**Entrevista realizada no dia 25 de novembro de 2014, com a Sra. Silda Raguse, Governanta do Novotel Center Norte.**

**Ana Mota:** Obrigada por me atender, a sua contribuição será de grande importância para minha pesquisa. Qual é a sua formação e a sua função e tempo aqui no Novotel?

**Silda Raguse:** Sou formada em Bacharel em Hotelaria pela Universidade Anhembi Morumbi e tenho e tenho Pós em Especialização Profissional em Hotelaria na ECA USP, estou fazendo uma Pós no SENAC de Educação Ambiental para Sustentabilidade, estou sempre envolvida com estudos.

**Ana Mota:** A ACCOR trabalha muito a questão da Sustentabilidade, é uma rede que se preocupa sempre com meio ambiente?

**Silda Raguse:** Sim, temos uma política ambiental bem definida, temos prazos metas que são importantes. Neste Hotel, estou há dois anos e sete meses, na ACCOR estou há oito anos e na Hotelaria há trinta e três anos.

**Ana Mota:** Pode me falar um pouco mais sobre sua carreira na Hotelaria? Nesse Hotel

você é Governanta Executiva?

**Silda Raguse:** Aqui temos apenas a definição Governanta Executiva na marca Novotel chamamos de Governanta. Entrei para Hotelaria, quando era criança, tinha cinco anos, morava em uma fazenda e o dono da fazenda era Hoteleiro, então comecei a ouvir sobre Hotel, quando cresci fui a esse tal de Hotel descobrir o que era, foi meu segundo emprego, o primeiro foi como Professora, depois entrei na parte de reserva em um Hotel em Porto Alegre, além de reservas trabalhei na parte de Eventos, como Gerente e também Gerente de Vendas, tinha uma semana de Hotelaria quando conheci a Governanta, me encantei pela pessoa que pisava no corredor que parecia ser poderosa e também com os detalhes pela parte da Governança, então são duas coisas que me chamou atenção: o poder que ela tinha e o detalhe, aí eu fui atrás para ser essa pessoa.

**Ana Mota:** E conseguiu!

**Silda Raguse:** Sim, mas levei muito tempo, trabalhei uns vinte anos na Hotelaria até chegar na Governança, hoje é mais fácil, com certeza o meu caminho foi bem difícil, mas consegui alcançar meu objetivo que era ser Governanta.

**Ana Mota:** Pretende continuar na Governança?

**Silda Raguse:** Sim, mas também exerço outra função, além de trabalhar como Governanta, sou do corpo docente da Hotec, dou aula de Governança, Lavanderia, Compras e Almoxarifado, já estou há quatro anos na faculdade e a ACCOR me proporcionou trabalhar com a parte de voluntariado, além de eu ser chamada no Hotel de garota verde, porque sou bem envolvida na nossa política ambiental, conseguimos no início do ano a nossa ISO catorze mil e um, para manter a ISO não é fácil temos que trabalhar bastante, através da ACCOR acaba chegando na APAF também.

**Ana Mota:** E como você conheceu a APAF?

**Silda Raguse:** Temos outro trabalho de voluntariado que existe há onze anos e eu participo há oito, que é a Unibes que é a formação de mão de obra de jovens, meu laço de conhecimento dessa Instituição e o trabalho lá levou para o nosso RH da sede, e o RH da sede tinha uma moça chamada Ana, ela não está mais na empresa, consegui um contato que acho que era da Sueli na época, por meio do RH surgiu a ideia de fazer um trabalho lá, primeiro o RH e o Chefe de Cozinha do Novotel Jaraguá também se aproximou da Instituição e a pessoa do RH lembrou-se de mim e disse: vamos chamar a Silda, porque viu que o perfil das participantes que estavam mais ligadas a cozinha e Governança e eu fui fazer o trabalho lá, vai fazer quatro anos.

**Ana Mota:** É um trabalho bastante interessante que eles fazem na APAF. Conheci a

APAF pelo site quando fui definir meus objetos de estudo, tendo em mente que ia pegar uma ONG, então fiz uma busca no Google: ONGs que capacitam mulheres para o mercado de trabalho e veio a APAF, entrei no site e vi que capacitavam camareiras e mandei um e-mail no próprio site, pouco tempo depois a Sueli me respondeu permitindo que a minha pesquisa fosse feita. O site deles é muito completo e chamativo.

**Silda Raguse:** O site é bem consistente e as informações são bem claras, é uma Instituição muito séria, pela própria ACCOR investir e ter como parceira, ela tem realmente que verificar, é um trabalho sério nosso, falamos de voluntariado, mas é um voluntariado que realmente tem que ser esse dar e receber e temos que estar presentes de corpo e alma e viver aquilo e poder ajudar. Na APAF também fui a primeira Governanta contratadas deles.

**Ana Mota:** Quando a Sueli falou de você, ela disse: Ana tomara que ela possa te atender, porque as meninas amam a Silda e quando ela vem para dar palestra elas ficam encantadas e muitas decidem pela função por sua causa.

**Silda Raguse:** Porque tenho também uma história de vida de muita luta, nasci em uma fazenda onde meu pai era Agricultor, minha mãe dona de casa, não tinha nem energia elétrica, quando conto para elas algumas histórias assim: que para tomar banho, tinha que aquecer a água no fogão a lenha, lá no Rio Grande do Sul naquele frio, colocar dentro de uma lata erguer a lata e ficar embaixo, então elas vê que tudo é possível.

**Ana Mota:** Às vezes é esse incentivo que falta para elas seguirem em frente e conquistar seu espaço no mercado de trabalho, por meio de uma história que seja próximo a realidade delas.

**Silda Raguse:** Para você ver que dá pra dar uma virada, dá para lutar, tanto que para fazer Leitura à noite, eu pegava vagalumes e colocava dentro da garrafa vazia para eu poder ter iluminação, porque minha mãe brigava muito, se eu ficasse com lamparina acesa até tarde, mas são trabalhos, lutas, faz parte da caminhada.

**Ana Mota:** Qual a sua relação com a Sueli e com a APAF? Que trabalho faz lá?

**Silda Raguse:** Normalmente recebemos cada semestre um calendário de início das atividades, quase sempre a minha participação ou é de abertura quando chega a parte dos Parceiros, de passar a parte mais profissional, primeiro a Sueli gosta de fazer esse momento, só não vou à primeira semana porque minha agenda não permite. Nosso primeiro contato sempre é via e-mail, a minha relação com a Sueli é baseado em confiança, a Sueli agenda no Hotel uma visita técnica com as meninas na fase do curso e vêm todas elas, abrimos o Hotel para elas conhecerem, depois ter um terceiro passo

que é a vivencia e fazemos o contato para saber quantas vem fazer a vivencia no Hotel, visto que elas distribuem as meninas entre os Hotéis da ACCOR, restaurantes e outros. No período que as meninas ficam aqui, nosso relacionamento é mais estreito, porque ela precisa saber se as meninas estão comparecendo, se tem algum problema, como está sendo o comportamento e atitudes delas, ficamos mais em contato e tem uma coisa interessante nesse Hotel, toda vez que vou fazer as palestra que é o momento de voluntariado, costumo convidar alguém do Hotel, porque tem muitas pessoas que não participam de projetos, porque nunca tiveram oportunidade, acha que não tem capacidade e uma série de outras coisas, se eu tenho lá e em outros projetos que participo chego e convido, olha gostaria que você fosse nesse semestre comigo lá, faço o convite, teve um semestre que eu convidei um *Maitre* aqui do Hotel porque lá também tem o curso de Garçonete, tem pessoal para cozinha e ele foi, o depoimento dele é fantástico, ele quando conheceu a APAF ficou apaixonado e trouxe uma ideia aqui para o Hotel que Graças a Deus estamos conseguindo realizar, ele não está mais aqui conosco, está em uma outra empresa, mas ele deixou um trabalho muito legal junto a APAF, quando o cliente passa pelo Bar ou Restaurante e ele não quer a Nota Fiscal Paulista pegamos essa Nota Fiscal, guardamos e mandamos para a Sueli, para ser revertida esse parte do imposto para a APAF.

**Ana Mota:** Ela comentou mesmo sobre isso, que a maior ajuda financeira vem por meio da Nota Fiscal Paulista.

**Silda Raguse:** Temos a contribuição por meio de nosso Bar e Restaurante, como você viu ali, todo consumo interno tem uma nota fiscal, como tem muitos clientes de fora, eles não fazem parte da NFP, eles deixam a nota, emitimos e depois mandamos para ela. Essas notas são guardadas em uma caixinha, que chamamos de coletor de notas, sendo que essa ideia foi de uma pessoa que levei para me ajudar em uma palestra e dar o depoimento dele, tenho levado também as meninas que são minhas colaboradoras hoje e que saíram de lá, sempre que for possível vou, o que faz uma grande parceria, o que ela precisa me pede.

**Ana Mota:** E o fato de ter sido indicada por ela, como um *stakeholder* te surpreendeu?

**Silda Raguse:** Fiquei alegre, feliz porque é um resultado de um trabalho, temos uma responsabilidade e eu consigo fazer uma análise da situação que estamos vivendo com as meninas, porque, acho que fui a pessoa que mais contratei meninas de lá na Governança, porque no Restaurante tem outras pessoas, já cheguei a ter seis funcionárias no mesmo período que vieram de lá, fiquei muito alegre, pois tem muitas

pessoas envolvidas e o resultado só é bom porque temos esse comprometimento de outras pessoas, agora porque que fico feliz? Porque fui a primeira da Governança a me envolver nesse projeto, fui a primeira a contratar, talvez em algum momento a que mais contratou e realmente me dedico e é uma coisa séria e divulgo muito. Aqui no Hotel mesmo, nas reuniões mensais sempre divulgo nosso trabalho na APAF até indicando para família das minhas colaboradoras, pois às vezes temos a mãe de alguma que quer entrar no mercado de trabalho, então eles conhecem, quando falamos APAF, as pessoas dentro do Hotel sabem o que é, não é uma coisa da Silda é uma coisa que já envolve todos nossos colaboradores.

**Ana Mota:** Como são essas meninas que você recebe aqui, como é uma camareira formada pela APAF, o perfil?

**Silda Raguse:** Quando comecei o trabalho lá, o que levei de informação, vou falar isso porque você vai ver que vai de encontro com as atitudes e o comportamento dela, primeiro falei o que é Hotelaria e Hospitalidade, esse envolvimento e essa paixão que alguns têm e outros não tem, falei também das bandeiras que temos na ACCOR, o que é o Ibis, o que é o Novotel, Mercure, Sofitel? Porque, para cada pessoa se identificar, ha sou uma pessoa muito detalhista, então se sou tão detalhista, não adianta ir ao Ibis porque no Ibis não vou ter tempo de ser uma arrumadeira detalhista, lá tenho que ser padrão, rápida, tem que ter agilidade, primeiro meu trabalho foi nisso, o que a bandeira poderia estar ligada com a pessoa, onde ela poderia fazer a vivência, procurar um emprego, para cada Hotel tem um tipo de perfil, aí vem toda aquela emoção do trabalho, fui muito feliz nas minhas duas primeiras contratações, eram pessoas que realmente queriam, precisavam e uma das pessoas continua até hoje no Hotel que contratei, está há quatro anos lá, a outra saiu há pouco tempo porque conseguiu um trabalho perto de sua casa. Quando vim para esse Hotel consegui contratar o maior número de pessoas, aí você via lá que diziam muito interessadas, envolvidas, pessoas que saíram de casa com cinquenta e dois anos para a luta, mas quando você abria a porta e você está dentro profissionalmente, você vê que as coisas que queriam tanto não conseguiam, um exemplo é essa senhora de cinquenta e dois anos, o marido ria dela e dizia que nunca conseguia sair de casa para trabalhar, ela saiu de casa, fez o curso na APAF, fez a vivência aqui e eu a contratei, como faço acompanhamento e vejo que alguma coisa vai interferir no resultado do trabalho eu chamava e conversava com ela, aí aqui ela veio para ser serviços gerais, porque pela idade dela eu sabia que ela não ia conseguir, porque o Hotel recebe muitos públicos de feiras, congressos e eventos grandes, então

não ia ter condições em questões físicas dela ser camareira, então se envolveu na parte de limpeza, só que você ensina o comportamento de que está aqui para trabalhar e não fazer fofoca, você não pode parar em qualquer lugar para bater papo e contar sua vida aqui é o local profissional, terá o seu momento de lazer? Terá, tem lugar para descansar, tem os horários, tem todos os direitos, mas aí era difícil, ela não conseguia se livrar daquele fardo de fundo de quintal, para ingressar numa vida profissional, descobro que ela está vendendo Avon dentro do Hotel, aí eu falo: não, você não pode fazer isso, você está misturando as coisas e quando eu ia aliando e conversando com ela, chegou o momento que ela falou: mas eu não quero mudar mesmo, mas eu disse: você foi buscar ser profissional, estamos te dando a oportunidade e te ensinando, então foi bem difícil, muitas não demonstraram a persistência, porque falar que quero trabalhar é uma coisa, trabalhar é outra, no começo identificava essas dificuldades e mudei o meu trabalho, agora quando vou lá, posso até falar alguma coisa, mas o meu foco não é falar bandeiras, conto vários exemplos que tive com elas e digo as atitudes, como elas tem que se comportar durante a vivência no Hotel, o que o Hotel quer de uma camareira, o que nós como Governantas avaliamos a pessoa, então o foco é comportamental, já tive que ser bem dura e bem clara, você realmente quer, você sabe o que é trabalhar de sábado, domingo, feriados, dia das mães, dia dos pais, como você vai se dedicar? Você sabe da sua responsabilidade? Você sabe o quanto temos de responsabilidade com as pessoas? Tem dias que tenho seiscentas pessoas dentro desse Hotel, fora outras tantas que vem aqui para eventos, restaurante, etc. preciso de comprometimento e vi que faltava muito essa parte, eu quero, mas quer por quê? Alguém da sua família quer? Você quer realmente ou quer continuar sendo à coitadinha, você quer ou está aqui porque o Governo dá essa mini bolsa, somos bem diretos, também comecei a conversar com a Sueli, com a Psicóloga, para filtrar muito essas coisas em cada uma delas, no entanto você vê que começamos com uma turma grande e quantas têm agora no final! Porque muitas viram que a coisa é séria, não é uma brincadeira que vou sair de casa e arrumar amigas e bater papo.

**Ana Mota:** Elas vão muito pela questão a bolsa?

**Silda Raguse:** Muitas vão pela questão da bolsa, tenho uma que vai se formar agora, ela fez a vivência aqui, quando perguntei a ela, se era aquilo mesmo que ela queria, se ela achava que ia poder ser uma camareira, ela disse: há então vou esperar até o mês que vem e eu perguntei por quê? Ou seja, ela vai levar um tempo para ver o que ela quer, sendo que ela está fazendo o treinamento, ela respondeu: estou aguardando a resposta de

outro curso, ou seja, ela já está vendo outro curso, perguntei: curso aonde? Ela disse na Nove de Julho, eu perguntei é patrocinado por quem? Há pelo Governo, então ela está indo atrás dos cursos de Governo, tudo bem, pode ser que ela não tenha se encontrado, mas o que eu fiz, falei: quem não tiver afim faz a vivência, porque a APAF precisa manter esse respeito e essa vontade que o Hotel tem em continuar no projeto, se a Governanta perguntar se você quer fazer a ficha, você diz que não, se perguntar se encontrou como camareira, diz que não, seja verdadeira, então ela não sabe ainda se vai querer porque vai arrumar outro curso e o outro curso não tem nada a ver com arrumação e outro perfil, essa aí está indo atrás de bolsa e não de querer pegar uma oportunidade de trabalho, digo para elas na APAF, como digo em qualquer lugar: não sou uma Governanta, estou você não é uma camareira, você está você pode ser uma camareira e fazer faculdade, tem uma arrumadeira que ela está se programando há mais de um ano, para montar o salão de beleza dela, então elas está fazendo todos os cursos dela no SENAC, nós sabemos, ela sabe e nesse período o desempenho dela foi excelente, ela foi promovida e estamos planejando para abril do ano que vem ela ser desligada, não é que eu preciso de você como camareira, que você precisa ser a vida toda, mas que você tenha o comprometimento nesse período, então vemos muitas delas que buscam seguro desemprego, de onde elas vêm são poucas que realmente vamos dizer: essa mantemos no nosso meio de empregabilidade, digo na turma, se uma se tornar profissional, estou feliz, é muito pretensão, acharmos que se entrar trinta e duas, as trinta e duas serão excelentes profissionais, não, mas temos bons resultados e é isso que faz continuarmos essa luta.

**Ana Mota:** Para essa vivência quantas alunas você recebeu?

**Silda Raguse:** Três na Governança e tem duas na cozinha.

**Ana Mota:** Como está sendo o desempenho delas?

**Silda Raguse:** Vou falar da minha equipe, minha equipe recebe muito bem, porque elas conhecem todo o projeto e todo o envolvimento e temos duas aqui dentro que são excelentes, então foram bem recebidas aqui, realmente elas praticam claro que tem orientação, nunca ficam sozinhas, mas uma da cozinha gostou muito, não sei se será contratada ou não. Das três que ficaram comigo, perguntei se quer fazer a ficha, elas disseram sim e fizeram a ficha, conversei rapidamente, uma já me disse que está esperando outra bolsa do Governo, há outra muito complicada na estrutura familiar, isso converso inclusive quando vou lá, pois é difícil essa virada de página, mas tem pessoas que não importa o número de filhos que conseguem se organizar essa o assunto foi,

então, mas eu acho que só posso em janeiro, porque tem o filho, escola, tudo bem que temos alguns empecilhos, primeiro ela não esperou a minha posição, já vou colocando várias situações então esse será bem difícil de eu contratar e a outra disse que adorou, essa vou contratar e ela não sabe ainda, porque ela conseguiu fazer uma estrutura da família dela que eu fico tranquila em contrata-la, ela tem uma sobrinha de catorze anos dentro de casa, cuidando do filho de quatro anos, o marido trabalha próximo e a criança vai para escola, então ela se organizou durante o curso, porque ela realmente quer trabalhar e ela realmente adorou e ela está noventa e nove por cento contratada, de três, tirei uma, estou feliz.

**Ana Mota:** Pela sua fala a questão familiar interfere?

**Silda Raguse:** Sim, porque elas de alguma maneira tem que ter essa estrutura, tenho camareira com quatro filhos que nunca faltou e mora longe daqui, aí que eu digo que o comprometimento é importante, sei que algum momento da vida, a mãe terá que socorrer o filho, mas o seu filho não pode ser empecilho para tudo o que você vai fazer ha tenho que faltar porque tem a matrícula, a vacina, precisamos de mulheres que na realidade não são só mulheres, lá são só mulheres, mas trabalho com homens também, as vezes a pessoa cria um monte de dificuldade e elas tem que entender que precisa reestruturar para realmente ser o profissional que precisamos.

**Ana Mota:** Como está o seu quadro fixo hoje? Quantos apartamentos cada uma faz?

**Silda Raguse:** No meu quadro total de camareiras, supervisoras, roupeiras, têm quarenta e seis, o Hotel tem trezentos e quarenta e quatro apartamentos, tenho camareiras que pegam relatórios com vinte e nove apartamentos, elas fazem todos? Não, depende do meu quadro do dia, quantas eu tenho, temos doze andares, só que entre minhas camareiras, temos: férias, folgas, treinamentos, atestados, a princípio tentamos dividir por andar que são de vinte e seis a vinte e nove apartamentos, em média elas fazem vinte e dois apartamentos, entre esses apartamentos tem as saídas e as arrumações, tem camareira que pega um plano de vinte e nove e fala não precisa de ajuda, porque no relatório dela tem: vago limpo, tem bloqueados, tem uma série de coisas, se ela conseguir arrumar vinte e dois apartamentos dias, estou feliz, até porque cada apartamento que você abre é uma surpresa, nunca se sabe o que vai encontrar lá dentro.

**Ana Mota:** Elas reclamam muito do trabalho?

**Silda Raguse:** Depende do perfil da camareira, quando cheguei aqui encontrei uma equipe bem desgastada, mas elas estavam com um quadro bem reduzido, umas

trabalham do início ao fim super felizes e outra que fazem a mesma coisa e vão reclamar, as outras que reclamam, reclamam de tudo, se está chovendo: que droga, está chovendo, ha não, hoje tem sol, não acredito. Ela está aqui por uma escolha dela também, procuramos ter toda a estrutura para ela se sentir bem em sua atividade, tem os supervisores que estão o tempo todo ao lado vendo se ela está bem, se tem algum problema, tem umas que tem problema de saúde e outra não, pois não é fácil trabalhar num emprego de camareira, você faz vinte apartamentos dia, quantas camas? Tem apartamentos que têm duas, três, quatro camas, é bem difícil, mas se a pessoa fez a opção está nesse momento ali, a responsabilidade é dela também.

**Ana Mota:** Como são feitos os treinamentos?

**Silda Raguse:** No Novotel, primeiro e segundo dia que a pessoa entra no Hotel é só treinamento, elas ficam em sala, todos os colaboradores novos daquele mês e passam por dois dias de treinamento, não vão para os setores antes, vão conhecer quem é o Gerente e outras pessoas e todas as estruturas, todas as políticas, durante o treinamento. Temos treinamentos presenciais, *in loco*, fazendo a tarefa mesma temos treinamento online, então é difícil alguém da minha equipe dizer que passou um mês sem treinamento, temos treinamentos com nossos parceiros, fornecedores, são treinamentos internos nossos de atitudes, de procedimentos, de equipamentos, sempre está tendo treinamento para fazer.

**Ana Mota:** Esses treinamentos fazem diferença?

**Silda Raguse:** Faz, agora se eu for falar de ACCOR, ela já foi mestre nisso, muita gente queria vir para a ACCOR por causa dos treinamentos, hoje as outras redes também dão excelentes treinamentos, mas isso faz diferença temos muitos treinamentos aqui diversificados, vários setores: camareiras, recepcionistas, chefe de eventos, *maitre*, chefe de cozinha, a governanta, não importa a sua função, você estará envolvido nos treinamentos, aí começa um trabalho que todas as funções têm seus valores, isso é muito importante, conseguimos informar muita coisa, muitas pessoas da nossa área são desprovidas de informação, muitas delas nunca tinham ouvido falar em Legionella, que são bactérias que se instalam no chuveiro, elas podem cuidar da casa, da família com coisas que aprenderam aqui, sempre digo: o que você faz na sua casa, não consegue trazer pro Hotel, mas tudo que aprende no Hotel consegue levar para a sua casa, não falo só de limpeza, mas de higiene, elas tem que entender que estamos falando da saúde delas, de outros colaboradores, hóspedes, acho que os treinamentos são muito importantes elas gostam e avaliam positivamente tudo que aprendem.

**Ana Mota:** Como recebe as alunas da APAF? Dão treinamentos? Participei com elas de uma aula de camareira e elas faziam a cama, então elas vêm com uma noção do trabalho.

**Silda Raguse:** Quando elas chegam em algumas ocasiões colocamos o uniforme, algumas já vem com o uniforme da APAF que é uma camiseta, mas damos os sapatos que é um EPI, tentamos aproximá-las cada vez mais de nossa equipe e elas nunca ficam sozinhas, faço questão que as camareiras que vieram da APAF as acompanhe e também fazemos revezamentos com outras camareiras, elas fazem uma carga horária menor entram as oito e saem as catorze, estou sempre a disposição porque sabemos que alguns momentos, como você pergunto se algumas que reclamam, tem uma que vai reclamar a vida toda, temos camareira de quatro anos de casa que quando encontra alguém da APAF, fará um comentário ruim, também tem a de dez anos que às vezes faz um comentário para as meninas da APAF: você não vai gostar, a gente morre trabalhando, mas se a gente morre trabalhando porque ela está há dez anos aqui, a que está aqui pode ter medo de perder o emprego, a maioria são inteligentes mas nem todas são sábias, então tomo alguns cuidados e acompanho se elas estão indo bem, se precisam de alguma coisa aqui estou próximo, mas elas vão para outro Hotéis e precisarão do apoio das outras Governantas.

**Ana Mota:** Você falou do público do Hotel, ele é um pouco diferenciado por causa da região, qual o que predomina mais aqui?

**Silda Raguse:** Trabalhamos com feiras, congressos e eventos, trabalhamos também no final de semana com uma tarifa que chamamos de Family, que são apartamentos com duas crianças até dezesseis anos, são cortesias, então final de semana é muito movimentado, pais, crianças, onde saímos do Executivo e vamos para família, temos outros grupos que vem para outro tipo de evento, que é o que você está vendo agora, os paraolímpicos escolares, então para atender esse tipo de publico, temos que treinar nossa equipe, também atendemos muitos times de futebol, temos umas camareiras que já estão bem envolvidas e já sabem como vamos fazer esse tipo de atendimento para o time de futebol, atendemos também para alguns reality de televisão, também treinamos elas para se comportar nessas situações.

**Ana Mota:** Então sua taxa de ocupação é sempre alta?

**Silda Raguse:** Então esse ano foi bem difícil.

**Ana Mota:** Difícil por causa da Copa?

**Silda Raguse:** Sim, a Copa prejudicou muito.

**Ana Mota:** Por quê?

**Silda Raguse:** No mundo são sete edições de Copa que provou que não teve lucro para os países e esse ano não foi o que se esperava, mas enfim, não posso me queixar, pois atendemos a imprensa internacional, mas prejudicou porque outras coisas não aconteceram, eventos não aconteceram.

**Ana Mota:** Então o forte mesmo do Hotel são os eventos, não a hospedagem?

**Silda Raguse:** Esse ano acho que ficaremos anual cinquenta por cento de ocupação, mas temos muitos picos, tem eventos que sai duzentos, trezentos apartamentos e entram duzentos, trezentos apartamentos, esse ano foi mais baixo, esse ano foi mais baixo com cinquenta por cento de ocupação apenas.

**Ana Mota:** Quando atinge uma alta taxa de ocupação, o seu quadro fixo é suficiente ou precisa recorrer a outras alternativas, como Cooperativas, por exemplo?

**Silda Raguse:** Como são grandes eventos, já tenho quase todo o calendário do ano definida, então trabalho muito com a escala de trabalho e escala de folga, de férias, tem mês que sei que não consigo concentrar férias, porque vou precisar das meninas aqui, tem meses que posso dar mais férias, então trabalha tudo no planejamento, como falei temos quarenta e seis e trabalho com uma equipe da madrugada, uma a tarde e uma de manhã, gerencio com que eu tenho, sei que alguns períodos do ano preciso ter um maior número de mão de obra, nos períodos de pico sei que não posso ficar com quadro negativo, se saiu algum, tenho que repor rápido ou até negociar com meu Gestor, olha esses dois meses seguintes, está muito alta minha ocupação, posso contratar mais alguém? Daí contrato uma ou duas e ele fala: você vai mandar embora depois, mas um quadro tão grande temos movimentação, tem pessoas que são promovidas, tem a Recepcionista hoje que era uma camareira, tem três mensageiros que eram da Governança, essa semana mesmo terá uma baixa que é a de último movimento e tive uma transferência de um arrumador para recepção, repus e tive um desligamento de uma camareira e não repus, então vou trabalhando assim, com quadro que atende o Hotel nas suas necessidades.

**Ana Mota:** Então você não trabalha com mão de obra complementar?

**Silda Raguse:** Infelizmente não posso.

**Ana Mota:** Você trabalha a questão da motivação na sua equipe?

**Silda Raguse:** o RH do Novotel tem vários programas que é mais da marca do que da Silda. Escolhemos de três em três meses gente de atitude que pode ser um funcionário meu, se ele tiver um desempenho melhor entre os colegas, temos a participação no

lucros que é o PPL que é o nosso décimo quarto salário, quando batemos nossa meta, temos um almoço para comemorar, temos sorteios e participam de todas as reuniões mensais com todos os setores, temos a mesa aberta com o Gerente, para colocar em suas posições todas as ideias são estudadas, participam das decisões do setor, todas as datas comemoramos como dia das crianças, dias da mães, dias dos pais, fim de ano não sei quantas festas temos, o que tento fazer mais de motivação é através dos próprios treinamentos, temos algumas coisa que estamos planejando provavelmente um passeio ao Museu, também uma tarde de cinema, que será feito em horários de trabalho, porque elas tem outras atividades fora do horário de trabalho e o que são: filhos, maridos, outros compromissos e muitas estudam também, mas a própria rede já motiva os funcionários, você trabalha na empresa que tem o respeito como a base de tudo, incentiva a estudar com parcerias com várias escolas e faculdades, desconto em inglês, curso gratuito no Sindicato de Inglês, camareira, supervisão, governança, algumas faculdades são cinquenta por cento de desconto pra quem trabalha na rede, motivos para estar motivado tem bastante e procuramos envolve-las em todos os projetos.

**Ana Mota:** O que é a Hospitalidade para você?

**Silda Raguse:** É o bem receber, toda vez que penso em Hospitalidade, penso: não sei se você conhece essa história, que quando recebiam as pessoas em casa, ofereciam chá de hortelã para pessoa entender que estava sendo bem recebida, para mim cada hóspede que chega é como se eu tivesse que oferecer um chá de hortelã, porque ele tem que levar a informação de quem foi bom estar aqui, então para mim Hospitalidade é isso, o cuidado e quando eu penso na área de Governança, sempre penso em cuidado, estou aqui para cuidar das pessoas, do patrimônio, do hóspede e que as pessoas venham para cá em suas missões trabalhar ou hospedar e sintam-se bem.

**Ana Mota:** E como você aplica esse conceito entre seus colaboradores?

**Silda Raguse:** Tenho hóspedes que ficam bastante tempo conosco, temos hóspedes que ficam dois, três meses, então a primeira coisa que precisamos entender o que esse hóspede gosta, que horas ele gosta da arrumação, eu gosto da minha cama assim: que tem o cobertor atravessado e porque não posso colocar o cobertor do jeito que ele gosta? Só porque um dia alguém falou que o cobertor tinha que ser na reta não na diagonal, se ele gosta vamos atender ao pedido dele tem muitos apartamentos para deficientes, uns que querem a cadeira, outras não, então são cada caso e como vou atender cada caso em específico, qual a atenção para essa pessoa que chegou ao Hotel, a minha equipe tem toda a liberdade nesse sentido de entender o que aquele hóspede quer uma coisa que

sempre deixo bem claro, estamos na intimidade do hóspede, mas não somos íntimos do hóspede.

**Ana Mota:** Quantos supervisores você tem mesmo?

**Silda Raguse:** Três Supervisores de andares e um de área.

**Ana Mota:** São os supervisores que liberam os apartamentos ou as camareiras também podem liberar?

**Silda Raguse:** São só os supervisores que liberam.

**Ana Mota:** Obrigada pela entrevista.

**Entrevista realizada no dia 19 de novembro de 2014, com a Superintendente de ADM do Instituto Cuidando do Futuro.**

**Ana Mota:** Obrigada por me conceder essa entrevista.

**Ana Mota:** Qual a sua formação?

**Entrevistada B:** Faculdade de Psicologia, Pós. Gestão de Pessoas e MBA. Gestão Responsável para Sustentabilidade.

**Ana Mota:** Qual a sua função na empresa?

**Entrevistada B:** Superintendente ADM

**Ana Mota:** Quanto tempo de empresa e na função?

**Entrevistada B:** Sete anos

**Ana Mota:** O que é o Instituto Cuidando do Futuro?

**Entrevistada B:** O Instituto Cuidando do Futuro é uma organização sem fins lucrativos, fundada em dois mil e sete, pela GPS Logística e Gerenciamento de Riscos Ltda, detentora da marca Pamcary®, com o objetivo de promover a responsabilidade social corporativa no setor de logística e transportes.

**Ana Mota:** O Instituto oferece trabalhos sociais?

**Entrevistada B:** Sim, pode ver no site do ICF – (<http://www.institutocuidandodofuturo.org.br/>).

**Ana Mota:** Como surgiu a ideia do voluntariado?

**Entrevistada B:** A partir do interesse de um grupo de voluntários mais o firme propósito da empresa em atuar na área social, incentivando os colaboradores através de uma política para esse fim.

**Ana Mota:** Qual a relação do Instituto Cuidando do Futuro com a APAF?

**Entrevistada B** - A APAF é uma das instituições que apoiamos, nosso interesse é em atender o público feminino através da atuação voluntária (por meio de palestras, digitação de NF Paulista para arrecadar fundos para o desenvolvimento dos projetos, além da participação em bazares e eventos beneficentes).

**Ana Mota:** Quanto tempo de parceria com a APAF; e como se dá essa parceria?

**Entrevistada B:** Sete anos. Atuação Voluntária.

**Ana Mota:** Quantos voluntários têm com a APAF no momento?

**Entrevistada B:** Trinta voluntários

**Ana Mota:** Como é feito a captação de voluntariado?

**Entrevistada B:** O programa é corporativo. Além de receber como voluntários os colaboradores, recebe também os familiares. Através de comunicados e campanhas de conscientização sobre a importância do tema.

**Ana Mota:** Como funciona a parte de treinamentos e capacitação do Instituto?

**Entrevistada B:** Apresentamos o ICF e as possibilidades de atuação nos programas de integração da empresa. Na APAF existem encontros que possibilitam o conhecimento da instituição e das ações.

**Ana Mota:** A empresa oferece treinamentos constantes para os funcionários?

**Entrevistada B:** Sim

**Ana Mota:** Propõe melhorias na forma de treinamentos da empresa?

**Entrevistada B:** Não.

**Ana Mota:** O Instituto Cuidando do Futuro foi indicado como um *stakeholder* (*que influencia ou é influenciado por uma dada organização*) importante pela APAF, vocês sabiam dessa importância que tem para a APAF?

**Entrevistada B:** Sim

**Ana Mota:** Como a APAF influencia o Instituto e como o Instituto influencia a APAF;

**Entrevistada B:** Troca de experiência, atuação e compartilhando de ações, programas etc.

**Ana Mota:** O que entende por Hospitalidade; e como ela é aplicada no dia a dia de trabalho;

**Entrevistada B:** Sem resposta

**Ana Mota:** Obrigada pela entrevista.

**Entrevistada B:** Espero ter ajudado com o seu trabalho.

## APÊNDICE G – ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS

**Entrevista realizada no dia 09 de dezembro de 2014, com o Sr. Augusto Boccia, Gerente de Contratos da Ecolimp.**

**Ana Mota:** Obrigada pela entrevista. Qual sua formação, cargo e tempo de empresa?

**Augusto Boccia:** Sou formado em Economia pela PUC, tenho MBA pela FAAP, pós em Hotelaria Hospitalar pelo Einstein e pós em Gestão de Serviços pela Fundação Vanzolini. Na Ecolimp sou Gerente de Contratos, faço toda a gestão de todos os contratos que a Ecolimp presta serviços, nosso foco é na área de saúde. Atendemos a área de saúde, laboratórios, hospitais, clínicas e unidades de atendimentos.

**Ana Mota:** Quanto tempo trabalha na Ecolimp?

**Augusto Boccia:** Estou mais ou menos dez anos. Cheguei por meio de convite do Diretor da empresa, trabalhava na empresa Ipiranga Petroquímica, surgiu uma oportunidade aqui na Ecolimp e vim trabalhar como estagiário na época.

**Ana Mota:** Me fala um pouco sobre o Grupo Apoio Ecolimp.

**Augusto Boccia:** Atuamos em três sedes, e duas filiais. Estamos em três cidades fisicamente no Rio de Janeiro com mais ou menos dois mil e duzentos funcionários, em São Paulo também com essa média de funcionários em Brasília com mais ou menos quatrocentos funcionários. Atuamos em São Paulo e região de Osasco, Barueri, Santo André, Santo Caetano, Santos. Em Brasília e Goiânia, Rio de Janeiro e região metropolitana e iniciamos o trabalho em Cascavel no Paraná.

**Ana Mota:** Nota alguma dificuldade maior para contratação nessas cidades que pontuou?

**Augusto Boccia:** Bastante, tanto em termos de qualidade quanto em quantidade. São Paulo tem uma escassez de funcionários na quantidade, dificuldade na qualidade e muitos sindicalizados. No Rio de Janeiro é muito parecido com São Paulo e em Brasília tem uma qualidade muito melhor, uma quantidade maior e são menos sindicalizados, então Brasília é a melhor cidade para se trabalhar ainda, Rio e São Paulo tem essas dificuldades apontadas.

**Ana Mota:** Porque cada cidade apresenta algum tipo de dificuldade?

**Augusto Boccia:** São Paulo e Rio tem muita demanda de mão de obra para diversos serviços, o mercado de vendas está superaquecido e telemarketing também, e são mercados que mais atraem nossos funcionários, costume dizer que estamos no fim da

cadeia de trabalho, então qualquer outro salário de qualquer outro segmento é melhor que o nosso, uma vendedora tem um salário melhor, o telemarketing tem um salário muito próximo e uma demanda de trabalho infinitamente menor, também perdemos muitos funcionários para o segmento de segurança, não o armado, mas para agente de segurança, e os mercados sazonais, épocas de fim de ano, carnaval, temos muitos funcionários que saem para fazer o comércio ambulante, então essa é nossa grande dificuldade.

**Ana Mota:** Acontece de não conseguir preencher uma vaga solicitada pelo cliente?

**Augusto Boccia:** Sim, todos os dias.

**Ana Mota:** E o que acontece?

**Augusto Boccia:** Temos algumas alternativas, ou cobre com hora extra ou o cliente desconta na fatura ou fica por isso mesmo, depende muito do cliente. O que a Ecolimp costuma fazer é deixar uma gordura no contrato para que cubra as eventuais faltas e que não reflita negativamente no cliente.

**Ana Mota:** Essa gordura que fala?

**Augusto Boccia:** É trabalhar com um quadro a mais.

**Ana Mota:** Como empresa prestadora de serviços quais os maiores desafios encontrados?

**Augusto Boccia:** Captação e capacitação da mão de obra, principalmente no segmento de liderança, líderes e encarregados, costumo dizer que quem mantem um contrato são os encarregados, tem que ser nossa maior e melhor mão de obra.

**Ana Mota:** Tem dificuldade de contratar para esses cargos também?

**Augusto Boccia:** Existe uma grande dificuldade, tanto que há dois anos mais ou menos montamos o nosso próprio curso de formação de líder, hoje damos prioridade para que nossa liderança sejam funcionários nosso e trabalhamos a formação deles para líder, identificamos um auxiliar de limpeza a partir da identificação de um bom auxiliar de limpeza ele passa por um processo seletivo com entrevistas psicológicas, dinâmicas de grupo para saber se tem perfil para se tornar um líder, tendo esse perfil incluímos no programa de formação, onde são ministradas palestras de liderança, trabalho em equipe, autoconhecimento, é em torno de dez encontros, depois mais encontros com a equipe de enfermagem e depois com coordenador de máquinas e equipamentos, então nossa maior dificuldade é captação no mercado e capacitação de mão de obra, tanto do auxiliar quanto do encarregado, e temos dado um foco maior no encarregado porque é ele que mantem os contratos em ordem.

**Ana Mota:** Enfrentam problemas com alta rotatividade?

**Augusto Boccia:** Bastante, não tem como tocar nesse assunto e não entrar em ações políticas, vivemos em um momento que considero difícil, onde a instrução escolar foi deixada de lado, cada vez mais o funcionário tem menos motivos para trabalhar, pois o governo tem se tornado muito assistencialista, costumo dizer que o nosso maior concorrente não são outras empresas concorrentes, mas o bolsa família é o que tira nossa maior mão de obra, então junta a não vontade do funcionário de trabalhar e os benefícios sociais com a baixa formação escolar resulta no quadro do que temos para mão de obra.

**Ana Mota:** Porque continuar investindo na limpeza na área da saúde?

**Augusto Boccia:** Quando iniciei na empresa há dez anos, existia pouquíssimas empresas que prestavam um bom serviço, cheguei a escutar de um cliente que quem faz tudo não faz nada, então quem limpa shopping, hotel, hospital, estacionamento, aeroporto, quem faz tudo isso não pode fazer nenhum direito, então percebemos que tinha um nicho de ser uma empresa especializada em limpeza no setor de saúde e focamos nesse segmento.

**Ana Mota:** Quantos anos mesmo no mercado?

**Augusto Boccia:** O Grupo Apoio no Rio de Janeiro existe há vinte anos, a Ecolimp em São Paulo há dez anos e Ecolimp Brasília há três anos, e Cascavel Paraná há dois meses. O foco foi por definir um nicho onde pudéssemos fazer um trabalho diferenciado.

**Ana Mota:** Qual a média de clientes em cada uma dessas cidades que a Ecolimp atua?

**Augusto Boccia:** No Rio de Janeiro vinte clientes com 200 pontos de atendimentos, São Paulo vinte clientes com mais ou menos cento e setenta pontos de atendimentos, Brasília quatro clientes com noventa pontos e Cascavel um cliente com quinze pontos de atendimentos. Nossos clientes têm muitos pontos de atendimentos.

**Ana Mota:** Porque atuar no ramo da terceirização?

**Augusto Boccia:** Pelo foco no serviço, tira uma demanda do nosso cliente, nosso serviço é uma atividade muito desgastante então sobrecarrega a equipe de Recursos Humanos, jurídica, de benefícios, de Departamento Pessoal, se pensarmos no Hospital Nove de Julho que deve ter em torno de mil e quinhentos colaboradores, sendo só na limpeza duzentos colaboradores, estamos falando de quinze por cento do quadro, imagine quinze por cento do RH destinado a limpeza, o RH do hospital precisa contratar enfermeiros, médicos e não tem que se preocupar com equipe de limpeza, também o RH

do hospital precisa fazer folha de pagamento de toda equipe, então o que não for assistencial para o hospital consideramos que ele tem que terceirizar, e a limpeza é um quadro extremamente grande em qualquer empresa que trabalhamos. Uma terceirizada tem oportunidade de conhecer novas tecnologias que a Coordenadora do Hospital ficará muito limitada, uma empresa terceirizada também tem muito mais oportunidade de conhecer novas técnicas, congressos, apresentar novidades, implementar processos novos e mais velocidade em investimento, então o hospital não precisa abrir mão do seu foco na área assistencial para comprar uma máquina nova de limpeza ao invés de comprar uma boa máquina de ressonância, a terceirizada tem oportunidades, tem negociações melhores.

**Ana Mota:** A dificuldade de encontrar mão de obra no mercado pode ser um fator para que os hospitais terceirizem serviços?

**Augusto Boccia:** Não tenha dúvida, nesse ano fizemos algumas propostas para hospitais que tem limpeza própria devido a maior parte das conversas serem encontrar mão de obra, e mão de obra boa para atendê-los e chegarem ao limite, então qualquer resistência para a terceirização tem sido quebrada pela insistência por parte do RH falar que não encontraram mão de obra, atualmente gastamos uma fortuna em anúncios em jornais e um hospital não pode gastar fortunas com anúncios de jornais para atender dez, quinze ou vinte vagas deles, e não vai encontrar essas dez, quinze, vinte vagas por indicação, a vantagem de uma terceirizada é fazer anúncios, ter uma rede de indicação. O cliente tem abrido mão da gestão própria para terceirizada.

**Ana Mota:** Como capta os clientes para a Ecolimp?

**Augusto Boccia:** A Ecolimp em especial não tem um setor comercial definido, ainda somo dependentes da indicação, só atendemos mediante indicação.

**Ana Mota:** Não seria interessante ter um departamento comercial para captar mais clientes?

**Augusto Boccia:** Para dois mil e quinze sim, estamos em fase de implantação de um departamento comercial.

**Ana Mota:** Tem muitos concorrentes nesse mesmo ramo?

**Augusto Boccia:** Têm grandes empresas, os contratos são volumosos e não é simples fechar um contrato e o *lobby* comercial vale muito nesse segmento, então para dois mil e quinze existe o projeto de montar um departamento comercial sólido.

**Ana Mota:** Como é o relacionamento com o cliente?

**Augusto Boccia:** Nosso relacionamento com o cliente é muito sadia, não sairíamos de

nenhum cliente por motivos de serviços e sim puramente comercial, tanto é que temos livra acesso aos nossos contratados e visitas de clientes internos, enfim é muito boa. Com o funcionário, temos dois tipos, o que defende a empresa e que faz parte da empresa e temos os de passagem que são os que estão só esperando uma oportunidade melhor para virar porteiro, vendedora, telefonista e por aí vai. Lógico que o tratamento é igual para os dois.

**Ana Mota:** Como identificam esses dois tipos de funcionários?

**Augusto Boccia:** Identificamos pelo comprometimento no serviço. Desse ano para cá, funcionários que nem veio dá baixa na carteira é um número absurdo, deve passar de cem carteiras de trabalho arquivadas porque o funcionário veio, pegou o vale transporte, vale refeição, que pagamos antecipado, uniforme e trabalhou um dia e nunca mais voltou, não teve retorno nenhum para nada, ele prefere ir e tirar outra carteira, por ser muito simples, do que vir retirar e dar baixa na carteira. Para dois mil e quinze estamos programando campanhas de datas comemorativas para ganhar mais o funcionário.

**Ana Mota:** Soube por outro entrevistado de um programa que tem que é o indique um amigo, nem por esse programa consegue reter um maior número de funcionários?

**Augusto Boccia:** Os melhores funcionários veem por esse programa, os mais comprometidos, que ficam mais tempo na empresa, que são mais promovidos, os auxiliares que se tornam líderes vem pelo indique um amigo, porém o volume não é tão grande, sendo o volume maior vindo do Amarelinho em quantidade e não qualidade.

**Ana Mota:** Os funcionários gostam de indicar ou tem algum tipo de receio?

**Augusto Boccia:** Indicam bastante. O que fazem é reclamarem quando as indicações são recusadas por algum motivo.

**Ana Mota:** O processo seletivo é o mesmo para quem é indicado e para quem veio do Amarelinho?

**Augusto Boccia:** Não tem preferência nenhuma, o processo é o mesmo.

**Ana Mota:** Participa dos treinamentos da empresa?

**Augusto Boccia:** Tenho consciência do conteúdo e faço minhas opiniões. Na nossa equipe existe uma pessoa voltada só para treinamentos, então ela que organiza e padroniza todos os treinamentos.

**Ana Mota:** O que entende pelo conceito de Hospitalidade?

**Augusto Boccia:** Servir com atenção, com carinho, com bom trabalho, estar atendo para as necessidades dentro das nossas atividades, às vezes o paciente confunde o auxiliar de limpeza com o enfermeiro.

**Ana Mota:** Prezam isso na Ecolimp?

**Augusto Boccia:** Sem dúvida, senão nossos serviços não tem retorno.

**Ana Mota:** Augusto, muito obrigada pelas informações fornecidas na entrevista.

**Augusto Boccia:** De nada.

**Entrevista realizada no dia 22 de dezembro de 2014, com o Sr. Thiago Sbarai, Gestor de Desenvolvimento em RH da rede Estanplaza.**

**Ana Mota:** Thiago, obrigada por aceitar dar essa entrevista em plenas férias.

**Thiago Sbarai:** De nada.

**Ana Mota:** Para começarmos, gostaria que falasse um pouco sobre sua formação, empresa que trabalha e quanto tempo está na empresa.

**Thiago Sbarai:** Trabalho na Estanplaza há dez anos, já trabalhei na Meliá, na *Blockbuster*, mas na Estanplaza eu trabalho há dez anos já. Sou Gestor de Desenvolvimento em RH, trabalho junto com a equipe de recrutamento e seleção e desenvolvimento e treinamento. Sou formado em Hotelaria pela Universidade Anhembi Morumbi, tenho pós-graduação no Mackenzie e na USP e mestre em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi.

**Ana Mota:** Na função de Gestor de Desenvolvimento em RH, você participa dos processos de recrutamento e seleção?

**Thiago Sbarai:** Participo de alguns processos de recrutamento e seleção, toda liderança que entra na empresa acabo conhecendo, pois ela começa a fazer parte de um grupo de pessoas que eu tenho que desenvolver. Então todo líder, Supervisor de Recepção, Governanta, Chefe de Cozinha, Gerente de A&B acabo entrevistando também.

**Ana Mota:** A liderança então passa por você?

**Thiago Sbarai:** Isso as lideranças.

**Ana Mota:** E quem são os responsáveis pelo mesmo processo com o pessoal de base?

**Thiago Sbarai:** Com o pessoal de base funciona da seguinte forma, temos os anúncios que fazemos principalmente pelo nosso site, as pessoas já cadastradas no site recebem via e-mail a disponibilidade da vaga, caso não consiga fechar por meio eletrônico, recorreremos ao CATI, ou mesmo divulgar em outras fontes. Ligamos para essas pessoas e elas vão até o recrutamento e seleção, fazem alguns testes, passam por uma entrevista com a equipe de recrutamento e seleção e depois vão fazer a entrevista com o líder do hotel que estão participando da vaga. São três fases: de testes, entrevista em

recrutamento e seleção e por último entrevista com a liderança.

**Ana Mota:** Em relação à Governança como funciona o processo de contratação de camareiras?

**Thiago Sbarai:** Os processos para camareira são iguais aos outros. Buscamos pela *internet*, seja pelo nosso site, por anúncio, no jornal O Amarelinho ou no próprio CATI (Coordenadoria de Assistência Técnica Integral) quando aperta um pouco. A equipe de recrutamento e seleção vai até o CATI, por exemplo, busca as pessoas e elas vão à nossa sede, onde temos a equipe de recrutamento e seleção. Lá elas fazem normalmente dois testes, um de atenção concentrada e outro não me recorda agora o nome, mas são dois testes com foco psicológico para entender produtividade e organização, esses testes nos ajudam a alocar a pessoa numa determinada área, se tiver uma pessoa que tem uma boa produtividade e quer ser uma camareira, legal. Agora se a pessoa tem pouca produtividade alocamos em governança, mas em uma área mais administrativa.

**Ana Mota:** Então existe a possibilidade de aproveitarem o candidato para outra área se ele não enquadra na qual ele se candidatou?

**Thiago Sbarai:** Tem sim. Até a hora que a pessoa vai definir o que ela quer, tentamos alocar a partir dos testes e da entrevista. Passados os testes, fazem uma redação e uma entrevista, nessa entrevista a ideia é confrontar o que está escrito no currículo, se já trabalhou, qual a experiência, quanto tempo ficou no emprego, se é para camareira e se já trabalhou em hotel ou trabalhou só em residência, porque está procurando hotel, tentamos entender um pouco em que pessoa quer trabalhar e ver se tem o perfil que buscamos, precisa ser uma pessoa muito atenciosa a detalhes, que gostam de conversar, que gosta de fazer o dia de outra pessoa um pouco diferente, não só arrumar uma cama, nossa exigência para uma camareira é meio pesada, enquanto o mercado procura pessoas que arrume o quarto, nós queremos que arrume o quarto, ver se tem alguma preferência, escreva uma carta para o hóspede então a pessoa precisa saber escrever, é um pré-requisito.

**Ana Mota:** Qual a escolaridade mínima exigida?

**Thiago Sbarai:** Primeiro grau completo para Camareira, segundo grau completo para as áreas Administrativas, exemplo, Auxiliar de Rouparia, para supervisora pedimos segundo grau completo com preferência para quem esteja cursando universidade, Governanta precisa estar cursando universidade ou ser formada.

**Ana Mota:** Quantos hotéis tem a rede Estanplaza?

**Thiago Sbarai:** Temos sete hotéis e nove residenciais.

**Ana Mota:** Encontram dificuldades para captar e selecionar camareiras para esses hotéis, quais?

**Thiago Sbarai:** Sim, temos muita carência dessa mão de obra. Se formos olhar as áreas A&B e Governança são as mais carentes de gente para trabalhar. Em A&B, cozinha e Garçom é muito difícil, em governança Camareira e Auxiliar de Limpeza também é muito difícil.

**Ana Mota:** Por quê?

**Thiago Sbarai:** Às vezes uma camareira prefere trabalhar em um supermercado de caixa do que arrumando um quarto, pois arrumar quarto é vista como uma profissão valorizada, pelo fato de esta arrumando um quarto de outra pessoa, pelo trabalho pesado, nós ainda não temos um olhar de hospitalidade daquilo né de você está fazendo algo em troca, a pessoa fica muito na questão do eu estou limpando um quarto, não enxerga mais do que isso de que limpar um quarto está dentro de uma coisa muito maior, e não estou pedindo para a pessoa só limpar o quarto, por exemplo, no Estanplaza pedimos para que a pessoa se relacione com o hóspede e de poder fazer o dia dele melhor, então não é só arrumar um quarto. Como os salários estão muito parecidos, muitas vezes é preferível empacotar sacola no mercado do que limpar um quarto, pois empacotar sacola é considerado mais “digno” do que limpar um quarto que não seja o próprio. Não acho que seja por questões de salário, pois é parecido com de muitas outras redes hoteleiras. Quando conversamos com outras redes hoteleiras, todas tem dificuldade nessa área.

**Ana Mota:** E os benefícios?

**Thiago Sbarai:** Temos vale transporte tem plano de saúde e odontológico, assistência funerária, assistência farmácia, vale alimentação, refeição no local de trabalho no restaurante do colaborador, temos também uma parceria com a CNA que é uma escola de inglês, onde paga setenta reais num curso de inglês e fazer as aulas em nossos hotéis, temos uma sala de aula só de inglês. Também entendo que é benefício os nossos treinamentos técnicos semestrais na nossa escola que abrimos agora em 2014, onde aprende a fazer todas as tarefas delas dentro de um apartamento real, o que seria o dia a dia dela, no caso camareira.

**Ana Mota:** Todas fazem semestralmente, é como uma reciclagem?

**Thiago Sbarai:** Todas fazem todo semestre. Exatamente uma reciclagem.

**Ana Mota:** Você saberia me informar como é o quadro fixo de camareiras dos hotéis da rede?

**Thiago Sbarai:** A escala é seis por um. O quadro fixo da Governança deveria atender a uma ocupação de setenta e cinco a oitenta por cento de ocupação, então quando está nessa ocupação atende, e se estão todas as camareiras também, caso contrário não.

**Ana Mota:** E quando atinge uma ocupação maior do que o quadro consegue atender, que solução é tomada?

**Thiago Sbarai:** Se estão todas as camareiras, trabalhamos com o quadro que temos se ver que tem duas de atestado e o hotel está cem por cento passamos a buscar diarista em uma empresa que trabalhamos, que é a Vero.

**Ana Mota:** E as cooperativas?

**Thiago Sbarai:** Não trabalhamos mais com cooperativa.

**Ana Mota:** Por quê?

**Thiago Sbarai:** Porque não pode, se trabalhar com cooperativa e o Ministério do Trabalho aparecer e bater na porta o hotel é multado, se não me engano se não foi em dois mil e catorze em dois mil e treze quando o Ministério do Trabalho passou a ficar mais em cima por causa da copa do mundo, pois sabiam que as redes hoteleiras podiam está usando esse tipo de mão de obra, isso ia gerar multa, gerar dinheiro pro Estado, o Ministério do trabalho passou atrás para ver se os hotéis estavam usando mesmo, sofremos intimação dizendo: olha se continuarem usando a mão de obra cooperada no hotel vão sofrer uma multa. Uma forma legal de sairmos da utilização da mão de cooperativas foi trabalhar com diaristas, então trabalhamos com uma empresa única que é a Vero, que em seu quadro contratamos diaristas para trabalhar nos nossos hotéis. Então essas pessoas têm o vínculo empregatício com a Vero, e a própria Vero com o tempo passou a ser uma fornecedora de mão de obra para os nosso hotéis, porque algumas diaristas que queriam trabalhar como efetivos a Vero acabou nos indicando e contratamos essas pessoas como fixos.

**Ana Mota:** Como chegou até essa empresa como alternativa, para não usar mais cooperativas?

**Thiago Sbarai:** Quem trouxe o contato foi a nossa Gerente de Recrutamento e Seleção, demoramos muito para achar, é um fornecedor e acabamos ficar na mão dele porque ele é o único que podemos trabalhar e as vezes eles não conseguem nos atender, e dependemos de uma posição deles se vão nos atender, essa empresa nos ajuda tanto em A&B quanto em Governança.

**Ana Mota:** Porque falar de cooperativa na Hotelaria é um assunto que nem os hotéis assumem que utilizam dessa mão de obra cooperada e nem as próprias cooperativas se

posicionam a respeito.

**Thiago Sbarai:** No ponto de vista do Thiago Sbarai pessoa e não Gestor da Estanplaza, alguns hotéis ou redes hoteleiras não querem falar simplesmente porque ou usam ou não usam e não querem se expor, estou falando que a rede Estanplaza não usa porque realmente usamos. As cooperativas não vão querer falar, porque elas sabem que é uma forma de fornecer mão de obra fora do que o Ministério do Trabalho exige, é muito ruim um cooperado estar no hotel quatro, cinco, seis, sete, ou um mês às vezes e ele não tem vínculo com a empresa, ele poderia até ter, depois que passa “X” dias poderia ser contratada da empresa. As cooperativas não vão querer falar porque talvez não vai fazer bem para elas, mas é uma forma e elas estão no direito delas e está tudo bem, acredito que o importante é a transparência e estou falando por sermos transparente nesse ponto.

**Ana Mota:** O que um cooperado perde em termos de benefícios?

**Thiago Sbarai:** Ele não tem benefícios nenhum, só recebe o salário e ponto final, recebe aquele dia de trabalho e acabou, não vai ter plano de saúde, vale alimentação, vai comer no hotel? Vai, por causa do refeitório. Acaba não tendo benefício nenhum.

**Ana Mota:** Obrigada pela entrevista, por me abrir esse assunto tão controverso na Hotelaria.

### **Entrevista realizada no dia 22 de dezembro de 2014, com a Governanta de um dos hotéis da rede Estanplaza.**

**Ana Mota:** Primeiramente gostaria de agradecer por me receber para essa entrevista.

**Entrevistada C:** O que eu puder ajudar.

**Ana Mota:** Para começar, gostaria de saber a sua formação, carreira profissional, função e tempo de empresa.

**Entrevistada C:** Trabalho na Hotelaria já tem dez anos, sou formada em Turismo pela Universidade Anhembí Morumbi, comecei na Hotelaria como estagiária em um hotel familiar pequeno em A&B, estagiária no restaurante, depois de três meses, fui efetivada fiquei nove meses lá e saí por ser um hotel pequeno e não via muita possibilidade de crescimento então procurei outra área, como já estava dentro de hotel passados dois, três meses consegui no Hotel Pestana, trabalhei nesse hotel nove anos, entrei como Auxiliar de Recepção, trabalhei cinco anos na recepção, recepcionista jr, pleno e sênior, supervisora de turno, surgiu uma oportunidade na Governança, a Governanta que estava saindo me indicou junto com a minha gerente da recepção na época e então comecei na

Governança, trabalhei quatro anos na Governança lá, portanto fiquei nove anos no Hotel Pestana. Sai de lá em fevereiro de dois mil e catorze e comecei aqui na Estanplaza em março de catorze como Governanta, vou quase para um ano aqui.

**Ana Mota:** E gosta dessa área?

**Entrevistada C:** Gosto, me identifiquei muito com a Governança, foi um desafio porque eu era da Recepção, então eu via o lado da Recepção até quando eu fui para a Governança não fui muito bem recebida pela equipe pois me conhecia pelo lado da recepcionista que ficava pedindo apartamento toda hora que não entendia que um apartamento não dava para fazer em cinco minutos e liberar, enfim aí também conheci esse outro lado, como não tinha o conhecimento da área peguei no pesado mesmo, aprendi a fazer cama com a supervisora, fazer quarto e a partir daí comecei a ser mais aceita, pois comecei a ver o lado delas e mostrando o lado da Recepção para que elas também entendessem e comecei a fazer junto com elas, e viram que eu não estava ali só para ficar sentada e mandando, tem que fazer isso, aquilo, limpar isso, limpar aquilo, coloquei a mão na massa junto com elas. Isso foi muito legal porque teve um aprendizado dos dois lados.

**Ana Mota:** Aqui nesse hotel da rede Estanplaza, quantos apartamentos o hotel tem?

**Entrevistada C:** No *pool* que fica a venda são noventa e nove, e temos os apartamentos que estão fora do *pool* que são de moradores dá um total de cento e onze apartamentos.

**Ana Mota:** Como é o seu quadro de Camareiras?

**Entrevistada C:** Cada andar tem oito apartamentos, então cada camareira fica com dois andares que dá um total de dezesseis apartamentos. O meu quadro completo seriam de oito camareiras, no momento estou com seis, porque tenho uma vaga em aberto que foi uma promoção e tenho uma camareira afastada, ela quebrou o tornozelo e afastou. Mas o meu quadro são oito camareiras.

**Ana Mota:** E essas oito Camareiras conseguem atender a demanda do hotel com cem por cento de ocupação?

**Entrevistada C:** Então, elas atendem o cem por cento e fazem efetivamente dezesseis apartamentos por dia, claro que quando tem aquela falta, atestado damos um pouco mais de apartamentos, três a quatro apartamentos a mais para cada uma. Quando tem muita falta acabamos pegando mão de obra diarista que chamamos.

**Ana Mota:** Com que frequência utiliza dessa mão de obra de diaristas?

**Entrevistada C:** Depende muito da ocupação, se o hotel está com ocupação cem por cento se não estou com o quadro completo não peço, no caso que estou agora, com dois

desfalques na equipe solicito diaristas, varia muito de acordo com a ocupação, normalmente a ocupação aqui começa a crescer na segunda-feira e diminui na sexta-feira, geralmente pego diarista de segunda a quinta, isso acontece só quando estou com ocupação de cem por cento e não estou com meu quadro completo.

**Ana Mota:** Com qual empresa trabalha para a mão de obra de diaristas?

**Entrevistada C:** A empresa que a rede Estanplaza trabalha é a Vero, ela que fornece essa mão de obra de diarista para o hotel, entramos em contato com eles passa-se a solicitação e eles encaminham para o hotel camareira no dia ou nos dias que precisamos desse reforço.

**Ana Mota:** O que levou a optarem por utilizar mão de obra de diaristas como uma forma de complementar o quadro quando o fixo não atende a demanda do hotel?

**Entrevistada C:** Por conta de questões trabalhistas, já teve problemas no passado com cooperativa, então a rede Estanplaza optou por contratar por essa empresa, a Vero. Sabemos que o trabalho de cooperativa não é um trabalho legal, então por isso a rede optou por ter essa empresa fornecendo a mão de obra diarista que precisamos.

**Ana Mota:** Então, em algum momento do passado chegaram a trabalhar com a mão de obra cooperada?

**Entrevistada C:** Sim, no passado. Quando cheguei nesse hotel já trabalhavam com a VERO, não cheguei a trabalhar com cooperados aqui. Mas no outro hotel, o Pestana, que eu trabalhava quando eu ainda não era da Governança, eles trabalhavam com uma cooperativa, inclusive por muito tempo e depois foi cortado por conta realmente disso, de cooperativas não serem empresas legais, é difícil conseguir uma empresa que tem essa mão de obra diarista que faça tudo certo, que tem o registro dos funcionários, recolhimento de INSS e outras questões.

**Ana Mota:** São por essas razões de cooperativas serem empresas ilegais, do ponto de vista trabalhista, que os hotéis que usam essa mão de obra cooperativada não comentam sobre o assunto e as cooperativas não querem se manifestar?

**Entrevistada C:** Acredito que sim. Eu só conheço a Vero que faz esse trabalho correto, pois eu tinha muita dificuldade no outro hotel justamente pelo RH de lá não conseguiu empresas que fizessem esse tipo de serviço e que não fossem cooperativas, então acredito que por isso que é difícil conseguir.

**Ana Mota:** Porque as cooperativas não querem se pronunciar sobre fornecer mão de obra, aqui no caso que estamos discutindo, de camareira para os hotéis.

**Entrevistada C:** Acredito, mas não posso afirmar ao certo, mas está relacionado com

essas questões trabalhistas, pois essas cooperativas não são legais pelas informações que tive do outro hotel, as pessoas que fazem esse trabalho de diarista tem que ser registradas na carteira como foi o dia de trabalho, tem que ter o recolhimento dos tributos, INSS, etc... E as cooperativas não fazem isso, simplesmente pegam lá seis, sete pessoas Camareiras, Garçons, Auxiliares de Limpeza ou cozinha e colocam para trabalhar sem carteira assinada e não faz esse recolhimento. Acredito que seja por esses motivos, mas não posso afirmar com certeza.

**Ana Mota:** Como é o processo seletivo para camareiras aqui no seu hotel?

**Entrevistada C:** Aqui na Estanplaza, a primeira parte é feita pelo RH cooperativo, onde recolhem currículos, liga para o candidato, marca uma primeira entrevista, tudo lá na sede. Se o candidato tem o perfil da rede, pois a Estanplaza é uma Hotelaria peculiar dentro da Hotelaria, e a partir daí encaminham para as unidades que estão com necessidade de camareira, passam um parecer, uma ficha de avaliação de como foi à primeira entrevista e o currículo e eu faço outra entrevista com a candidata e explico a rotina do hotel, quantos apartamentos, arrumação. Se a candidata é aprovada passo a ficha de avaliação com meu “ok” para ela, se vejo que não está dentro do que precisamos mando a avaliação falo para manter no banco de talentos que numa próxima oportunidade para esse hotel ou em outro pode aproveitar o meu parecer.

**Ana Mota:** Existe uma dificuldade em contratar essa mão de obra efetiva?

**Entrevistada C:** Bastante, isso não falo só para esse hotel, mas para todos da rede. É bem difícil de conseguir, sei que é um trabalho árduo que o recrutamento e seleção. Temos uma Coordenadora Corporativa, que até foi no centro de apoio ao trabalhador em São Caetano, onde mora, para conversar com os responsáveis e ver currículos, mas realmente está bem difícil de conseguir. Porque não é um trabalho fácil, é um trabalho pesado, hotel não para são vinte e quatro horas e escala seis por um, aqui no hotel tem uma vantagem que as camareiras folgam alternadas no final de semana, tinha uma dificuldade muito maior no outro hotel, pois as folgas eram seis por um mesmo, isso é muito difícil e também a questão de salário, não é um salário alto para o que temos de apartamento para fazer, temos realmente uma necessidade muito grande em conseguir camareira, algumas vem e iniciam e logo vão embora, não querem mais, outras já vem com problemas herdados de outros trabalhos, de saúde, trabalham direitinho até passar a experiência e depois começa a pegar atestado, é bem complicado.

**Ana Mota:** A família contribui na assiduidade, ou falta dela?

**Entrevistada C:** Também, muitas têm filhos e não tem com quem deixar o filho,

infelizmente sabemos, temos um horário a cumprir as camareiras aqui trabalham das oito às dezesseis horas e vinte minutos, mas vão ter dias que elas precisam estender um pouco mais porque lotou o hotel, um grupo que saiu tarde e vou precisar de apartamentos, aqui tenho muita dificuldade de algumas camareiras porque elas não fazem nem um minuto a mais, não tem essa flexibilidade e essa disponibilidade de horário, até entendo porque também sou mãe, tenho até uma ajuda da minha mãe em relação a isso, só que não é fácil, eu tenho uma responsabilidade também, se eu precisar ficar até mais tarde eu vou ter que ficar, temos que dar um jeito pois precisamos trabalhar. Essa questão familiar pega bastante também e também a saúde, muitas realmente ficam doentes por fazer um trabalho muito pesado e não fazer corretamente, não abaixar direito e não ter uma postura correta para trabalhar o que acaba prejudicando.

**Ana Mota:** Qual o perfil que prefere para sua equipe de camareira?

**Entrevistada C:** Primeiro tem que saber dosar o tempo de consegui fazer tudo dentro do período que tem de trabalho, não adianta ser uma pessoa muito boa, mas que é muito lenta e todo dia tem que passar do horário, até porque temos um controle de banco de horas e que não pode ficar muito alto, então tem que saber dentro desse tempo que tem de trabalho e consegui distribuir as funções, pessoa ágil, atenta a detalhes, pois temos as dificuldades de lavanderia, enxoval manchado e tem umas que coloca na cama mesmo estando manchado, isso é ruim porque vai ter que refazer gostar de pessoas, a rotina é a mesma, mas cada dia é uma pessoa diferente que atendemos boa apresentação, organizada e limpa, é mais ou menos esse perfil que busco.

**Ana Mota:** A empresa Vero atende esse perfil desejado ao fornecer mão de obra de diarista para o hotel?

**Entrevistada C:** É difícil também, sempre peço para a Vero pessoas que já trabalharam na rede, ou nos hotéis ou nos residenciais Estanzapla, por já conhecerem já que os hotéis são parecidos, os apartamentos e a forma de fazer a arrumação, se não consigo que tenham experiência dentro da rede Estanzapla, pelo menos que tenha experiência como camareira, pois vamos explicar como é o padrão da rede mas não vou ter que ensinar a fazer uma cama, porque não me adianta em nada, quando eu peço é porque preciso de uma pessoa que vá ficar sozinha no andar para consegui atender todos os apartamentos. É difícil de consegui sim, porque a Vero não tem muitas pessoas e as boas geralmente estão em outros locais a pedido de outras Governantas, então é difícil de atender. É muito difícil um dia que faltam três camareiras, que não estamos

esperando, esse dia para conseguir alguém para vir é bem complicado, não temos muitas opções.

**Ana Mota:** Porque de um índice tão grande de falta nesse hotel?

**Entrevistada C:** É complicado porque aqui eu consegui formar uma equipe que me ajuda, mas tem pessoas muito resistentes, que não ficam um minuto a mais quando precisa que fique se der muitos apartamentos começam a reclamar e a primeira coisa que fazem é ir ao hospital ou clinica pegar atestado, chegam lá e dizem: sou camareira estou com dor nas costas, pegam atestados e não vem mesmo. Infelizmente aqui tenho duas pessoas com esse perfil.

**Ana Mota:** O que fazem a respeito para diminuir a quantidade de atestados?

**Entrevistada C:** A minha Gerente Geral estava engajada em fazer isso, é um custo e não é barato, temo proposta de ginastica laboral e palestras informativas justamente para tentar diminuir esses atestados, dores, se sentem uma dor nas costas já não vem trabalhar, mas não temos orçamento previsto ainda, mas estamos tentando para dois mil e quinze, a proposta de um plano de ginástica laboral é para diminuir os índices de faltas por atestado. Uma coisa que fizemos esse ano, para melhorar a qualidade de vida delas, foi dar garrafas de água, teve uma época que dávamos barras de cereal e bolacha para não ficarem tanto tempo sem comer até a hora de almoço e do jantar, não conseguimos manter por ser um custo muito alto.

**Ana Mota:** Obrigada pela entrevista.

**Entrevista realizada no dia 19 de dezembro, com o Sr. Alexis Pagliarini, Diretor de Marketing e Relações Corporativas do Complexo WTC Events Center/Sheraton São Paulo WTC.**

**Ana Mota:** Obrigada por me conceder essa entrevista, sei que é uma época bem complicada em relação a tempo, mas tentarei ser breve.

**Alexis Pagliarini:** Estou à disposição para responder suas dúvidas.

**Ana Mota:** Preciso complementar alguns dados sobre o Sheraton São Paulo WTC, então gostaria de saber qual a importância dos eventos no hotel e dentro dos serviços para eventos que papel tem a Governança?

**Alexis Pagliarini:** Olha, sobre a Governança especificamente eu não consigo responder. Os eventos para nós como negócio correspondem metade do nosso faturamento, entre hotel e eventos eles têm o mesmo peso em termos de negócio, é bem metade mesmo

cinquenta a cinquenta. Eventos são muito importantes para nós tanto como negócio em si a parte dos eventos a locação do espaço, mas também para hospedagem, o que nos ajuda a manter o hotel cheio, então essa é importância, de representar metade do nosso faturamento.

**Ana Mota:** São eventos corporativos?

**Alexis Pagliarini:** A grande maioria dos eventos que temos são corporativos, até pela nossa característica de espaço, todos os eventos que temos são corporativos, raramente temos eventos voltados para entretenimento.

**Ana Mota:** Durante os eventos hospedam os participantes, ou é mais a locação do espaço?

**Alexis Pagliarini:** Têm os dois tipos, principalmente os eventos nacionais e internacionais tem sempre a hospedagem atrelada, o que acontece bastante, mas não saberia te dizer que proporção dos eventos que geram bastante hospedagem e os que não geram, mas sim o hotel se aproveita bastante de hospedagem atrelada aos eventos. Os eventos para um hotel com as nossas características que é mais de *business* os eventos são muito importantes, como negócio em si como te falei são tão importantes quanto à hospedagem.

**Ana Mota:** E a parte de serviços para esses eventos, são satisfatórios?

**Alexis Pagliarini:** Temos um processo que prezamos muito que é o seguinte, ao final de todos os eventos pedimos que o cliente preencha uma avaliação dos serviços, então levamos muito em conta isso, inclusive se o cliente coloca algum fato negativo na avaliação fazemos questão de falar com ele e melhorar aquele ponto que foi apontado, levamos isso muito a sério, pois não queremos ter o cliente uma única vez, buscamos clientes fiéis e que ele se realize e se sinta bem aqui no hotel, bem apoiado e que os serviços sejam satisfatórios, isso para nós é fundamental.

**Ana Mota:** Não quero ocupar muito do seu tempo, eram essas informações que gostaria de saber, agradeço a atenção e disposição.

**Alexis Pagliarini:** De nada, disponha.

**ANEXO A – LEI DAS COOPERATIVAS DE TRABALHO**

**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

**LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971.**

Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**CAPÍTULO I**

Da Política Nacional de Cooperativismo

Art. 1º Compreende-se como Política Nacional de Cooperativismo a atividade decorrente das iniciativas ligadas ao sistema cooperativo, originárias de setor público ou privado, isoladas ou coordenadas entre si, desde que reconhecido seu interesse público.

Art. 2º As atribuições do Governo Federal na coordenação e no estímulo às atividades de cooperativismo no território nacional serão exercidas na forma desta Lei e das normas que surgirem em sua decorrência.

Parágrafo único. A ação do Poder Público se exercerá, principalmente, mediante prestação de assistência técnica e de incentivos financeiros e creditórios especiais, necessários à criação, desenvolvimento e integração das entidades cooperativas.

**CAPÍTULO II**

Das Sociedades Cooperativas

Art. 3º Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;

X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

### CAPÍTULO III

#### Do Objetivo e Classificação das Sociedades Cooperativas

Art. 5º As sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se lhes o direito exclusivo e exigindo-se lhes a obrigação do uso da expressão "cooperativa" em sua denominação.

Parágrafo único. É vedado às cooperativas o uso da expressão "Banco".

Art. 6º As sociedades cooperativas são consideradas:

I - singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;

II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;

III - confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

§ 1º Os associados individuais das cooperativas centrais e federações de cooperativas serão inscritos no Livro de Matrícula da sociedade e classificados em grupos visando à transformação, no futuro, em cooperativas singulares que a elas se filiarão.

§ 2º A exceção estabelecida no item II, in fine, do caput deste artigo não se aplica às centrais e federações que exerçam atividades de crédito.

Art. 7º As cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados.

Art. 8º As cooperativas centrais e federações de cooperativas objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços.

Parágrafo único. Para a prestação de serviços de interesse comum, é permitida a constituição de cooperativas centrais, às quais se associem outras cooperativas de objetivo e finalidades diversas.

Art. 9º As confederações de cooperativas têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações.

Art. 10. As cooperativas se classificam também de acordo com o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas por elas ou por seus associados.

§ 1º Além das modalidades de cooperativas já consagradas, caberá ao respectivo órgão controlador apreciar e caracterizar outras que se apresentem.

§ 2º Serão consideradas mistas as cooperativas que apresentarem mais de um objeto de atividades.

~~§ 3º Somente as cooperativas agrícolas mistas poderão criar e manter seção de crédito. (Revogado pela Lei Complementar nº 130, de 2009)~~

Art. 11. As sociedades cooperativas serão de responsabilidade limitada, quando a responsabilidade do associado pelos compromissos da sociedade se limitar ao valor do capital por ele subscrito.

Art. 12. As sociedades cooperativas serão de responsabilidade ilimitada, quando a responsabilidade do associado pelos compromissos da sociedade for pessoal, solidária e não tiver limite.

Art. 13. A responsabilidade do associado para com terceiros, como membro da sociedade, somente poderá ser invocada depois de judicialmente exigida da cooperativa.

#### CAPÍTULO IV Da Constituição das Sociedades Cooperativas

Art. 14. A sociedade cooperativa constitui-se por deliberação da Assembleia Geral dos fundadores, constantes da respectiva ata ou por instrumento público.

Art. 15. O ato constitutivo, sob pena de nulidade, deverá declarar:

I - a denominação da entidade, sede e objeto de funcionamento;

II - o nome, nacionalidade, idade, estado civil, profissão e residência dos associados, fundadores que o assinaram, bem como o valor e número da quota-parte de cada um;

III - aprovação do estatuto da sociedade;

IV - o nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos associados e Leitos para os órgãos de administração, fiscalização e outros.

Art. 16. O ato constitutivo da sociedade e os estatutos, quando não transcritos naquele, serão assinados pelos fundadores.

## SEÇÃO I

### Da Autorização de Funcionamento

Art. 17. A cooperativa constituída na forma da legislação vigente apresentará ao respectivo órgão executivo federal de controle, no Distrito Federal, Estados ou Territórios, ou ao órgão local para isso credenciado, dentro de 30 (trinta) dias da data da constituição, para fins de autorização, requerimento acompanhado de 4 (quatro) vias do ato constitutivo, estatuto e lista nominativa, além de outros documentos considerados necessários.

Art. 18. Verificada, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias, a contar da data de entrada em seu protocolo, pelo respectivo órgão executivo federal de controle ou órgão local para isso credenciado, a existência de condições de funcionamento da cooperativa em constituição, bem como a regularidade da documentação apresentada, o órgão controlador devolverá, devidamente autenticadas, 2 (duas) vias à cooperativa, acompanhadas de documento dirigido à Junta Comercial do Estado, onde a entidade estiver sediada, comunicando a aprovação do ato constitutivo da requerente.

§ 1º Dentro desse prazo, o órgão controlador, quando julgar conveniente, no interesse do fortalecimento do sistema, poderá ouvir o Conselho Nacional de Cooperativismo, caso em que não se verificará a aprovação automática prevista no parágrafo seguinte.

§ 2º A falta de manifestação do órgão controlador no prazo a que se refere este artigo implicará a aprovação do ato constitutivo e o seu subsequente arquivamento na Junta Comercial respectiva.

§ 3º Se qualquer das condições citadas neste artigo não for atendida satisfatoriamente, o órgão ao qual compete conceder a autorização dará ciência ao requerente, indicando as exigências a serem cumpridas no prazo de 60 (sessenta) dias, findos os quais, se não atendidas, o pedido será automaticamente arquivado.

§ 4º À parte é facultado interpor da decisão proferida pelo órgão controlador, nos Estados, Distrito Federal ou Territórios, recurso para a respectiva administração central, dentro do prazo de 30 (trinta) dias contado da data do recebimento da comunicação e, em segunda e última instância, ao Conselho Nacional de Cooperativismo, também no prazo de 30 (trinta) dias, exceção feita às cooperativas de crédito, às seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas, e às cooperativas habitacionais, hipótese em que o recurso será apreciado pelo Conselho Monetário Nacional, no tocante às duas primeiras, e pelo Banco Nacional de Habitação em relação às últimas.

§ 5º Cumpridas as exigências, deverá o despacho do deferimento ou indeferimento da autorização ser exarado dentro de 60 (sessenta) dias, findos os quais, na ausência de decisão, o requerimento será considerado deferido. Quando a autorização depender de dois ou mais órgãos do Poder Público, cada um deles terá o prazo de 60 (sessenta) dias para se manifestar.

§ 6º Arquivados os documentos na Junta Comercial e feita a respectiva publicação, a cooperativa adquire personalidade jurídica, tornando-se apta a funcionar.

§ 7º A autorização caducará, independentemente de qualquer despacho, se a cooperativa não entrar em atividade dentro do prazo de 90 (noventa) dias contados da data em que forem arquivados os documentos na Junta Comercial.

§ 8º Cancelada a autorização, o órgão de controle expedirá comunicação à respectiva Junta Comercial, que dará baixa nos documentos arquivados.

§ 9º A autorização para funcionamento das cooperativas de habitação, das de crédito e das seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas subordina-se ainda, à política dos respectivos órgãos normativos.

~~§ 10. A criação de seções de crédito nas cooperativas agrícolas mistas será submetida à prévia autorização do Banco Central do Brasil. (Revogado pela Lei Complementar nº 130, de 2009)~~

Art. 19. A cooperativa escolar não estará sujeita ao arquivamento dos documentos de constituição, bastando remetê-los ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, ou respectivo órgão local de controle, devidamente autenticados pelo diretor do estabelecimento de ensino ou a maior autoridade escolar do município, quando a cooperativa congregar associações de mais de um estabelecimento de ensino.

Art. 20. A reforma de estatutos obedecerá, no que couber, ao disposto nos artigos anteriores, observadas as prescrições dos órgãos normativos.

## SEÇÃO II Do Estatuto Social

Art. 21. O estatuto da cooperativa, além de atender ao disposto no artigo 4º, deverá indicar:

I - a denominação, sede, prazo de duração, área de ação, objeto da sociedade, fixação do exercício social e da data do levantamento do balanço geral;

II - os direitos e deveres dos associados, natureza de suas responsabilidades e as condições de admissão, demissão, eliminação e exclusão e as normas para sua representação nas assembleias gerais;

III - o capital mínimo, o valor da quota-parte, o mínimo de quotas-partes a ser subscrito pelo associado, o modo de integralização das quotas-partes, bem como as condições de sua retirada nos casos de demissão, eliminação ou de exclusão do associado;

IV - a forma de devolução das sobras registradas aos associados, ou do rateio das perdas apuradas por insuficiência de contribuição para cobertura das despesas da sociedade;

V - o modo de administração e fiscalização, estabelecendo os respectivos órgãos, com definição de suas atribuições, poderes e funcionamento, a representação ativa e passiva da sociedade em juízo ou fora dele, o prazo do mandato, bem como o processo de substituição dos administradores e conselheiros fiscais;

VI - as formalidades de convocação das assembleias gerais e a maioria requerida para a sua instalação e validade de suas deliberações, vedado o direito de voto aos que nelas tiverem interesse particular sem privá-los da participação nos debates;

VII - os casos de dissolução voluntária da sociedade;

VIII - o modo e o processo de alienação ou oneração de bens imóveis da sociedade;

IX - o modo de reformar o estatuto;

X - o número mínimo de associados.

## CAPÍTULO V Dos Livros

Art. 22. A sociedade cooperativa deverá possuir os seguintes livros:

I - de Matrícula;

II - de Atas das Assembleias Gerais;

III - de Atas dos Órgãos de Administração;

IV - de Atas do Conselho Fiscal;

V - de presença dos Associados nas Assembleias Gerais;

VI - outros, fiscais e contábeis, obrigatórios.

Parágrafo único. É facultada a adoção de livros de folhas soltas ou fichas.

Art. 23. No Livro de Matrícula, os associados serão inscritos por ordem cronológica de admissão, dele constando:

I - o nome, idade, estado civil, nacionalidade, profissão e residência do associado;

II - a data de sua admissão e, quando for o caso, de sua demissão a pedido, eliminação ou exclusão;

III - a conta corrente das respectivas quotas-partes do capital social.

## CAPÍTULO VI Do Capital Social

Art. 24. O capital social será subdividido em quotas-partes, cujo valor unitário não poderá ser superior ao maior salário mínimo vigente no País.

§ 1º Nenhum associado poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total das quotas-partes, salvo nas sociedades em que a subscrição deva ser diretamente proporcional ao movimento financeiro do cooperado ou ao quantitativo dos produtos a serem comercializados, beneficiados ou transformados, ou ainda, em relação à área cultivada ou ao número de plantas e animais em exploração.

§ 2º Não estão sujeitas ao limite estabelecido no parágrafo anterior as pessoas jurídicas de direito público que participem de cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações.

§ 3º É vedado às cooperativas distribuírem qualquer espécie de benefício às quotas-partes do capital ou estabelecer outras vantagens ou privilégios, financeiros ou não, em favor de quaisquer associados ou terceiros excetuando-se os juros até o máximo de 12% (doze por cento) ao ano que incidirão sobre a parte integralizada.

Art. 25. Para a formação do capital social poder-se-á estipular que o pagamento das quotas-partes seja realizado mediante prestações periódicas, independentemente de chamada, por meio de contribuições ou outra forma estabelecida a critério dos respectivos órgãos executivos federais.

Art. 26. A transferência de quotas-partes será averbada no Livro de Matrícula, mediante termo que conterà as assinaturas do cedente, do cessionário e do diretor que o estatuto designar.

Art. 27. A integralização das quotas-partes e o aumento do capital social poderão ser feitos com bens avaliados previamente e após homologação em Assembleia Geral ou mediante retenção de determinada porcentagem do valor do movimento financeiro de cada associado.

§ 1º O disposto neste artigo não se aplica às cooperativas de crédito, às agrícolas mistas com seção de crédito e às habitacionais.

§ 2º Nas sociedades cooperativas em que a subscrição de capital for diretamente proporcional ao movimento ou à expressão econômica de cada associado, o estatuto deverá prever sua revisão periódica para ajustamento às condições vigentes.

## CAPÍTULO VII Dos Fundos

Art. 28. As cooperativas são obrigadas a constituir:

I - Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas

atividades, constituído com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício;

II - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.

§ 1º Além dos previstos neste artigo, a Assembleia Geral poderá criar outros fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos fixando o modo de formação, aplicação e liquidação.

§ 2º Os serviços a serem atendidos pelo Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social poderão ser executados mediante convênio com entidades públicas e privadas.

## CAPÍTULO VIII Dos Associados

Art. 29. O ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade, desde que adiram aos propósitos sociais e preenchem as condições estabelecidas no estatuto, ressalvado o disposto no artigo 4º, item I, desta Lei.

§ 1º A admissão dos associados poderá ser restrita, a critério do órgão normativo respectivo, às pessoas que exerçam determinada atividade ou profissão, ou estejam vinculadas a determinada entidade.

§ 2º Poderão ingressar nas cooperativas de pesca e nas constituídas por produtores rurais ou extrativistas, as pessoas jurídicas que pratiquem as mesmas atividades econômicas das pessoas físicas associadas.

§ 3º Nas cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações, poderão ingressar as pessoas jurídicas que se localizem na respectiva área de operações.

§ 4º Não poderão ingressar no quadro das cooperativas os agentes de comércio e empresários que operem no mesmo campo econômico da sociedade.

Art. 30. À exceção das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito, a admissão de associados, que se efetive mediante aprovação de seu pedido de ingresso pelo órgão de administração, complementa-se com a subscrição das quotas-partes de capital social e a sua assinatura no Livro de Matrícula.

Art. 31. O associado que aceitar e estabelecer relação empregatícia com a cooperativa, perde o direito de votar e ser votado, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que ele deixou o emprego.

Art. 32. A demissão do associado será unicamente a seu pedido.

Art. 33. A eliminação do associado é aplicada em virtude de infração legal ou estatutária, ou por fato especial previsto no estatuto, mediante termo firmado por quem de direito no Livro de Matrícula, com os motivos que a determinaram.

Art. 34. A diretoria da cooperativa tem o prazo de 30 (trinta) dias para comunicar ao interessado a sua eliminação.

Parágrafo único. Da eliminação cabe recurso, com efeito suspensivo à primeira Assembleia Geral.

Art. 35. A exclusão do associado será feita:

I - por dissolução da pessoa jurídica;

II - por morte da pessoa física;

III - por incapacidade civil não suprida;

IV - por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na cooperativa.

Art. 36. A responsabilidade do associado perante terceiros, por compromissos da sociedade, perdura para os demitidos, eliminados ou excluídos até quando aprovadas as contas do exercício em que se deu o desligamento.

Parágrafo único. As obrigações dos associados falecidos, contraídas com a sociedade, e as oriundas de sua responsabilidade como associado em face de terceiros, passam aos herdeiros, prescrevendo, porém, após um ano contado do dia da abertura da sucessão, ressalvados os aspectos peculiares das cooperativas de eletrificação rural e habitacionais.

Art. 37. A cooperativa assegurará a igualdade de direitos dos associados sendo-lhe defeso:

I - remunerar a quem agencie novos associados;

II - cobrar prêmios ou ágio pela entrada de novos associados ainda a título de compensação das reservas;

III - estabelecer restrições de qualquer espécie ao livre exercício dos direitos sociais.

## CAPÍTULO IX Dos Órgãos Sociais

### SEÇÃO I Das Assembleias Gerais

Art. 38. A Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

§ 1º As Assembleias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias, em primeira convocação, mediante editais afixados em locais apropriados das dependências comumente mais frequentadas pelos associados, publicação em jornal e comunicação aos associados por intermédio de circulares. Não havendo no horário estabelecido, quórum de instalação, as assembleias poderão ser realizadas em segunda ou terceira convocação desde que assim permitam os estatutos e conste do respectivo edital, quando então será observado o intervalo mínimo de 1 (uma) hora entre a realização por uma ou outra convocação.

§ 2º A convocação será feita pelo Presidente, ou por qualquer dos órgãos de administração, pelo Conselho Fiscal, ou após solicitação não atendida, por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo dos seus direitos.

§ 3º As deliberações nas Assembleias Gerais serão tomadas por maioria de votos dos associados presentes com direito de votar.

Art. 39. É da competência das Assembleias Gerais, ordinárias ou extraordinárias, a destituição dos membros dos órgãos de administração ou fiscalização.

Parágrafo único. Ocorrendo destituição que possa afetar a regularidade da administração ou fiscalização da entidade, poderá a Assembleia designar administradores e conselheiros provisórios, até a posse dos novos, cuja eleição se efetuará no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

Art. 40. Nas Assembleias Gerais o quórum de instalação será o seguinte:

I - 2/3 (dois terços) do número de associados, em primeira convocação;

II - metade mais 1 (um) dos associados em segunda convocação;

III - mínimo de 10 (dez) associados na terceira convocação ressalvado o caso de cooperativas centrais e federações e confederações de cooperativas, que se instalarão com qualquer número.

Art. 41. Nas Assembleias Gerais das cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, a representação será feita por delegados indicados na forma dos seus estatutos e credenciados pela diretoria das respectivas filiadas.

Parágrafo único. Os grupos de associados individuais das cooperativas centrais e federações de cooperativas serão representados por 1 (um) delegado, escolhida entre seus membros e credenciado pela respectiva administração.

~~Art. 42. Nas cooperativas singulares, cada associado presente ou representado não terá direito a mais de 1 (um) voto, qualquer que seja o número de suas quotas partes.~~

~~§ 1º Nas Assembléias Gerais das cooperativas singulares cujos associados se distribuam por área distante a mais de 50 km (cinquenta quilômetros) da sede, ou no caso de doença comprovada, será permitida a representação por meio de mandatário que tenha a qualidade de associado no gozo de seus direitos sociais e não exerça cargo eletivo na sociedade, vedado a cada mandatário dispor de mais de 3 (três) votos, compreendido o seu.~~

~~§ 2º Nas cooperativas singulares, cujo número de associados fôr superior a 1.000 (mil), poderá o mandatário que preencher as condições do parágrafo anterior representar até o máximo de 4 (quatro) associados, de conformidade com o critério que, em função da densidade do quadro associativo, fôr estabelecido no estatuto.~~

~~§ 3º Quando o número de associados nas cooperativas singulares exceder a 3.000 (três mil), pode o estatuto estabelecer que os mesmos sejam representados nas Assembléias Gerais por delegados que se revistam com as condições exigidas para o mandatário a que se refere o § 1º. O estatuto determinará o número de delegados, a época e a forma de sua escolha por grupos seccionais de associados de igual número e o tempo de duração da delegação.~~

~~§ 4º O delegado disporá de tantos votos quantos forem os associados componentes do grupo seccional que o elegeu.~~

~~§ 5º Aos associados localizados em áreas afastadas, os quais, por insuficiência de número, não puderam ser organizados em grupo seccional próprio, é facultado comparecer pessoalmente às Assembléias para exercer o seu direito de voto.~~

~~§ 6º Os associados, integrantes de grupos seccionais, que não sejam delegados, poderão comparecer às Assembléias Gerais, privados, contudo, de voz e voto.~~

~~§ 7º As Assembléias Gerais compostas por delegados decidem sôbre tôdas as matérias que, nos têrmos da Lei ou dos estatutos, constituem objeto de decisão da Assembléia geral dos associados.~~

Art. 42. Nas cooperativas singulares, cada associado presente não terá direito a mais de 1 (um) voto, qualquer que seja o número de suas quotas partes. (Redação dada pela Lei nº 6.981, de 30/03/82)

§ 1º Não será permitida a representação por meio de mandatário. (Redação dada pela Lei nº 6.981, de 30/03/82)

§ 2º Quando o número de associados, nas cooperativas singulares exceder a 3.000 (três mil), pode o estatuto estabelecer que os mesmos sejam representados nas Assembleias Gerais por delegados que tenham a qualidade de associados no gozo de seus direitos sociais e não exerçam cargos eletivos na sociedade. (Redação dada pela Lei nº 6.981, de 30/03/82)

§ 3º O estatuto determinará o número de delegados, a época e forma de sua escolha por grupos seccionais de associados de igual número e o tempo de duração da delegação. (Redação dada pela Lei nº 6.981, de 30/03/82)

§ 4º Admitir-se-á, também, a delegação definida no parágrafo anterior nas cooperativas singulares cujo número de associados seja inferior a 3.000 (três mil), desde que haja filiados residindo a mais de 50 km (cinquenta quilômetros) da sede. (Redação dada pela Lei nº 6.981, de 30/03/82)

§ 5º Os associados, integrantes de grupos seccionais, que não sejam delegados, poderão comparecer às Assembleias Gerais, privados, contudo, de voz e voto. (Redação dada pela Lei nº 6.981, de 30/03/82)

§ 6º As Assembleias Gerais compostas por delegados decidem sobre todas as matérias que, nos termos da Lei ou dos estatutos, constituem objeto de decisão da Assembleia geral dos associados. (Redação dada pela Lei nº 6.981, de 30/03/82)

Art. 43. Prescreve em 4 (quatro) anos, a ação para anular as deliberações da Assembleia Geral viciadas de erro, dolo, fraude ou simulação, ou tomadas com violação da Lei ou do estatuto, contado o prazo da data em que a Assembleia foi realizada.

## SEÇÃO II

### Das Assembleias Gerais Ordinárias

Art. 44. A Assembleia Geral Ordinária, que se realizará anualmente nos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia:

I - prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:

a) relatório da gestão;

b) balanço;

c) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal.

II - destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso as parcelas para os Fundos Obrigatórios;

III - eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso;

IV - quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal;

V - quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no artigo 46.

§ 1º Os membros dos órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação das matérias referidas nos itens I e IV deste artigo.

§ 2º À exceção das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito, a aprovação do relatório, balanço e contas dos órgãos de administração, desonera seus componentes de responsabilidade, ressalvados os casos de erro, dolo, fraude ou simulação, bem como a infração da Lei ou do estatuto.

### SEÇÃO III

#### Das Assembleias Gerais Extraordinárias

Art. 45. A Assembleia Geral Extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da sociedade, desde que mencionado no edital de convocação.

Art. 46. É da competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos:

I - reforma do estatuto;

II - fusão, incorporação ou desmembramento;

III - mudança do objeto da sociedade;

IV - dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes;

V - contas do liquidante.

Parágrafo único. São necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes, para tornar válidas as deliberações de que trata este artigo.

### SEÇÃO IV

#### Dos Órgãos de Administração

Art. 47. A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração.

§ 1º O estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração.

§ 2º A posse dos administradores e conselheiros fiscais das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito e habitacionais fica sujeita à prévia homologação dos respectivos órgãos normativos.

Art. 48. Os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes as atribuições e salários.

Art. 49. Ressalvada a legislação específica que rege as cooperativas de crédito, as seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas e as de habitação, os administradores eleitos ou contratados não serão pessoalmente responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome da sociedade, mas responderão solidariamente pelos prejuízos resultantes de seus atos, se procederem com culpa ou dolo.

Parágrafo único. A sociedade responderá pelos atos a que se refere a última parte deste artigo se os houver ratificado ou deles logrado proveito.

Art. 50. Os participantes de ato ou operação social em que se oculte a natureza da sociedade podem ser declarados pessoalmente responsáveis pelas obrigações em nome dela contraídas, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 51. São inelegíveis, além das pessoas impedidas por Lei, os condenados a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade.

Parágrafo único. Não podem compor uma mesma Diretoria ou Conselho de Administração, os parentes entre si até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral.

Art. 52. O diretor ou associado que, em qualquer operação, tenha interesse oposto ao da sociedade, não pode participar das deliberações referentes a essa operação, cumprindo-lhe acusar o seu impedimento.

Art. 53. Os componentes da Administração e do Conselho fiscal, bem como os liquidantes, equiparam-se aos administradores das sociedades anônimas para efeito de responsabilidade criminal.

Art. 54. Sem prejuízo da ação que couber ao associado, a sociedade, por seus diretores, ou representada pelo associado escolhido em Assembleia Geral, terá direito de ação contra os administradores, para promover sua responsabilidade.

Art. 55. Os empregados de empresas que sejam eleitos diretores de sociedades cooperativas pelos mesmos criadas, gozarão das garantias asseguradas aos dirigentes sindicais pelo artigo 543 da Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943).

## SEÇÃO V Do Conselho Fiscal

Art. 56. A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembleia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.

§ 1º Não podem fazer parte do Conselho Fiscal, além dos inelegíveis enumerados no artigo 51, os parentes dos diretores até o 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau.

§ 2º O associado não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e de fiscalização.

## CAPÍTULO X

### Fusão, Incorporação e Desmembramento

Art. 57. Pela fusão, duas ou mais cooperativas formam nova sociedade.

§ 1º Deliberada a fusão, cada cooperativa interessada indicará nomes para comporem comissão mista que procederá aos estudos necessários à constituição da nova sociedade, tais como o levantamento patrimonial, balanço geral, plano de distribuição de quotas-partes, destino dos fundos de reserva e outros e o projeto de estatuto.

§ 2º Aprovado o relatório da comissão mista e constituída a nova sociedade em Assembleia Geral conjunta os respectivos documentos serão arquivados, para aquisição de personalidade jurídica, na Junta Comercial competente, e duas vias dos mesmos, com a publicação do arquivamento, serão encaminhadas ao órgão executivo de controle ou ao órgão local credenciado.

§ 3º Exclui-se do disposto no parágrafo anterior a fusão que envolver cooperativas que exerçam atividades de crédito. Nesse caso, aprovado o relatórios da comissão mista e constituída a nova sociedade em Assembleia Geral conjunta, a autorização para funcionar e o registro dependerão de prévia anuência do Banco Central do Brasil.

Art. 58. A fusão determina a extinção das sociedades que se unem para formar a nova sociedade que lhe sucederá nos direitos e obrigações.

Art. 59. Pela incorporação, uma sociedade cooperativa absorve o patrimônio, recebe os associados, assume as obrigações e se investe nos direitos de outra ou outras cooperativas.

Parágrafo único. Na hipótese prevista neste artigo, serão obedecidas as mesmas formalidades estabelecidas para a fusão, limitadas as avaliações ao patrimônio da ou das sociedades incorporadas.

Art. 60. As sociedades cooperativas poderão desmembrar-se em tantas quantas forem necessárias para atender aos interesses dos seus associados, podendo uma das novas entidades ser constituída como cooperativa central ou federação de cooperativas, cujas autorizações de funcionamento e os arquivamentos serão requeridos conforme o disposto nos artigos 17 e seguintes.

Art. 61. Deliberado o desmembramento, a Assembleia designará uma comissão para estudar as providências necessárias à efetivação da medida.

§ 1º O relatório apresentado pela comissão, acompanhado dos projetos de estatutos das novas cooperativas, será apreciado em nova Assembleia especialmente convocada para esse fim.

§ 2º O plano de desmembramento preverá o rateio, entre as novas cooperativas, do ativo e passivo da sociedade desmembrada.

§ 3º No rateio previsto no parágrafo anterior, atribuir-se-á a cada nova cooperativa parte do capital social da sociedade desmembrada em quota correspondente à participação dos associados que passam a integrá-la.

§ 4º Quando uma das cooperativas for constituída como cooperativa central ou federação de cooperativas, prever-se-á o montante das quotas-partes que as associadas terão no capital social.

Art. 62. Constituídas as sociedades e observado o disposto nos artigos 17 e seguintes, proceder-se-á às transferências contábeis e patrimoniais necessárias à concretização das medidas adotadas.

## CAPÍTULO XI Da Dissolução e Liquidação

Art. 63. As sociedades cooperativas se dissolvem de pleno direito:

I - quando assim deliberar a Assembleia Geral, desde que os associados, totalizando o número mínimo exigido por esta Lei, não se disponham a assegurar a sua continuidade;

II - pelo decurso do prazo de duração;

III - pela consecução dos objetivos predeterminados;

IV - devido à alteração de sua forma jurídica;

V - pela redução do número mínimo de associados ou do capital social mínimo se, até a Assembleia Geral subsequente, realizada em prazo não inferior a 6 (seis) meses, eles não forem restabelecidos;

VI - pelo cancelamento da autorização para funcionar;

VII - pela paralisação de suas atividades por mais de 120 (cento e vinte) dias.

Parágrafo único. A dissolução da sociedade importará no cancelamento da autorização para funcionar e do registro.

Art. 64. Quando a dissolução da sociedade não for promovida voluntariamente, nas hipóteses previstas no artigo anterior, a medida poderá ser tomada judicialmente a pedido de qualquer associado ou por iniciativa do órgão executivo federal.

Art. 65. Quando a dissolução for deliberada pela Assembleia Geral, esta nomeará um liquidante ou mais, e um Conselho Fiscal de 3 (três) membros para proceder à sua liquidação.

§ 1º O processo de liquidação só poderá ser iniciado após a audiência do respectivo órgão executivo federal.

§ 2º A Assembleia Geral, nos limites de suas atribuições, poderá, em qualquer época, destituir os liquidantes e os membros do Conselho Fiscal, designando os seus substitutos.

Art. 66. Em todos os atos e operações, os liquidantes deverão usar a denominação da cooperativa, seguida da expressão: "Em liquidação".

Art. 67. Os liquidantes terão todos os poderes normais de administração podendo praticar atos e operações necessários à realização do ativo e pagamento do passivo.

Art. 68. São obrigações dos liquidantes:

I - providenciar o arquivamento, na junta Comercial, da Ata da Assembleia Geral em que foi deliberada a liquidação;

II - comunicar à administração central do respectivo órgão executivo federal e ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., a sua nomeação, fornecendo cópia da Ata da Assembleia Geral que decidiu a matéria;

III - arrecadar os bens, livros e documentos da sociedade, onde quer que estejam;

IV - convocar os credores e devedores e promover o levantamento dos créditos e débitos da sociedade;

V - proceder nos 15 (quinze) dias seguintes ao de sua investidura e com a assistência, sempre que possível, dos administradores, ao levantamento do inventário e balanço geral do ativo e passivo;

VI - realizar o ativo social para saldar o passivo e reembolsar os associados de suas quotas-partes, destinando o remanescente, inclusive o dos fundos indivisíveis, ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A.;

VII - exigir dos associados a integralização das respectivas quotas-partes do capital social não realizadas, quando o ativo não bastar para solução do passivo;

VIII - fornecer aos credores a relação dos associados, se a sociedade for de responsabilidade ilimitada e se os recursos apurados forem insuficientes para o pagamento das dívidas;

IX - convocar a Assembleia Geral, cada 6 (seis) meses ou sempre que necessário, para apresentar relatório e balanço do estado da liquidação e prestar contas dos atos praticados durante o período anterior;

X - apresentar à Assembleia Geral, finda a liquidação, o respectivo relatório e as contas finais;

XI - averbar, no órgão competente, a Ata da Assembleia Geral que considerar encerrada a liquidação.

Art. 69. As obrigações e as responsabilidades dos liquidantes regem-se pelos preceitos peculiares aos dos administradores da sociedade liquidanda.

Art. 70. Sem autorização da Assembleia não poderá o liquidante gravar de ônus os móveis e imóveis, contrair empréstimos, salvo quando indispensáveis para o pagamento de obrigações inadiáveis, nem prosseguir, embora para facilitar a liquidação, na atividade social.

Art. 71. Respeitados os direitos dos credores preferenciais, pagará o liquidante as dívidas sociais proporcionalmente e sem distinção entre vencidas ou não.

Art. 72. A Assembleia Geral poderá resolver, antes de ultimada a liquidação, mas depois de pagos os credores, que o liquidante faça rateios por antecipação da partilha, à medida em que se apurem os haveres sociais.

Art. 73. Solucionado o passivo, reembolsados os cooperados até o valor de suas quotas-partes e encaminhado o remanescente conforme o estatuído, convocará o liquidante Assembleia Geral para prestação final de contas.

Art. 74. Aprovadas as contas, encerra-se a liquidação e a sociedade se extingue, devendo a ata da Assembleia ser arquivada na Junta Comercial e publicada.

Parágrafo único. O associado discordante terá o prazo de 30 (trinta) dias, a contar da publicação da ata, para promover a ação que couber.

Art. 75. A liquidação extrajudicial das cooperativas poderá ser promovida por iniciativa do respectivo órgão executivo federal, que designará o liquidante, e será processada de acordo com a legislação específica e demais disposições regulamentares, desde que a sociedade deixe de oferecer condições operacionais, principalmente por constatada insolvência.

§ 1º A liquidação extrajudicial, tanto quanto possível, deverá ser precedida de intervenção na sociedade.

§ 2º Ao interventor, além dos poderes expressamente concedidos no ato de intervenção, são atribuídas funções, prerrogativas e obrigações dos órgãos de administração.

Art. 76. A publicação no Diário Oficial, da ata da Assembleia Geral da sociedade, que deliberou sua liquidação, ou da decisão do órgão executivo federal quando a medida for de sua iniciativa, implicará a sustação de qualquer ação judicial contra a cooperativa, pelo prazo de 1 (um) ano, sem prejuízo, entretanto, da fluência dos juros legais ou pactuados e seus acessórios.

Parágrafo único. Decorrido o prazo previsto neste artigo, sem que, por motivo relevante, esteja encerrada a liquidação, poderá ser o mesmo prorrogado, no máximo por mais 1 (um) ano, mediante decisão do órgão citado no artigo, publicada, com os mesmos efeitos, no Diário Oficial.

Art. 77. Na realização do ativo da sociedade, o liquidante devera:

I - mandar avaliar, por avaliadores judiciais ou de Instituições Financeiras Públicas, os bens de sociedade;

II - proceder à venda dos bens necessários ao pagamento do passivo da sociedade, observadas, no que couber, as normas constantes dos artigos 117 e 118 do Decreto-Lei n. 7.661, de 21 de junho de 1945.

Art. 78. A liquidação das cooperativas de crédito e da seção de crédito das cooperativas agrícolas mistas rege-se-á pelas normas próprias legais e regulamentares.

## CAPÍTULO XII Do Sistema Operacional das Cooperativas

### SEÇÃO I Do Ato Cooperativo

Art. 79. Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais.

Parágrafo único. O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

### SEÇÃO II Das Distribuições de Despesas

Art. 80. As despesas da sociedade serão cobertas pelos associados mediante rateio na proporção direta da fruição de serviços.

Parágrafo único. A cooperativa poderá, para melhor atender à equanimidade de cobertura das despesas da sociedade, estabelecer:

I - rateio, em partes iguais, das despesas gerais da sociedade entre todos os associados, quer tenham ou não, no ano, usufruído dos serviços por ela prestados, conforme definidas no estatuto;

II - rateio, em razão diretamente proporcional, entre os associados que tenham usufruído dos serviços durante o ano, das sobras líquidas ou dos prejuízos verificados no balanço do exercício, excluídas as despesas gerais já atendidas na forma do item anterior.

Art. 81. A cooperativa que tiver adotado o critério de separar as despesas da sociedade e estabelecido o seu rateio na forma indicada no parágrafo único do artigo anterior deverá levantar separadamente as despesas gerais.

### SEÇÃO III Das Operações da Cooperativa

~~Art. 82. A cooperativa que se dedicar a vendas em comum poderá registrar-se como armazém geral e, nessa condição, expedir "Conhecimentos de Depósitos" e~~

~~Warrants para os produtos de seus associados conservados em seus armazéns, próprios ou arrendados, sem prejuízo da emissão de outros títulos decorrentes de suas atividades normais, aplicando-se, no que couber, a legislação específica.~~

Art. 82. A cooperativa que se dedicar a vendas em comum poderá registrar-se como armazém geral, podendo também desenvolver as atividades previstas na Lei nº 9.973, de 29 de maio de 2000, e nessa condição expedir Conhecimento de Depósito, Warrant, Certificado de Depósito Agropecuário - CDA e Warrant Agropecuário - WA para os produtos de seus associados conservados em seus armazéns, próprios ou arrendados, sem prejuízo da emissão de outros títulos decorrentes de suas atividades normais, aplicando-se, no que couber, a legislação específica. (Redação dada pela Lei nº 11.076, de 2004)

§ 1º Para efeito deste artigo, os armazéns da cooperativa se equiparam aos "Armazéns Gerais", com as prerrogativas e obrigações destes, ficando os componentes do Conselho de Administração ou Diretoria Executiva, emitente do título, responsáveis pessoal e solidariamente, pela boa guarda e conservação dos produtos vinculados, respondendo criminal e civilmente pelas declarações constantes do título, como também por qualquer ação ou omissão que acarrete o desvio, deterioração ou perda dos produtos.

§ 2º Observado o disposto no § 1º, as cooperativas poderão operar unidades de armazenagem, embalagem e frigorificação, bem como armazéns gerais alfandegários, nos termos do disposto no Capítulo IV da Lei n. 5.025, de 10 de junho de 1966.

Art. 83. A entrega da produção do associado à sua cooperativa significa a outorga a esta de plenos poderes para a sua livre disposição, inclusive para gravá-la e dá-la em garantia de operações de crédito realizadas pela sociedade, salvo se, tendo em vista os usos e costumes relativos à comercialização de determinados produtos, sendo de interesse do produtor, os estatutos dispuserem de outro modo.

~~Art. 84. As cooperativas de crédito rural e as seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas só poderão operar com associados, pessoas físicas, que de forma efetiva e predominante: (Revogado pela Lei Complementar nº 130, de 2009)~~  
~~— I — desenvolvam, na área de ação da cooperativa, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas; (Revogado pela Lei Complementar nº 130, de 2009)~~  
~~— II — se dediquem a operações de captura e transformação do pescado. (Revogado pela Lei Complementar nº 130, de 2009)~~  
~~Parágrafo único. As operações de que trata este artigo só poderão ser praticadas com pessoas jurídicas, associadas, desde que exerçam exclusivamente atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas na área de ação da cooperativa ou atividade de captura ou transformação do pescado. (Revogado pela Lei Complementar nº 130, de 2009)~~

Art. 85. As cooperativas agropecuárias e de pesca poderão adquirir produtos de não associados, agricultores, pecuaristas ou pescadores, para completar lotes destinados ao cumprimento de contratos ou suprir capacidade ociosa de instalações industriais das cooperativas que as possuem.

Art. 86. As cooperativas poderão fornecer bens e serviços a não associados, desde que tal faculdade atenda aos objetivos sociais e estejam de conformidade com a presente Lei.

~~Parágrafo único. No caso das cooperativas de crédito e das seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas, o disposto neste artigo só se aplicará com base em regras a serem estabelecidas pelo órgão normativo. (Revogado pela Lei Complementar nº 130, de 20090)~~

Art. 87. Os resultados das operações das cooperativas com não associados, mencionados nos artigos 85 e 86, serão levados à conta do "Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social" e serão contabilizados em separado, de molde a permitir cálculo para incidência de tributos.

~~Art. 88. Mediante prévia e expressa autorização concedida pelo respectivo órgão executivo federal, consoante as normas e limites instituídos pelo Conselho Nacional de Cooperativismo, poderão as cooperativas participar de sociedades não cooperativas públicas ou privadas, em caráter excepcional, para atendimento de objetivos acessórios ou complementares.~~

~~Parágrafo único. As inversões decorrentes dessa participação serão contabilizadas em títulos específicos e seus eventuais resultados positivos levados ao "Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social"~~

Art. 88. Poderão as cooperativas participar de sociedades não cooperativas para melhor atendimento dos próprios objetivos e de outros de caráter acessório ou complementar. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.168-40, de 24 de agosto de 2001)

#### SEÇÃO IV Dos Prejuízos

Art. 89. Os prejuízos verificados no decorrer do exercício serão cobertos com recursos provenientes do Fundo de Reserva e, se insuficiente este, mediante rateio, entre os associados, na razão direta dos serviços usufruídos, ressalvada a opção prevista no parágrafo único do artigo 80.

#### SEÇÃO V Do Sistema Trabalhista

Art. 90. Qualquer que seja o tipo de cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados.

Art. 91. As cooperativas igualam-se às demais empresas em relação aos seus empregados para os fins da legislação trabalhista e previdenciária.

#### CAPÍTULO XIII Da Fiscalização e Controle

Art. 92. A fiscalização e o controle das sociedades cooperativas, nos termos desta Lei e dispositivos legais específicos, serão exercidos, de acordo com o objeto de funcionamento, da seguinte forma:

I - as de crédito e as seções de crédito das agrícolas mistas pelo Banco Central do Brasil;

II - as de habitação pelo Banco Nacional de Habitação;

III - as demais pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.

§ 1º Mediante autorização do Conselho Nacional de Cooperativismo, os órgãos controladores federais, poderão solicitar, quando julgarem necessário, a colaboração de outros órgãos administrativos, na execução das atribuições previstas neste artigo.

§ 2º As sociedades cooperativas permitirão quaisquer verificações determinadas pelos respectivos órgãos de controle, prestando os esclarecimentos que lhes forem solicitados, além de serem obrigadas a remeter-lhes anualmente a relação dos associados admitidos, demitidos, eliminados e excluídos no período, cópias de atas, de balanços e dos relatórios do exercício social e parecer do Conselho Fiscal.

Art. 93. O Poder Público, por intermédio da administração central dos órgãos executivos federais competentes, por iniciativa própria ou solicitação da Assembleia Geral ou do Conselho Fiscal, intervirá nas cooperativas quando ocorrer um dos seguintes casos:

I - violação contumaz das disposições legais;

II - ameaça de insolvência em virtude de má administração da sociedade;

III - paralisação das atividades sociais por mais de 120 (cento e vinte) dias consecutivos;

IV - inobservância do artigo 56, § 2º.

Parágrafo único. Aplica-se, no que couber, às cooperativas habitacionais, o disposto neste artigo.

Art. 94. Observar-se-á, no processo de intervenção, a disposição constante do § 2º do artigo 75.

#### CAPÍTULO XIV Do Conselho Nacional de Cooperativismo

Art. 95. A orientação geral da política cooperativista nacional caberá ao Conselho Nacional de Cooperativismo - CNC, que passará a funcionar junto ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, com plena autonomia administrativa e financeira, na forma do artigo 172 do Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967, sob a presidência do Ministro da Agricultura e composto de 8 (oito) membros indicados pelos seguintes representados:

I - Ministério do Planejamento e Coordenação Geral;

II - Ministério da Fazenda, por intermédio do Banco Central do Brasil;

III - Ministério do Interior, por intermédio do Banco Nacional da Habitação;

IV - Ministério da Agricultura, por intermédio do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, e do Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A.;

V - Organização das Cooperativas Brasileira s.

Parágrafo único. A entidade referida no inciso V deste artigo contará com 3 (três) elementos para fazer-se representar no Conselho.

Art. 96. O Conselho, que deverá reunir-se ordinariamente uma vez por mês, será presidido pelo Ministro da Agricultura, a quem caberá o voto de qualidade, sendo suas resoluções votadas por maioria simples, com a presença, no mínimo de 3 (três) representantes dos órgãos oficiais mencionados nos itens I a IV do artigo anterior.

Parágrafo único. Nos seus impedimentos eventuais, o substituto do Presidente será o Presidente do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.

Art. 97. Ao Conselho Nacional de Cooperativismo compete:

I - editar atos normativos para a atividade cooperativista nacional;

II - baixar normas regulamentadoras, complementares e interpretativas, da legislação cooperativista;

III - organizar e manter atualizado o cadastro geral das cooperativas nacionais;

IV - decidir, em última instância, os recursos originários de decisões do respectivo órgão executivo federal;

V - apreciar os anteprojetos que objetivam a revisão da legislação cooperativista;

VI - estabelecer condições para o exercício de quaisquer cargos eletivos de administração ou fiscalização de cooperativas;

VII - definir as condições de funcionamento do empreendimento cooperativo, a que se refere o artigo 18;

VIII - votar o seu próprio regimento;

IX - autorizar, onde houver condições, a criação de Conselhos Regionais de Cooperativismo, definindo lhes as atribuições;

X - decidir sobre a aplicação do Fundo Nacional de Cooperativismo, nos termos do artigo 102 desta Lei;

XI - estabelecer em ato normativo ou de caso a caso, conforme julgar necessário, o limite a ser observado nas operações com não associados a que se referem os artigos 85 e 86.

Parágrafo único. As atribuições do Conselho Nacional de Cooperativismo não se estendem às cooperativas de habitação, às de crédito e às seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas, no que forem regidas por legislação própria.

Art. 98. O Conselho Nacional de Cooperativismo - CNC contará com uma Secretaria Executiva que se incumbirá de seus encargos administrativos, podendo seu Secretário Executivo requisitar funcionários de qualquer órgão da Administração Pública.

§ 1º O Secretário Executivo do Conselho Nacional de Cooperativismo será o Diretor do Departamento de Desenvolvimento Rural do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, devendo o Departamento referido incumbir-se dos encargos administrativos do Conselho Nacional de Cooperativismo.

§ 2º Para os impedimentos eventuais do Secretário Executivo, este indicará à apreciação do Conselho seu substituto.

Art. 99. Compete ao Presidente do Conselho Nacional de Cooperativismo:

- I - presidir as reuniões;
- II - convocar as reuniões extraordinárias;
- III - proferir o voto de qualidade.

Art. 100. Compete à Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Cooperativismo:

- I - dar execução às resoluções do Conselho;
- II - comunicar as decisões do Conselho ao respectivo órgão executivo federal;
- III - manter relações com os órgãos executivos federais, bem assim com quaisquer outros órgãos públicos ou privados, nacionais ou estrangeiros, que possam influir no aperfeiçoamento do cooperativismo;
- IV - transmitir aos órgãos executivos federais e entidade superior do movimento cooperativista nacional todas as informações relacionadas com a doutrina e práticas cooperativistas de seu interesse;
- V - organizar e manter atualizado o cadastro geral das cooperativas nacionais e expedir as respectivas certidões;
- VI - apresentar ao Conselho, em tempo hábil, a proposta orçamentária do órgão, bem como o relatório anual de suas atividades;

VII - providenciar todos os meios que assegurem o regular funcionamento do Conselho;

VIII - executar quaisquer outras atividades necessárias ao pleno exercício das atribuições do Conselho.

Art. 101. O Ministério da Agricultura incluirá, em sua proposta orçamentária anual, os recursos financeiros solicitados pelo Conselho Nacional de Cooperativismo - CNC, para custear seu funcionamento.

Parágrafo único. As contas do Conselho Nacional de Cooperativismo - CNC, serão prestadas por intermédio do Ministério da Agricultura, observada a legislação específica que regula a matéria.

Art. 102. Fica mantido, junto ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., o "Fundo Nacional de Cooperativismo", criado pelo Decreto-Lei n. 59, de 21 de novembro de 1966, destinado a prover recursos de apoio ao movimento cooperativista nacional.

§ 1º O Fundo de que trata este artigo será, suprido por:

I - dotação incluída no orçamento do Ministério da Agricultura para o fim específico de incentivos às atividades cooperativas;

II - juros e amortizações dos financiamentos realizados com seus recursos;

III - doações, legados e outras rendas eventuais;

IV - dotações consignadas pelo Fundo Federal Agropecuário e pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA.

§ 2º Os recursos do Fundo, deduzido o necessário ao custeio de sua administração, serão aplicados pelo Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., obrigatoriamente, em financiamento de atividades que interessem de maneira relevante o abastecimento das populações, a critério do Conselho Nacional de Cooperativismo.

§ 3º O Conselho Nacional de Cooperativismo poderá, por conta do Fundo, autorizar a concessão de estímulos ou auxílios para execução de atividades que, pela sua relevância socioeconômica, concorram para o desenvolvimento do sistema cooperativista nacional.

## CAPÍTULO XV Dos Órgãos Governamentais

Art. 103. As cooperativas permanecerão subordinadas, na parte normativa, ao Conselho Nacional de Cooperativismo, com exceção das de crédito, das seções de crédito das agrícolas mistas e das de habitação, cujas normas continuarão a ser baixadas pelo Conselho Monetário Nacional, relativamente às duas primeiras, e Banco Nacional de Habitação, com relação à última, observado o disposto no artigo 92 desta Lei.

Parágrafo único. Os órgãos executivos federais, visando à execução descentralizada de seus serviços, poderão delegar sua competência, total ou parcialmente, a órgãos e entidades da administração estadual e municipal, bem como, excepcionalmente, a outros órgãos e entidades da administração federal.

Art. 104. Os órgãos executivos federais comunicarão todas as alterações havidas nas cooperativas sob a sua jurisdição ao Conselho Nacional de Cooperativismo, para fins de atualização do cadastro geral das cooperativas nacionais.

## CAPÍTULO XVI Da Representação do Sistema Cooperativista

Art. 105. A representação do sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileira s - OCB, sociedade civil, com sede na Capital Federal, órgão técnico-consultivo do Governo, estruturada nos termos desta Lei, sem finalidade lucrativa, competindo-lhe precipuamente:

- a) manter neutralidade política e indiscriminação racial, religiosa e social;
- b) integrar todos os ramos das atividades cooperativistas;
- c) manter registro de todas as sociedades cooperativas que, para todos os efeitos, integram a Organização das Cooperativas Brasileira s - OCB;
- d) manter serviços de assistência geral ao sistema cooperativista, seja quanto à estrutura social, seja quanto aos métodos operacionais e orientação jurídica, mediante pareceres e recomendações, sujeitas, quando for o caso, à aprovação do Conselho Nacional de Cooperativismo - CNC;
- e) denunciar ao Conselho Nacional de Cooperativismo práticas nocivas ao desenvolvimento cooperativista;
- f) opinar nos processos que lhe sejam encaminhados pelo Conselho Nacional de Cooperativismo;
- g) dispor de setores consultivos especializados, de acordo com os ramos de cooperativismo;
- h) fixar a política da organização com base nas proposições emanadas de seus órgãos técnicos;
- i) exercer outras atividades inerentes à sua condição de órgão de representação e defesa do sistema cooperativista;
- j) manter relações de integração com as entidades congêneres do exterior e suas cooperativas.

§ 1º A Organização das Cooperativas Brasileira s - OCB, será constituída de entidades, uma para cada Estado, Território e Distrito Federal, criadas com as mesmas características da organização nacional.

§ 2º As Assembleias Gerais do órgão central serão formadas pelos Representantes credenciados das filiadas, 1 (um) por entidade, admitindo-se proporcionalidade de voto.

§ 3º A proporcionalidade de voto, estabelecida no parágrafo anterior, ficará a critério da OCB, baseando-se no número de associados - pessoas físicas e as exceções previstas nesta Lei - que compõem o quadro das cooperativas filiadas.

§ 4º A composição da Diretoria da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB será estabelecida em seus estatutos sociais.

§ 5º Para o exercício de cargos de Diretoria e Conselho Fiscal, as eleições se processarão por escrutínio secreto, permitida a reeleição para mais um mandato consecutivo.

Art. 106. A atual Organização das Cooperativas Brasileiras e as suas filiadas ficam investidas das atribuições e prerrogativas conferidas nesta Lei, devendo, no prazo de 1 (um) ano, promover a adaptação de seus estatutos e a transferência da sede nacional.

Art. 107. As cooperativas são obrigadas, para seu funcionamento, a registrar-se na Organização das Cooperativas Brasileiras ou na entidade estadual, se houver, mediante apresentação dos estatutos sociais e suas alterações posteriores.

Parágrafo único. Por ocasião do registro, a cooperativa pagará 10% (dez por cento) do maior salário mínimo vigente, se a soma do respectivo capital integralizado e fundos não exceder de 250 (duzentos e cinquenta) salários mínimos, e 50% (cinquenta por cento) se aquele montante for superior.

Art. 108. Fica instituída, além do pagamento previsto no parágrafo único do artigo anterior, a Contribuição Cooperativista, que será recolhida anualmente pela cooperativa após o encerramento de seu exercício social, a favor da Organização das Cooperativas Brasileiras de que trata o artigo 105 desta Lei.

§ 1º A Contribuição Cooperativista constituir-se-á de importância correspondente a 0,2% (dois décimos por cento) do valor do capital integralizado e fundos da sociedade cooperativa, no exercício social do ano anterior, sendo o respectivo montante distribuído, por metade, a suas filiadas, quando constituídas.

§ 2º No caso das cooperativas centrais ou federações, a Contribuição de que trata o parágrafo anterior será calculada sobre os fundos e reservas existentes.

§ 3º A Organização das Cooperativas Brasileiras poderá estabelecer um teto à Contribuição Cooperativista, com base em estudos elaborados pelo seu corpo técnico.

## CAPÍTULO XVII Dos Estímulos Creditícios

Art. 109. Caberá ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., estimular e apoiar as cooperativas, mediante concessão de financiamentos necessários ao seu desenvolvimento.

§ 1º Poderá o Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., receber depósitos das cooperativas de crédito e das seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas.

§ 2º Poderá o Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., operar com pessoas físicas ou jurídicas, estranhas ao quadro social cooperativo, desde que haja benefício para as cooperativas e estas figurem na operação bancária.

§ 3º O Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., manterá linhas de crédito específicas para as cooperativas, de acordo com o objeto e a natureza de suas atividades, a juros módicos e prazos adequados inclusive com sistema de garantias ajustado às peculiaridades das cooperativas a que se destinam.

§ 4º O Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., manterá linha especial de crédito para financiamento de quotas-partes de capital.

Art. 110. Fica extinta a contribuição de que trata o artigo 13 do Decreto-Lei n. 60, de 21 de novembro de 1966, com a redação dada pelo Decreto-Lei n. 668, de 3 de julho de 1969.

## CAPÍTULO XVIII

### Das Disposições Gerais e Transitórias

Art. 111. Serão considerados como renda tributável os resultados positivos obtidos pelas cooperativas nas operações de que tratam os artigos 85, 86 e 88 desta Lei.

Art. 112. O Balanço Geral e o Relatório do exercício social que as cooperativas deverão encaminhar anualmente aos órgãos de controle serão acompanhados, a juízo destes, de parecer emitido por um serviço independente de auditoria credenciado pela Organização das Cooperativas Brasileira s.

Parágrafo único. Em casos especiais, tendo em vista a sede da Cooperativa, o volume de suas operações e outras circunstâncias dignas de consideração, a exigência da apresentação do parecer pode ser dispensada.

Art. 113. Atendidas as deduções determinadas pela legislação específica, às sociedades cooperativas ficará assegurada primeira prioridade para o recebimento de seus créditos de pessoas jurídicas que efetuem descontos na folha de pagamento de seus empregados, associados de cooperativas.

Art. 114. Fica estabelecido o prazo de 36 (trinta e seis) meses para que as cooperativas atualmente registradas nos órgãos competentes reformulem os seus estatutos, no que for cabível, adaptando-os ao disposto na presente Lei.

Art. 115. As Cooperativas dos Estados, Territórios ou do Distrito Federal, enquanto não constituírem seus órgãos de representação, serão convocadas às Assembleias da OCB, como vogais, com 60 (sessenta) dias de antecedência, mediante editais publicados 3 (três) vezes em jornal de grande circulação local.

Art. 116. A presente Lei não altera o disposto nos sistemas próprios instituídos para as cooperativas de habitação e cooperativas de crédito, aplicando-se ainda, no que couber, o regime instituído para essas últimas às seções de crédito das agrícolas mistas.

Art. 117. Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário e especificamente o Decreto-Lei n. 59, de 21 de novembro de 1966, bem como o Decreto n. 60.597, de 19 de abril de 1967.

Brasília, 16 de dezembro de 1971; 150º da Independência e 83º da República.

EMÍLIO G. MÉDICI

*Antônio Delfim Netto*

*L. F. Cirne Lima*

*João Paulo dos Reis Velloso*

*José Costa Cavalcanti*

Este texto não substitui o publicado no DOU de 16.12.1971

\*

**ANEXO B – NOVA LEI DAS COOPERATIVAS DE TRABALHO**

**Presidência da República  
Casa Civil  
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

**LEI Nº 12.690, DE 19 DE JULHO DE 2012.**Mensagem de veto

Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho - PRONACCOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

**A PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

## CAPÍTULO I

## DAS COOPERATIVAS DE TRABALHO

Art. 1º A Cooperativa de Trabalho é regulada por esta Lei e, no que com ela não colidir, pelas Leis nºs 5.764, de 16 de dezembro de 1971, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil.

Parágrafo único. Estão excluídas do âmbito desta Lei:

I - as cooperativas de assistência à saúde na forma da legislação de saúde suplementar;

II - as cooperativas que atuam no setor de transporte regulamentado pelo poder público e que detenham, por si ou por seus sócios, a qualquer título, os meios de trabalho;

III - as cooperativas de profissionais liberais cujos sócios exerçam as atividades em seus próprios estabelecimentos; e

IV - as cooperativas de médicos cujos honorários sejam pagos por procedimento.

Art. 2º Considera-se Cooperativa de Trabalho a sociedade constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com

proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho.

§ 1º A autonomia de que trata o caput deste artigo deve ser exercida de forma coletiva e coordenada, mediante a fixação, em Assembleia Geral, das regras de funcionamento da cooperativa e da forma de execução dos trabalhos, nos termos desta Lei.

§ 2º Considera-se autogestão o processo democrático no qual a Assembleia Geral define as diretrizes para o funcionamento e as operações da cooperativa, e os sócios decidem sobre a forma de execução dos trabalhos, nos termos da Lei.

Art. 3º A Cooperativa de Trabalho rege-se pelos seguintes princípios e valores:

I - adesão voluntária e livre;

II - gestão democrática;

III - participação econômica dos membros;

IV - autonomia e independência;

V - educação, formação e informação;

VI - intercooperação;

VII - interesse pela comunidade;

VIII - preservação dos direitos sociais, do valor social do trabalho e da livre iniciativa;

IX - não precarização do trabalho;

X - respeito às decisões de assembleia, observado o disposto nesta Lei;

XI - participação na gestão em todos os níveis de decisão de acordo com o previsto em Lei e no Estatuto Social.

Art. 4º A Cooperativa de Trabalho pode ser:

I - de produção, quando constituída por sócios que contribuem com trabalho para a produção em comum de bens e a cooperativa detém, a qualquer título, os meios de produção; e

II - de serviço, quando constituída por sócios para a prestação de serviços especializados a terceiros, sem a presença dos pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. (VETADO).

Art. 5º A Cooperativa de Trabalho não pode ser utilizada para intermediação de mão de obra subordinada.

Parágrafo único. (VETADO).

Art. 6º A Cooperativa de Trabalho poderá ser constituída com número mínimo de 7 (sete) sócios.

Art. 7º A Cooperativa de Trabalho deve garantir aos sócios os seguintes direitos, além de outros que a Assembleia Geral venha a instituir:

I - retiradas não inferiores ao piso da categoria profissional e, na ausência deste, não inferiores ao salário mínimo, calculadas de forma proporcional às horas trabalhadas ou às atividades desenvolvidas;

II - duração do trabalho normal não superior a 8 (oito) horas diárias e 44 (quarenta e quatro) horas semanais, exceto quando a atividade, por sua natureza, demandar a prestação de trabalho por meio de plantões ou escalas, facultada a compensação de horários;

III - repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos;

IV - repouso anual remunerado;

V - retirada para o trabalho noturno superior à do diurno;

VI - adicional sobre a retirada para as atividades insalubres ou perigosas;

VII - seguro de acidente de trabalho.

§ 1º Não se aplica o disposto nos incisos III e IV do caput deste artigo nos casos em que as operações entre o sócio e a cooperativa sejam eventuais, salvo decisão assemblear em contrário.

§ 2º A Cooperativa de Trabalho buscará meios, inclusive mediante provisionamento de recursos, com base em critérios que devem ser aprovados em Assembleia Geral, para assegurar os direitos previstos nos incisos I, III, IV, V, VI e VII do caput deste artigo e outros que a Assembleia Geral venha a instituir.

§ 3º A Cooperativa de Trabalho, além dos fundos obrigatórios previstos em Lei, poderá criar, em Assembleia Geral, outros fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos, fixando o modo de formação, custeio, aplicação e liquidação.

§ 4º (VETADO).

§ 5º A Cooperativa de Trabalho constituída nos termos do inciso I do caput do art. 4º desta Lei poderá, em Assembleia Geral Extraordinária, estabelecer carência na fruição dos direitos previstos nos incisos I e VII do caput deste artigo.

§ 6º As atividades identificadas com o objeto social da Cooperativa de Trabalho prevista no inciso II do caput do art. 4º desta Lei, quando prestadas fora do estabelecimento da cooperativa, deverão ser submetidas a uma coordenação com mandato nunca superior a 1 (um) ano ou ao prazo estipulado para a realização dessas atividades, eleita em reunião específica pelos sócios que se disponham a realizá-las, em que serão expostos os requisitos para sua consecução, os valores contratados e a retribuição pecuniária de cada sócio partícipe.

Art. 8º As Cooperativas de Trabalho devem observar as normas de saúde e segurança do trabalho previstas na legislação em vigor e em atos normativos expedidos pelas autoridades competentes.

Art. 9º O contratante da Cooperativa de Trabalho prevista no inciso II do caput do art. 4º desta Lei responde solidariamente pelo cumprimento das normas de saúde e segurança do trabalho quando os serviços forem prestados no seu estabelecimento ou em local por ele determinado.

## CAPÍTULO II

### DO FUNCIONAMENTO DAS COOPERATIVAS DE TRABALHO

Art. 10. A Cooperativa de Trabalho poderá adotar por objeto social qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, desde que previsto no seu Estatuto Social.

§ 1º É obrigatório o uso da expressão “Cooperativa de Trabalho” na denominação social da cooperativa.

§ 2º A Cooperativa de Trabalho não poderá ser impedida de participar de procedimentos de licitação pública que tenham por escopo os mesmos serviços, operações e atividades previstas em seu objeto social.

§ 3º A admissão de sócios na cooperativa estará limitada consoante as possibilidades de reunião, abrangência das operações, controle e prestação de serviços e congruente com o objeto estatuído.

§ 4º Para o cumprimento dos seus objetivos sociais, o sócio poderá exercer qualquer atividade da cooperativa, conforme deliberado em Assembleia Geral.

Art. 11. Além da realização da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária para deliberar nos termos dos e sobre os assuntos previstos na Lei no 5.764, de 16 de dezembro de 1971, e no Estatuto Social, a Cooperativa de Trabalho deverá realizar anualmente, no mínimo, mais uma Assembleia Geral Especial para deliberar, entre outros assuntos especificados no edital de convocação, sobre gestão da cooperativa, disciplina, direitos e deveres dos sócios, planejamento e resultado econômico dos projetos e contratos firmados e organização do trabalho.

§ 1º O destino das sobras líquidas ou o rateio dos prejuízos será decidido em Assembleia Geral Ordinária.

§ 2º As Cooperativas de Trabalho deverão estabelecer, em Estatuto Social ou Regimento Interno, incentivos à participação efetiva dos sócios na Assembleia Geral e eventuais sanções em caso de ausências injustificadas.

§ 3º O quorum mínimo de instalação das Assembleias Gerais será de:

I - 2/3 (dois terços) do número de sócios, em primeira convocação;

II - metade mais 1 (um) dos sócios, em segunda convocação;

III - 50 (cinquenta) sócios ou, no mínimo, 20% (vinte por cento) do total de sócios, prevalecendo o menor número, em terceira convocação, exigida a presença de, no mínimo, 4 (quatro) sócios para as cooperativas que possuam até 19 (dezenove) sócios matriculados.

§ 4º As decisões das assembleias serão consideradas válidas quando contarem com a aprovação da maioria absoluta dos sócios presentes.

§ 5º Comprovada fraude ou vício nas decisões das assembleias, serão elas nulas de pleno direito, aplicando-se, conforme o caso, a legislação civil e penal.

§ 6º A Assembleia Geral Especial de que trata este artigo deverá ser realizada no segundo semestre do ano.

Art. 12. A notificação dos sócios para participação das assembleias será pessoal e ocorrerá com antecedência mínima de 10 (dez) dias de sua realização.

§ 1º Na impossibilidade de notificação pessoal, a notificação dar-se-á por via postal, respeitada a antecedência prevista no caput deste artigo.

§ 2º Na impossibilidade de realização das notificações pessoal e postal, os sócios serão notificados mediante edital afixado na sede e em outros locais previstos nos estatutos e publicado em jornal de grande circulação na região da sede da cooperativa ou na região onde ela exerça suas atividades, respeitada a antecedência prevista no caput deste artigo.

Art. 13. É vedado à Cooperativa de Trabalho distribuir verbas de qualquer natureza entre os sócios, exceto a retirada devida em razão do exercício de sua atividade como sócio ou retribuição por conta de reembolso de despesas comprovadamente realizadas em proveito da Cooperativa.

Art. 14. A Cooperativa de Trabalho deverá deliberar, anualmente, na Assembleia Geral Ordinária, sobre a adoção ou não de diferentes faixas de retirada dos sócios.

Parágrafo único. No caso de fixação de faixas de retirada, a diferença entre as de maior e as de menor valor deverá ser fixada na Assembleia.

Art. 15. O Conselho de Administração será composto por, no mínimo, 3 (três) sócios, eleitos pela Assembleia Geral, para um prazo de gestão não superior a 4 (quatro)

anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do colegiado, ressalvada a hipótese do art. 16 desta Lei.

Art. 16. A Cooperativa de Trabalho constituída por até 19 (dezenove) sócios poderá estabelecer, em Estatuto Social, composição para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal distinta da prevista nesta Lei e no art. 56 da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, assegurados, no mínimo, 3 (três) conselheiros fiscais.

### CAPÍTULO III

#### DA FISCALIZAÇÃO E DAS PENALIDADES

Art. 17. Cabe ao Ministério do Trabalho e Emprego, no âmbito de sua competência, a fiscalização do cumprimento do disposto nesta Lei.

§ 1º A Cooperativa de Trabalho que intermediar mão de obra subordinada e os contratantes de seus serviços estarão sujeitos à multa de R\$ 500,00 (quinhentos reais) por trabalhador prejudicado, dobrada na reincidência, a ser revertida em favor do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT.

§ 2º Presumir-se-á intermediação de mão de obra subordinada a relação contratual estabelecida entre a empresa contratante e as Cooperativas de Trabalho que não cumprirem o disposto no § 6º do art. 7º desta Lei.

§ 3º As penalidades serão aplicadas pela autoridade competente do Ministério do Trabalho e Emprego, de acordo com o estabelecido no Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

Art. 18. A constituição ou utilização de Cooperativa de Trabalho para fraudar deliberadamente a legislação trabalhista, previdenciária e o disposto nesta Lei acarretará aos responsáveis as sanções penais, cíveis e administrativas cabíveis, sem prejuízo da ação judicial visando à dissolução da Cooperativa.

§ 1º (VETADO).

§ 2º Fica inelegível para qualquer cargo em Cooperativa de Trabalho, pelo período de até 5 (cinco) anos, contado a partir da sentença transitada em julgado, o sócio, dirigente ou o administrador condenado pela prática das fraudes elencadas no caput deste artigo.

### CAPÍTULO IV

#### DO PROGRAMA NACIONAL DE FOMENTO ÀS COOPERATIVAS

#### DE TRABALHO - PRONACOOP

Art. 19. É instituído, no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego, o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho - PRONACOOP, com a finalidade de promover o desenvolvimento e a melhoria do desempenho econômico e social da Cooperativa de Trabalho.

Parágrafo único. O Pronacoop tem como finalidade apoiar:

I - a produção de diagnóstico e plano de desenvolvimento institucional para as Cooperativas de Trabalho dele participantes;

II - a realização de acompanhamento técnico visando ao fortalecimento financeiro, de gestão, de organização do processo produtivo ou de trabalho, bem como à qualificação dos recursos humanos;

III - a viabilização de linhas de crédito;

IV - o acesso a mercados e à comercialização da produção;

V - o fortalecimento institucional, a educação cooperativista e a constituição de cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas;

VI - outras ações que venham a ser definidas por seu Comitê Gestor no cumprimento da finalidade estabelecida no caput deste artigo.

Art. 20. É criado o Comitê Gestor do Pronacoop, com as seguintes atribuições:

I - acompanhar a implementação das ações previstas nesta Lei;

II - estabelecer as diretrizes e metas para o Pronacoop;

III - definir as normas operacionais para o Pronacoop;

IV - propor o orçamento anual do Pronacoop;

V – (VETADO);

VI – (VETADO).

§ 1º O Comitê Gestor terá composição paritária entre o governo e entidades representativas do cooperativismo de trabalho.

§ 2º O número de membros, a organização e o funcionamento do Comitê Gestor serão estabelecidos em regulamento.

Art. 21. O Ministério do Trabalho e Emprego poderá celebrar convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos que objetivem a cooperação técnico-científica com órgãos do setor público e entidades privadas sem fins lucrativos, no âmbito do Pronacoop.

Art. 22. As despesas decorrentes da implementação do Pronacoop correrão à conta das dotações orçamentárias consignadas anualmente ao Ministério do Trabalho e Emprego.

Art. 23. Os recursos destinados às linhas de crédito do Pronacoop serão provenientes:

I - do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT;

II - de recursos orçamentários da União; e

III - de outros recursos que venham a ser alocados pelo poder público.

Parágrafo único. O Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador - CODEFAT definirá as diretrizes para a aplicação, no âmbito do Pronacoop, dos recursos oriundos do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT.

Art. 24. As instituições financeiras autorizadas a operar com os recursos do Pronacoop poderão realizar operações de crédito destinadas a empreendimentos inscritos no Programa sem a exigência de garantias reais, que poderão ser substituídas por garantias alternativas, observadas as condições estabelecidas em regulamento.

Parágrafo único. (VETADO).

Art. 25. (VETADO).

## CAPÍTULO V

### DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 26. É instituída a Relação Anual de Informações das Cooperativas de Trabalho - RAICT, a ser preenchida pelas Cooperativas de Trabalho, anualmente, com informações relativas ao ano-base anterior.

Parágrafo único. O Poder Executivo regulamentará o modelo de formulário da RAICT, os critérios para entrega das informações e as responsabilidades institucionais sobre a coleta, processamento, acesso e divulgação das informações.

Art. 27. A Cooperativa de Trabalho constituída antes da vigência desta Lei terá prazo de 12 (doze) meses, contado de sua publicação, para adequar seus estatutos às disposições nela previstas.

Art. 28. A Cooperativa de Trabalho prevista no inciso II do caput do art. 4º desta Lei constituída antes da vigência desta Lei terá prazo de 12 (doze) meses, contado de sua publicação, para assegurar aos sócios as garantias previstas nos incisos I, IV, V, VI e VII do caput do art. 7º desta Lei, conforme deliberado em Assembleia Geral.

Art. 29. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 30. (VETADO).

Brasília, 19 de julho de 2012; 191º da Independência e 124º da República.

DILMA ROUSSEFF

*José Eduardo Cardozo*

*Nelson Henrique Barbosa Filho*

*Carlos Daudt Brizola*

*Miriam Belchior*

*Luís Inácio Lucena Adams*

Este texto não substitui o publicado no DOU de 20.7.2012