

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
DANIELLA APARECIDA TOLÃO MENDES**

**INFLUÊNCIAS DA HOSPITALIDADE NA MOBILIDADE
CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM
ORGANIZAÇÕES RELIGIOSA, MILITAR E PRIVADA.**

São Paulo
2016

DANIELLA APARECIDA TOLÃO MENDES

**INFLUÊNCIAS DA HOSPITALIDADE NA MOBILIDADE
CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM
ORGANIZAÇÕES RELIGIOSA, MILITAR E PRIVADA**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres e coorientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo
2016

DANIELLA APARECIDA TOLÃO MENDES

**INFLUÊNCIAS DA HOSPITALIDADE NA MOBILIDADE
CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM
ORGANIZAÇÕES RELIGIOSA, MILITAR E PRIVADA.**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres e coorientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em:

Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres.
Universidade Anhembi Morumbi

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Benny Kramer Costa

Prof. Dr. Sergio Luiz do Amaral Moretti

São Paulo
2016

“E=MC²”

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Após esse longo período de aprendizado e descobertas gostaria de agradecer todos que estiveram presentes e participaram de alguma forma da concretização desse projeto.

Agradecimentos especiais aos mestres que me acompanharam, orientadores que me instruíram, aos amigos e família pela compreensão em períodos de ausência, ao meu companheiro pelo apoio incondicional, e aquele algo a mais, maior e inexplicável, mas que foi responsável por ser o meu *Red Bull* quando a força para continuar tinha desaparecido. Que ajudou a transformar essa matéria em energia. Que colocou as pessoas certas, no momento certo, em meu caminho.

Valeu a pena!

RESUMO

A pesquisa aqui apresentada abordou o deslocamento de pessoas cuja motivação é a realização de atividades de negócio em nome da organização à qual pertencem. Tal fenômeno, que passou a ser mais presente na rotina de organizações e empresas a partir do século XX, é chamado por alguns estudiosos da área por Mobilidade Corporativa. A autora identificou neste tema uma necessidade de investigação por conta de sua importância no sucesso de missões empresariais e carência de estudos e pesquisas acadêmicas a respeito. O tema identificado apresentou ainda a oportunidade de atrelar os conhecimentos e experiências profissionais da autora ao tema pesquisado. Esta pesquisa teve por objetivo principal compreender as relações de hospitalidade na Mobilidade Corporativa e a eventual contribuição da competitividade em uma dada organização. Buscou-se ainda compreender se a hospitalidade entre *stakeholders* auxilia no sucesso das missões; entender se as organizações de naturezas diferentes trabalham a mobilidade corporativa de forma distinta; e finalmente verificar se a tecnologia é utilizada para facilitar as ações da Mobilidade Corporativa e pode auxiliar nas relações de hospitalidade. Para o alcance destes objetivos, foi realizada uma pesquisa empírica e de caráter exploratório, cujos procedimentos metodológicos adotados obedeceu às etapas a seguir. A primeira etapa consistiu no levantamento do referencial teórico feito com base em bibliografia relacionada e periódicos das áreas de Turismo, Hospitalidade e Gestão. Tal levantamento deu conta dos conceitos e correlação dos mesmos, a saber: hospitalidade, mobilidade corporativa, *stakeholders*, serviços e competitividade. A pesquisa utilizou fundamentos de autores como Gotman (2009, 2013); Lashley e Morrison (2000, 2004); Ferreira e Wada (2011); Freeman (1984, 2007, 2010); Zeithaml, Bitner e Gremler (2010); Prahalad e Hamel (2005) e outros. Em seguida realizou-se um estudo de casos múltiplos a partir do preconizado por Yin (2003) com levantamento prévio de dados secundários sobre os objetos selecionados e preparação do respectivo protocolo de pesquisa. Tal protocolo previu o contato inicial com as organizações, solicitação de autorização, realização de entrevistas individuais em sua maioria gravadas e posteriormente transcritas. Para realização do roteiro das entrevistas utilizou-se o método de categorização de Bardin (1977) assim como para a análise do conteúdo gerado. Existiram dois grupos de entrevistados: o primeiro composto por gestores e figura ligada à organização dos deslocamentos e o segundo por *stakeholders* indicados como indica o método *snowball*. Assim, o referencial teórico, em conjunto com entrevistas realizadas, permitiu tratar da problemática: De que forma a hospitalidade aplicada a Mobilidade Corporativa contribui para a competitividade de uma dada organização? As proposições para tal problema consistiram em: P1 - a hospitalidade entre *stakeholders* auxilia no sucesso das missões realizadas; P2 - organizações de naturezas diferentes trabalham a mobilidade de seus colaboradores viajantes de forma distinta; P3 - a tecnologia é utilizada para facilitar as ações da Mobilidade Corporativa e pode auxiliar nas relações de hospitalidade. Os resultados confirmaram parcialmente a primeira e terceira proposições e refutaram a segunda. As organizações selecionadas para esta pesquisa são de natureza organização religiosa, militar e privada, constituindo respectivamente à Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias (Mórmons), 8º Comando Naval – Marinha do Brasil e JBS-Brasil.

Palavras-chave: mobilidade corporativa, hospitalidade, serviços, *stakeholders*, competitividade.

ABSTRACT

The research presented here deals with the displacement of people whose motivation is to perform business activities on behalf of the organization to which they belong. This phenomenon, which has become more present in the routine of organizations and companies from the twentieth century, is called by some authors by Corporate Mobility. The researcher identified a need in this area of research because of its importance in the success of business missions and lack of studies and academic researches. The identified theme also presented the opportunity to harness the knowledge and professional experience of the author. This research had as main objective to understand the hospitality relations in Corporate Mobility and the possible contribution of competitiveness in an organization. The aim is to further understand the hospitality among stakeholders helps in the success of missions; understand whether organizations of different natures work corporate mobility differently; and finally verify if the technology is used to facilitate the actions of the Corporate Mobility and can assist in hospitality relationships. To achieve these objectives, an empirical and exploratory research was conducted. The first step consisted in raising the theoretical framework based on related literature and journals in the fields of Tourism, Hospitality and Management, searching for the concepts and correlation among them, namely: hospitality, corporate mobility, stakeholders, service and competitiveness. The research brought authors like Gotman (2009, 2013); Lashley and Morrison (2000, 2004); Ferreira e Wada (2011); Freeman (1984, 2007, 2010); Zeithaml, Bitner and Gremler (2010); Prahalad and Hamel (2005) and others. Then it proposed a study of multiple cases from advocated by Yin (2003) with previous survey of secondary data on the selected objects and preparation of their research protocol. This protocol predicted initial contact with organizations, authorization request, conducting individual interviews mostly recorded and later transcribed. To perform the series of interviews it used the method of categorization of Bardin (1977) as well as to analyse the generated content. There were two groups of respondents: the first consisted of managers responsible or handing the mobility in each organization and the second by stakeholders indicated by the first respondents, using the first step of the snowball method. Thus, the theoretical framework, together with interviews allowed dealing with the central researching question: How hospitality applied to Corporate Mobility contributes to the competitiveness of a given organization? Proposals for such a problem are: P1 - hospitality among stakeholders helps in the success of the missions carried out; P2 - different kinds of organizations, work mobility of its traveler's employees differently; P3 – the technology is used to facilitate the actions of the Corporate Mobility and can assist in hospitality relationships. The results confirmed partially the first and third propositions and refuted the second. The organizations selected for this research are: religious, military and private organization, respectively constituting the The Church of Jesus Christ of Latter-day Saints (Mormons), 8 Naval District – Navy of Brazil and JBS-Brazil.

Key-words: corporate mobility, hospitality, services, stakeholders, competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Atividades relacionadas com a hospitalidade.	27
Figura 2: Criando valor para stakeholders.....	55
Figura 3: Classes qualitativas de <i>stakeholders</i>	57
Figura 4: Gestão dos <i>Stakeholders</i>	60
Figura 5 - Mapa dos <i>stakeholders</i> para empresa privada.	88
Figura 6- Mapa dos <i>stakeholders</i> para organização religiosa.....	88
Figura 7 - Mapa dos <i>stakeholders</i> para organização militar.....	89
Figura 8 – Templo de São Paulo (Mórmons). Fonte: LDS.org	95
Figura 9 – Logomarca JBS-Brasil. (Fonte: http://www.jbs.com.br)	98
Figura 10 – Mapa da área de jurisdição do Comando do 8º Distrito Naval.	100
Figura 11- Organograma do 8º Distrito Naval – Marinha do Brasil.	101
Figura 12 – Mapa de <i>Stakeholders</i> validado pela organização religiosa.....	122
Figura 13 – Mapa de <i>Stakeholders</i> validado pela organização privada.	122
Figura 14 – Mapa de <i>Stakeholders</i> validado pela organização militar.....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atual grade de <i>Stakeholders</i>	61
Quadro 2 - Categorização e roteiro – Identificação Grupo 1 (desenvolvido pela autora).....	83
Quadro 3 - Categorização e roteiro – Mobilidade Corporativa Grupo 1 (desenvolvido pela autora).....	84
Quadro 4 - Categorização e roteiro – Serviços Grupo 1 (desenvolvido pela autora).....	85
Quadro 5- Categorização e roteiro – Hospitalidade Grupo 1 (desenvolvido pela autora)	85
Quadro 6- Categorização e roteiro – Competitividade Grupo 1 (desenvolvido pela autora) ..	87
Quadro 7- Categorização e roteiro – <i>Stakeholders</i> Grupo 1 (desenvolvido pela autora).....	87
Quadro 8- Categorização e roteiro – Identificação Grupo 2 (desenvolvido pela autora).....	91
Quadro 9- Categorização e roteiro – <i>Stakeholders</i> Grupo 2 (desenvolvido pela autora).....	92
Quadro 10- Categorização e roteiro – Hospitalidade Grupo 2 (desenvolvido pela autora).	93
Quadro 11 - Categorização e roteiro – Competitividade Grupo 2 (desenvolvido pela autora).	93
Quadro 12 – Respostas do Roteiro – Identificação Grupo 1 (desenvolvido pela autora).	113
Quadro 13 – Respostas do Roteiro – Mobilidade Corporativa Grupo 1 (desenvolvido pela autora).....	115
Quadro 14 – Respostas do Roteiro – Serviços Grupo 1 (desenvolvido pela autora).....	116
Quadro 15 – Respostas do Roteiro – Hospitalidade Grupo 1 (desenvolvido pela autora).	118
Quadro 16 – Respostas do Roteiro – Competitividade Grupo 1 (desenvolvido pela autora).	120
Quadro 17 – Respostas do Roteiro – <i>Stakeholders</i> Grupo 1 (desenvolvido pela autora).....	121
Quadro 18 – Resposta do Roteiro – Identificação Grupo 2 (desenvolvido pela autora).	129
Quadro 19 - Resposta do Roteiro – <i>Stakeholders</i> Grupo 2 (desenvolvido pela autora).....	130
Quadro 20 - Resposta do Roteiro – Hospitalidade Grupo 2 (desenvolvido pela autora).	133
Quadro 21 - Resposta do Roteiro – Competitividade Grupo 2 (desenvolvido pela autora)...	134

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Tabela de avaliação de influência do <i>stakeholder</i> – Grupo 1.....	90
Tabela 2 – Tabela de atributos dos <i>stakeholders</i> – Grupo 1.....	91
Tabela 3 – Legenda de entrevistados.....	103
Tabela 4 – Avaliação de grau de influência de <i>stakeholders</i> , organização religiosa.	124
Tabela 5 - Avaliação de grau de influência de <i>stakeholders</i> , organização privada.....	124
Tabela 6 - Avaliação de grau de influência de <i>stakeholders</i> , organização militar.	125
Tabela 7 - Avaliação de características de <i>stakeholders</i> , organização religiosa.	126
Tabela 8 - Avaliação de características de <i>stakeholders</i> , organização privada.	127
Tabela 9 - Avaliação de características de <i>stakeholders</i> , organização militar.	128

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PIB: Produto interno bruto

TMC: Travel Management Company

UNWTO: *The United Nations World Tourism Organization*

WTTC: *The World Travel & Tourism Council*

Fipe: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

ICTs: *Information and communication Technologies*

CRM: *Customer Relationship Management*

CEM: *Customer Experience Management*

CODESP: Companhia Docas do Estado de São Paulo

PNR: Próprio Nacional Residencial

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 – HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE	21
1.1 HOSPITALIDADE	21
1.2 COMPETITIVIDADE.....	38
1.3 HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE	48
CAPÍTULO 2 – STAKEHOLDERS E MOBILIDADE CORPORATIVA	51
2.1 STAKEHOLDERS	51
2.2 MOBILIDADE CORPORATIVA	62
2.2.1 - Mobilidade Corporativa e Tecnologia	71
2.3 MOBILIDADE CORPORATIVA E STAKEHOLDERS	76
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	77
3.1 REFERENCIAL TEÓRICO	77
3.2 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	78
3.2.1 Categorização.....	81
3.2.2 Roteiro de Entrevista	82
3.2.3 Protocolo de Pesquisa	93
3.3 CATEGORIZAÇÃO DOS OBJETOS DE ESTUDO.....	95
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS.....	103
4.1 – CARACTERIZAÇÃO DE ENTREVISTADOS E MOBILIDADE CORPORATIVA – MÓRMONS	104
4.2 – CARACTERIZAÇÃO DE ENTREVISTADOS E MOBILIDADE CORPORATIVA – JBS-BRASIL.....	106
4.3 – CARACTERIZAÇÃO DE ENTREVISTADOS E MOBILIDADE CORPORATIVA – 8º COMANDO NAVAL	108
4.4 – ANÁLISE DE RESULTADOS	112
4.5 – ANÁLISE DE PROPOSIÇÕES.....	135
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	149
APÊNDICE 1 – TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	156
APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA GRUPO 1	166
APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA GRUPO 2.....	169
APÊNDICE 4 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS	170

INTRODUÇÃO

Deslocamentos realizados por colaboradores de uma dada organização com a finalidade de realização de negócios são denominados também Mobilidade Corporativa (FERREIRA; WADA, 2011). Essa modalidade se tornou um fenômeno cada vez mais presente nas organizações e sua ocorrência pode resultar em sucessos e vantagens competitivas.

Dessa forma, a escolha do tema “Hospitalidade, Mobilidade Corporativa e *Stakeholders*” está relacionada a importância que os deslocamentos e as missões empresariais ganharam no mundo dos negócios. Esta escolha representou ainda o desejo da autora em unir seu conhecimento profissional sobre viagens de negócios e formação acadêmica em Turismo, à convicção de que relacionamentos favoráveis na mobilidade corporativa podem ser criados e fortificados por meio das relações de hospitalidade entre os agentes envolvidos.

Esse tipo de mobilidade ganhou grande atenção na atualidade em função da internacionalização de mercados e consequentemente de empresas e organizações. Esse processo de internacionalização está diretamente ligado ao fenômeno da globalização, que apesar de se apresentar, com frequência, relacionado a processos e situações econômicas, têm impactos também nas dimensões políticas, culturais e sociais. Giddens (2006) chama a atenção para os impactos que a globalização pode causar à sociedade uma vez que essa abertura pode interferir na comunidade receptora. Da mesma forma, Grinover (2006) menciona que a mesma comunidade receptora pode sofrer transformações na medida em que estruturas de acolhimento passarem a ser criadas e causarem interferência nessa sociedade.

Ao que toca o mundo empresarial, a abertura de mercados e acesso a outras comunidades gerou nas organizações a necessidade de fazer com que seus colaboradores se deslocassem com o objetivo de realizar missões de negócios. Tais missões podem fazer parte das seguintes dimensões: aquisição e retenção de novos clientes; geração de novos negócios em que a interação face-a-face é importante; a prática de fazer negócios com clientes e fornecedores com “contrato” anteriormente adquirido; o controle e gerenciamento de operação, por exemplo, da corporação em um contexto de globalização; e a reprodução da cultura organizacional (JONES, 2010).

Estes deslocamentos, ou a Mobilidade Corporativa, tem dentro de seu universo de questões tratadas o envolvimento com o turismo de negócios na medida em que a realização de viagens de negócios é necessária para que a mobilidade aconteça.

Panosso e Ansarah (2009) consideram o turismo de negócios uma segmentação dessa atividade econômica, conceituando-o como um conjunto de atividades relacionadas ao Turismo que decorrem de encontros cujos interesses são de natureza profissional, associativa, institucional, comercial, promocional, técnica e científica.

O segmento do turismo de negócios possui uma crescente importância para a contribuição econômica do turismo ao PIB mundial, enquanto atividade. O último relatório gerado pela UNWTO (2015) demonstrou que o turismo participou com 9% no PIB, contra 5% de contribuição, apresentado no relatório de 2011. Apesar do segmento de turismo de negócios, tema diretamente relacionado a Mobilidade Corporativa, responder a apenas 24,4% do *share* de motivação de viagens (WTTC, 2014), nota-se que o gasto proveniente do turista de negócios, ou seja, o sujeito participante da Mobilidade Corporativa, é maior que o gasto do turista de lazer. Entende-se assim que o turismo de negócios representa maior geração de receita para o destino, por turista.

Um exemplo em números sobre essa questão é o relatório desenvolvido pela Fipe junto ao Ministério do Turismo sobre a Demanda Turística Internacional – 2007 – 2013 (FIPE, 2014), que levantou o seguinte dado: o turista a negócios gerou em 2013, um gasto médio per capita/por dia no Brasil de 102,18 dólares, versus 68,55 dólares proveniente do turista de lazer. Tomando como exemplo a cidade de São Paulo, o gasto médio per capita de viagens motivadas por negócios chega a ser quase duas vezes maior que as viagens motivadas a lazer.

Nesse contexto de grande importância em contribuição ao PIB, surge também a preocupação com o viajante que participa dessa mobilidade, como exposto no conceito proposto por Wada (2009) sobre turismo de negócios, em que a responsabilidade sobre o viajante é de uma pessoa jurídica que promove e organiza essa mobilidade e também a sua segurança e bem-estar, mostrando indícios de hospitalidade.

De acordo com produções resultantes de debates que ocorreram no Encontro de Nottingham, em Abril de 1997, pode-se entender a hospitalidade como um conjunto de comportamentos cujas origens estão na própria base da sociedade. Sua função básica, é assim, a de estabelecer relacionamentos ou promover os já existentes (SELWYN, 2004).

Brotherton e Wood (2004) definem ainda hospitalidade como “uma troca humana contemporânea, assumida voluntariamente e concedida para aumentar o bem-estar mútuo das partes envolvidas mediante oferta de acomodação e/ou alimento e/ou bebida” (BROTHERTON; WOOD, In LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 202).

Ainda sobre o mesmo tema, Gotman (2013) diz que a hospitalidade é o que nos leva a dar um pouco mais, que nos leva além do código. Faz ainda uma consideração sobre populações anfitriãs, que só se assumem como tal, quando fazem uso do estatuto de anfitriões, deixando de serem simples serviçais para terem então a iniciativa, serem as detentoras das regras nessa relação e finalmente, serem capazes de fornecer a hospitalidade.

Observa-se também, de acordo com Lashley (2000), que a hospitalidade pode estar relacionada e acontecer em três diferentes domínios: privado (hospitalidade associada a oferta no lar); social (atividades onde a hospitalidade ocorre junto com impactos de forças sociais) e comercial (hospitalidade enquanto atividade econômica). Contudo, o único momento em que se torna possível a gestão de uma experiência relacionada a hospitalidade, em uma dada organização – considerando para a palavra gestão o arcabouço teórico relacionado à administração e atividades gerenciais – é aquele em que os espaços mencionados acima se sobrepõem, ou seja, no momento em que são considerados e/ou encontrados em uma mesma atividade de hospitalidade as características do privado, social e comercial simultaneamente.

Fazem parte do universo da Mobilidade Corporativa, empresas que trabalham com a prestação de serviços. Por sua vez, tais empresas desenvolvem atividades que viabilizam esses deslocamentos. Alguns exemplos de relação mais direta são as empresas prestadoras de serviços de transporte, hospedagem e alimentação.

A prestação de serviços é um processo em que a constituição e entrega do que propõe acontece na interação entre o prestador (seja ele fornecedor ou parte intermediária na contratação desses serviços) e o consumidor (seja ele o viajante ou organização responsável pelo deslocamento). É nesse exato momento de interação que a qualidade da prestação poderá ser percebida pelo consumidor. E uma vez percebida e considerada como um benefício maior, poderá representar um diferencial para o consumidor, uma vantagem na escolha realizada.

Prahalad e Hamel (2005) consideram que para uma empresa assumir uma posição distinta no mercado, no futuro, precisa refletir de maneira diferente a respeito de seu significado, de suas estratégias e da competitividade. Ao analisarem a competitividade entre organizações, os autores afirmam ainda que “essa questão gira em torno de alcançar uma posição competitiva relativa e de criar uma vantagem competitiva” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p.305). Essa é uma abordagem que diz respeito a obter uma posição de defesa no mercado e a encontrar vantagens competitivas que sejam sustentáveis.

Ainda que esta pesquisa trate o tema Hospitalidade com enfoque para a aplicação de atividades no domínio comercial, Quadros (2011) reflete sobre o fato de que empresas prestadoras de serviços podem adquirir vantagem competitiva no mercado se melhor

compreenderem também os domínios: social e privado da hospitalidade. Dessa forma será, segundo o autor, como estabelecer uma relação de reciprocidade com os hóspedes que poderá ainda gerar um sentimento que leva à proximidade simbólica entre fornecedor e cliente.

Wada e Moretti (2014), em estudo sobre a hospitalidade enquanto conceito aplicado a organizações na área de serviços, dizem em suas considerações finais que, “há possibilidade de aplicação de conceitos de hospitalidade em prol da competitividade de organizações voltadas a serviços” (WADA; MORETTI, 2014, p.104).

Com base nas reflexões acima, esta pesquisa teve como objetivo geral, compreender as relações de hospitalidade na Mobilidade Corporativa e a eventual contribuição da competitividade em uma dada organização. Buscou-se também compreender se a hospitalidade entre *stakeholders* auxilia no sucesso das missões; entender se as organizações de naturezas diferentes trabalham a mobilidade corporativa de forma distinta; e finalmente verificar se a tecnologia é utilizada para facilitar as ações da Mobilidade Corporativa e pode auxiliar nas relações de hospitalidade.

Assim, a pesquisa em questão tratou da seguinte problemática: De que forma a hospitalidade aplicada a Mobilidade Corporativa contribui para a competitividade de uma dada organização? Para tal problema, as proposições consistem em: P1 – a hospitalidade entre *stakeholders* auxilia no sucesso das missões realizadas; P2 – organizações de naturezas diferentes trabalham a mobilidade de seus colaboradores viajantes de forma distinta; P3 – a tecnologia é utilizada para facilitar as ações da Mobilidade Corporativa e pode auxiliar nas relações de hospitalidade.

A partir do referencial levantado notou-se que a mobilidade com o objetivo de realização de negócios não é um fenômeno recente. Deslocamentos com tais intenções existiam há anos atrás, séculos antes de Cristo. O inicial motivador foi o surgimento do excedente fazendo com que produtores se deslocassem para negociá-los em outras regiões. A partir desse momento, outros viajantes passaram a se deslocar com o mesmo propósito de realização de negócios (SWARBOOKE e HORNER, 2001).

Os três tipos de viajantes mais frequentes ao longo da história foram os sacerdotes a caminho de seus santuários ou atividades de peregrinação; os soldados em suas trocas de postos ou a caminho de batalhas; e os demais trabalhadores que migravam temporariamente ou se deslocavam para oferecer seus serviços em outras localidades (SWARBROOKE e HORNER, 2001).

Em base a essa descoberta, optou-se por pesquisar três tipos de organizações de diferentes naturezas e em acordo com os viajantes historicamente mais frequentes, sendo elas:

uma organização religiosa, uma organização militar e uma organização privada. A pesquisadora utilizou da relação de proximidade profissional que possui com organizações dessas naturezas para viabilizar a obtenção de dados e realização desta pesquisa.

Para a organização religiosa optou-se por estudar a Igreja de Jesus Cristo dos Santos do Últimos Dias, os Mórmons. A sede administrativa encontra-se na cidade de São Paulo, junto ao Templo de São Paulo dos Mórmons. Os missionários da organização representam seu principal fluxo de deslocamentos dentro e em outros países. Eles totalizam cerca de 5.300 missionários e destes, 530 são missionários brasileiros servindo no exterior. Dentro do Brasil existem 34 áreas geográficas onde aqueles que ficam no país podem ser chamados a servir. Além disso existem também cerca de 700 funcionários da administração-Brasil que podem também se deslocar a ainda Sacerdotes, voluntários e presidentes de missões.

Para a organização privada optou-se pela JBS-Brasil, empresa brasileira líder em processamento de carnes além de ingressar também em novos negócios como produtos de limpeza e biodiesel. A empresa é desde o ano de 2007 uma empresa de capital aberto e dentro do Brasil possui 45 plantas (locais de processamento de carnes) além de outras distribuídas por países como Estados Unidos, Austrália e China. Possui atualmente 250.000 colaboradores no mundo e 90.000 no Brasil. Seu deslocamento consiste no grupo de diretoria, administrativo e técnico existindo como motivadores de deslocamentos desde reuniões, contrato com fornecedores e aquisição de novas empresas, até treinamentos como desossa e rituais para tratamentos de carne como a *Kosher*.

Por fim, para a organização militar, foi entrevistado o respondente escolhido pelo 8º Comando Naval – Marinha do Brasil, localizado em São Paulo, mas do qual fazem parte outras 2 capitânicas, 2 delegacias, um centro de coordenação e dois núcleos de comando. Sua jurisdição abrange o Estado de São Paulo, alguns municípios dos estados do Paraná, Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso do Sul. São 800 militares sob o comando dessa jurisdição sendo que aproximadamente metade de grupo desloca-se diariamente para realização de missões cotidianas como inspeção, fiscalização, entre outros. Mas existem também deslocamentos por tempo maior que compreendem treinamentos, cursos, reuniões ou ainda deslocamento de trabalho por tempo superior a 1 ano. Ainda que esses deslocamentos aconteçam fora da área de jurisdição desse comando, essas experiências e situações foram trazidas para esta pesquisa em caráter de relatos de vivência e não, organização.

Para alcançar os objetivos apresentados e desenvolver esta investigação, optou-se por realizar uma pesquisa empírica de caráter exploratório com a adoção do método de estudo de casos múltiplos de acordo com o preconizado por Yin (2003).

Com o propósito de responder a problemática apresentada nesta introdução, assim como melhor operacionalizar as organizações eleitas para este estudo, tornou-se necessário a elaboração de um referencial teórico que foi fundamentado por uma pesquisa exploratória com base em bibliografia relacionada aos conceitos tratados e periódicos das áreas de Turismo, Hospitalidade e Gestão. Foram considerados também documentos online, audiovisuais e pesquisas mercadológicas que podem permitir a coleta de dados secundários das organizações tratadas.

O levantamento bibliográfico, parte inicial dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, trabalhou com os seguintes conceitos, utilizando autores como: Lévinas (1990), Derrida (2000), Baptista (2005), Mauss (2003), Camargo (2004), Lashley e Morrison (2004), Brotherton e Wood (2004), Lugosi (2008), Telfer (2004), Gotman (2009, 2013), O'Mahony (2015) – para Hospitalidade; Kotler e Keller (2006), Lovelock, Wirtz e Memzo (2011), Gummesson (1987), Levitt (1960), Zeithaml, Bitner e Gremler (2010) – para Serviços; Fajnzylber (1988), Braga e Hickman (1988), Porter (1979, 1990, 1996), Prahalad e Hamel (2005) – para Competitividade; Swarbrook e Horner (2001), Al-Rodhan (2006), Sheller e Urry (2004), Beaverstock (2010) – para Mobilidade Corporativa; e Freeman (1984) Freeman, Harrison e Wicks (2007, 2010), Friedman e Miles (2006), Clarkson (1995), Carrol e Buchholtz (2008), Mitchell et al. (1997) – para *Stakeholders*.

Em seguida ao levantamento bibliográfico adotou-se o método de categorização de Bardin (1977) que previu a classificação de elementos que fazem parte de um conjunto, tratando-os inicialmente por diferenciação para em seguida poder reagrupá-los para análise.

As categorias foram definidas por critérios temáticos nas quais os conteúdos foram submetidos a diversas dimensões de análise. Tais categorias serão mais detalhadas no Capítulo 3.

Após o processo de categorização propôs-se a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas seguindo o protocolo de pesquisa elaborado segundo diretrizes de Yin (2003), cuja finalidade foi a de auxiliar a pesquisadora com a determinação de procedimentos e regras que foram seguidos ao longo da pesquisa conduzida. O protocolo de pesquisa será, por sua vez, também apresentado em detalhes no terceiro capítulo desta pesquisa.

As questões que fizeram parte dos roteiros de entrevistas foram ainda fruto da prévia categorização temática criada a partir da utilização do método de análise de conteúdo de Bardin (1977), que posteriormente tiveram seus conteúdos analisados com o uso de um código de frequência ponderada, intensidade e direção.

Os roteiros de entrevistas foram preparados após a realização da caracterização das organizações eleitas, tendo como primeiros entrevistados, gestores de viagens ou figura responsável pela organização dos deslocamentos de cada organização. Em relação à organização militar, não existe o cargo de gestor de viagens, mas sim uma pessoa responsável que atua mais próxima a essa situação. Essa pessoa trabalha em conjunto com um departamento do distrito em que atua, mas em alguns tipos de deslocamentos, a organização foge de sua autoridade sendo esta definida por setores superiores da Marinha.

Esses três colaboradores, cada um proveniente de uma natureza de organização, representaram o primeiro grupo de entrevistados. Em seguida, foi solicitado a cada um deles que mencionasse os próximos dois indivíduos a serem entrevistados. Esses, por sua vez, formaram o Grupo 2 de entrevistados.

Por estar em evidência nessa pesquisa o estudo das relações existentes entre indivíduos, para que isso pudesse acontecer de forma sistematizada e organizada, optou-se pela utilização do conceito de *Stakeholders* como ferramenta de análise para melhor visualizar e identificar a presença de todas as partes influentes e influenciadas nas atividades de uma organização central (nuclear), participante da Mobilidade Corporativa.

Sendo assim, ao final das entrevistas realizadas com os membros que formaram o primeiro grupo, foi apresentado a cada um deles uma sugestão de Mapa de *Stakeholders* para seu negócio, com o pedido de confirmação ou alteração dos envolvidos e assim a indicação daqueles considerados “importantes”, para serem os próximos entrevistado. Foram duas indicações de cada um dos primeiros entrevistados de cada organização, o que totalizaria para esse estudo, nove entrevistas realizadas. Esse sistema de composição de amostra em que o participante inicial indica os participantes seguintes é chamado de bola de neve ou *snowball*¹ (FREITAS et al, 2000).

Por conta da dificuldade de acesso, recepção negativa ou mesmo por conta de algumas determinações legais que envolviam a Marinha e um dos *stakeholders* indicados por ela, o Grupo 2 da organização militar não pode ser formado pelas indicações exatas. Entretanto substituiu-se os *stakeholders* inicialmente indicado ou outro de possível acesso e que por repetidas vezes foi mencionado durante a entrevista. Totalizou-se assim, 8 entrevistas.

Além das oito entrevistas acima especificadas, a fim de compreender melhor determinadas questões como a religião dos Mórmons e a tecnologia na área da Mobilidade Corporativa, adicionaram-se ainda duas outras entrevistas, consideradas entrevistas com

¹ Tradução da autora: bola de neve.

especialistas para ajudar respectivamente na caracterização de uma das organizações estudadas e melhor entender do que o mercado hoje, ainda que na figura de fornecedores, oferece de tecnologia para esses deslocamentos.

O conteúdo das oito entrevistas retornou às categorias criadas para que pudessem ser analisados então por codificação como proposto por Bardin (1977), com o uso de um código de frequência ponderada, intensidade e direção.

A organização do referencial teórico adotado para este estudo se deu da seguinte forma: Capítulo 1 – tratou dos conceitos de Hospitalidade, Serviços e Competitividade; Capítulo 2 – tratou dos conceitos de *Stakeholders* e Mobilidade Corporativa. Capítulo 3 - teve como propósito detalhar o procedimento metodológico utilizado. Capítulo 4 - trouxe os resultados dos dados coletados ao estudar as organizações propostas, bem como sua análise e considerações finais desta pesquisa.

CAPÍTULO 1 – HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE

Este capítulo traz reflexões do arcabouço teórico sobre tema hospitalidade, com pensadores que contribuíram para a construção deste estudo, tais como Lévinas (1990), Derrida (2000), Lashley (2000, 2004), Gotman (2009, 2013), Camargo (2004) e Lugosi (2008) e sua proximidade ao tema serviços. Em seguida, este mesmo capítulo busca refletir sobre o tema Competitividade.

Dessa forma buscou-se estabelecer uma linha de pensamento e reflexão sobre estudos da Hospitalidade, com sua aplicação em Serviços, para possível vantagem em relação à Competitividade no mercado.

1.1 Hospitalidade

O tema Hospitalidade tem sido considerado objeto de pesquisa em estudos provenientes de campos como ontológico, filosófico, sociológico, antropológico e mais recentemente, mercadológico. A discussão e reflexão acerca da Hospitalidade, visa o entendimento das relações humanas.

Um dos estudiosos a compartilhar suas reflexões a respeito da hospitalidade foi Lévinas (1990). Apesar de ser lituano teve sua produção consagrada na literatura francesa. Esse autor traz a Hospitalidade à luz da filosofia relacionando-a à ética e à incondicionalidade.

Nesse momento a Hospitalidade é apresentada por Lévinas (1990) como um “fato concreto e inicial de recolhimento humano e de separação, que coincide com o desejo do Outro absolutamente transcendente” (LÉVINAS, 1990, p.187). O cuidado com o Outro é considerado por Lévinas um princípio ético e para ser válido, disso, deve decorrer uma reponsabilidade incondicional e infinita em relação ao outro. Incondicional porque o Outro pode não ser igual ao Eu, pode não ser conhecido, e não podem existir condições para a ocorrência desse acolhimento. Para esse mesmo autor o momento de acolhimento do Outro é quando se liberta do Eu para se tornar humano, a ponto de tal interação poder causar modificações no Eu.

Discípulo de Lévinas, Derrida (DERRIDA, 2000) também compartilhou seus pensamentos a respeito da Hospitalidade e a mesma incondicionalidade em relação a ela. O tema do estrangeiro é muito utilizado para ilustrar a questão da incondicionalidade

evidenciando inclusive o fato do estrangeiro ser diferente do Eu. Ele pode apresentar características diferentes como falar outro idioma.

Em *Of Hospitality*, Derrida (2000) faz uso de uma passagem apresentada por Sócrates, em Atenas, para exaltar o direito à hospitalidade mesmo àquele que não conhecemos, que não fala a nossa língua. Ao contrário, o direito a Hospitalidade em Atenas era uma questão tão importante que ser estrangeiro garantia maior aceitação, maior tolerância:

There is thus a foreigners' right, a right of hospitality for foreigners at Athens. What is the subtlety of Socratic rhetoric, of Socrates the Athenian's plea? It consists of complaining at not even being treated as a foreigner: if I were foreign, you would accept with more tolerance I don't speak as you do, that I have my own idiom, my way of speaking that is so far from being technical, so far from juridical, a way that is at once more popular and more philosophical. (Derrida, 2000, p.19)²

Tal passagem retrata a incondicionalidade do acolhimento ao Outro.

Ainda acerca desse ponto, Derrida (2000) reflete sobre o paradoxo da questão do estrangeiro. Um estrangeiro propriamente dito é aquele que não fala a nossa língua, portanto, pedir ao estrangeiro para falar o nosso idioma, não faz dele mais um estrangeiro. Não sendo ele mais um estrangeiro, um Outro diferente do Eu, seria ainda possível falar em dar asilo, falar em hospitalidade?

As reflexões acima evidenciam bastante a questão dos limites e dos opostos: o Eu e o Outro (Lévinas, 1990), o local e o estrangeiro (Derrida, 2000). São reflexões que exaltam o momento de encontro, de contato das fronteiras de mundos diferentes. Apresentam a hospitalidade concebida apenas nesse exato momento, nessa exata situação. O diferente pode ser uma questão de aversão, mas é exatamente esse o momento em que a hospitalidade acontece de acordo com os pensamentos acima. Ainda como se fosse necessário gerar uma situação de incômodo para entender como verdadeira a Hospitalidade que dessa situação pudesse decorrer.

Baptista (2005) apresenta o “espaço” em que a hospitalidade acontece como um espaço de exposição. A autora trata do encontro de dois universos diferentes como o apresentado por Lévinas (1990), sendo o Outro e o Eu. Para Baptista (2005), “a experiência

² Tradução da autora: Existe, portanto, um direito dos estrangeiros, um direito de hospitalidade para os estrangeiros em Atenas. Qual é a sutileza da retórica de Sócrates, de Sócrates o fundamento do ateniense? Ele consiste em reclamar em nem mesmo ser tratado como um estrangeiro: se eu fosse estrangeiro, você aceitaria com mais tolerância eu não falo como você, que eu tenho meu próprio idioma, a minha maneira de falar que é tão longe de ser técnica, tão longe de jurídica, uma forma que é ao mesmo tempo mais popular e mais filosófica.

da hospitalidade implica sempre exposição, risco e fecundidade. De outro modo não podemos falar em autêntica abertura ou entrega.” (BAPTISTA, 2005, p.15).

Baptista (2005) retoma também a questão de mudança do Eu no contato com o Outro, assim como refletiu Lévinas (1990). A autora fala sobre a “aventura da hospitalidade” na qual é necessário entrar e participar, desprotegidos. Na qual o fato de outro universo entrar em contato com o “nosso” poder gerar mudanças, “nada poderá voltar a ser como antes” (BAPTISTA, 2005, p.16).

Os autores trazidos acima até este momento refletem sobre a hospitalidade em sua forma dita genuína, em sua forma incondicional. Fazem observações sobre os momentos em que ela acontece com essas características. Apresentam também uma questão comum a essas situações: a necessidade de existência de ao menos duas figuras nessa relação - o Eu e o Outro, que podem ser também entendidos como o Anfitrião e o Hóspede.

Se por um lado o acolhimento incondicional pode exigir sacrifícios de quem acolhe, por outro, essa situação cria um sentimento de dívida no acolhido. Cria uma sensação de estar em débito com aquele que o acolheu.

Mauss (2003) aborda esse sentimento de dívida como as três obrigações da Hospitalidade, ou seja, o “dar, receber e retribuir” (MAUSS, 2003). Por meio da reflexão de um poema escandinavo que trata da hospitalidade, Mauss (2003) faz a comparação da hospitalidade a um presente. Fala da suposição de, assim como um presente, a hospitalidade deve ser oferecida como se jamais devesse ser retribuída. Reflete sobre a retribuição (também em forma de presente) ser uma maneira de fortalecer um contrato. É nesse contexto que Mauss (2003) trata a ação de retribuir como consequência da aceitação da dádiva, da hospitalidade, do acolhimento.

Camargo (2004) por sua vez, afirma que retribuir é “reinstaurar o dom, a dádiva. É reinstaurar o sacrifício, criar uma nova dádiva.” (CAMARGO, 2004, p.23). Vale trazer neste momento a definição de dádiva por Caillé (2002), sendo ela mais do que um dom, um signo, é prestar um serviço (ou bem) sem a garantia de que será retribuído, mas sim, apenas com a intenção de estabelecer, manter ou reconstruir um vínculo social (CAILLÉ, 2002, p.142).

Contudo, ainda como se refere Camargo (2004), a dádiva deve ser aceita pois o simples fato de não a aceitar, faz surgir a face oposta da hospitalidade: a hostilidade. É interessante notar também, sob o olhar do mesmo autor que a retribuição da dádiva pode desencadear um processo de competição à medida que aquele que inicialmente a recebe, empenha-se em retribuir a dádiva com outra (mais nobre, mais dispendiosa, mais evidente) dádiva.

Desse ponto em diante a Hospitalidade passa a perder a incondicionalidade exaltada por Lévinas (1990), Derrida (2000) e Baptista (2005) e começa a desvelar, de forma sutil, as suas regras, os seus interesses a sua talvez, condicionalidade.

A hospitalidade, principalmente em relação às reflexões filosóficas, é apresentada com característica desinteressada em uma relação desequilibrada entre anfitrião e hóspede, na medida em que o anfitrião sempre estará em situação superior ao hóspede. O anfitrião é o dono da morada, aquele que representa ou é proprietário daquilo que oferece ao hóspede. As regras para essa relação existem, mas não são declaradas, não são escritas: deve-se aceitar, receber e retribuir; deve-se respeitar o espaço que o anfitrião cede; deve-se entender as regras de convivência e as seguir, da casa na qual é recebido.

Contudo, tais características podem ser apresentadas de forma diferente quando a hospitalidade é tratada em momentos diferentes. Em situações que envolvem valores monetários, por exemplo, essas características podem se tornar mais equilibradas e escritas. Mas tal questão será revista mais adiante.

Até então a hospitalidade foi apresentada evidenciando as relações sociais, como um ato humano e o vínculo social criado, mantido ou reestabelecido. Faz-se necessário entender agora outra característica da hospitalidade, trazida ainda por Camargo (2004), que são os chamados tempos sociais da hospitalidade. Para o autor esses tempos são: receber, hospedar, alimentar e entreter.

Ao primeiro tempo social, Receber, Camargo (2004) atribui o ato de acolher aquele que chega a sua casa, cidade ou hotel. Ao tempo, Hospedar, atribui a oferta de abrigo ao acolhido a fim de propiciar segurança e calor humano. Para o tempo Alimentar, o autor enfoca o simbolismo de ofertar alimento como ato que delimita e concretiza a hospitalidade. Por fim, o Entertar, como um ato resultante do Acolher cujo objetivo é proporcionar momentos agradáveis e marcantes dessa acolhida.

Assim como Camargo trouxe para discussão os tempos sociais da hospitalidade, outro autor de hospitalidade abordou o que o mesmo denominou de: os domínios da hospitalidade.

Lashley (2004) propõe desvincular a hospitalidade ao até então relacionado mundo da hospitalidade, não desconsiderando para isso a sua importância e forma mais ilustrativa de compreender um relacionamento entre hóspede e anfitrião. Mas além desse universo de relacionamento, indica a existência de outras possibilidades de investigação para um entendimento mais amplo da hospitalidade.

De seus estudos surge o conceito de domínios da hospitalidade, demonstrando assim, que para um entendimento mais amplo, a hospitalidade pode ser estudada em diferentes cenários, em diferentes domínios, sendo eles classificados como privado, social e comercial.

O domínio privado, Lashley (2004) define como a oferta da hospitalidade no lar, ou seja, dentro de um domínio privado, a partir da família nuclear. Esse domínio pode envolver a oferta do acolhimento e alimento para o hóspede. É ainda considerado o domínio responsável por ser o “foro para o inter-relacionamento entre os espaços doméstico e social” (LASHLEY, 2004, p.14). Pois é a família nuclear que “introduz os indivíduos em regras, rituais, normas e costumes que modelam as atividades de hospitalidade no cenário social.” (LASHLEY, 2004, p.14).

O domínio social é onde as atividades de hospitalidade devem ser estudadas a partir do contexto social ao qual estão inseridas. Essas mesmas atividades ajudam “no desenvolvimento de laços sociais com terceiros e na satisfação subsequente das necessidades sociais.” (LASHLEY, 2004, p.14).

Por último está o domínio comercial, onde ocorre a oferta comercial da hospitalidade, ou seja, atividades de hospitalidade que acontecem com a reciprocidade marcada pela troca monetária.

Neste ponto é possível retomar e confrontar as diferenças entre a hospitalidade apresentada nos estudos filosóficos em que a relação mostra uma assimetria entre anfitrião detentor de maior poder na relação e o hóspede detentor de menor poder, por ser ele aquele que necessita e usufrui da oferta da hospitalidade, originando assim um sentimento de dívida com o anfitrião.

Ao tocar na questão da hospitalidade estudada em um domínio comercial essa hospitalidade se transforma de assimétrica para simétrica na medida em que a troca monetária torna os atores iguais em poder. A oferta é dada, pois existe a troca monetária que a legitima. Pode ser reduzido assim o sentimento de reciprocidade e obrigação mútua.

Este é exatamente o ponto de divergência entre essas duas áreas de estudo da hospitalidade: aquela que tem suas origens de discussão no campo da filosofia e aquela que trata da hospitalidade em um campo de gestão e administração. É o momento de confronto entre a genuinidade do sentimento hospitaleiro do anfitrião frente à hospitalidade relacionada a uma prática comercial.

Ainda assim, estudiosos da hospitalidade no campo da administração e gestão de recursos presentes em um sistema comercial como Lashley (2004) e Brotherton (2004), não

ignoram o fato das relações humanas serem o ponto de partida para as atividades de hospitalidade.

Brotherton e Wood (2004) enfatizam que a hospitalidade não é algo unilateral, algo que depende apenas do comportamento hospitaleiro apresentado, mas sim da troca que esse comportamento gera. Como parte desse comportamento hospitaleiro estão as provisões de “acomodação, alimentos e/ou bebidas” (BROTHERTON; WOOD, 2004, p.194).

Esses mesmos autores identificam como características importantes e atribuídas ao tema da hospitalidade, por exemplo, “[...] formas particulares de comportamento e interação humana; [...] atividade assumida voluntariamente pelas partes envolvidas; [...] provida e consumida por uma variedade de motivos diferentes;” entre outras (BROTHERTON; WOOD, 2004, p.202).

Além de não ignorarem a importância das relações humanas e das trocas presentes nas atividades de hospitalidade, não ignoram o cenário privado e social como aparecem, enquanto domínios nos estudos de Lashley (2004), que os une adicionando o domínio comercial para tratar da gestão das atividades de hospitalidade.

De acordo com Lashley (2004), o único momento em que se torna possível a gestão de uma atividade relacionada a hospitalidade em uma organização, considerando para a palavra gestão o arcabouço teórico relacionado à administração e atividades gerenciais, é aquele em que os domínios se sobrepõem, quando são considerados e/ou encontrados em uma mesma atividade de hospitalidade as características do privado, social e comercial simultaneamente (LASHLEY, 2004, p. 6).

Essa sobreposição pode ser visualizada abaixo no diagrama de Venn apresentado pelo autor.

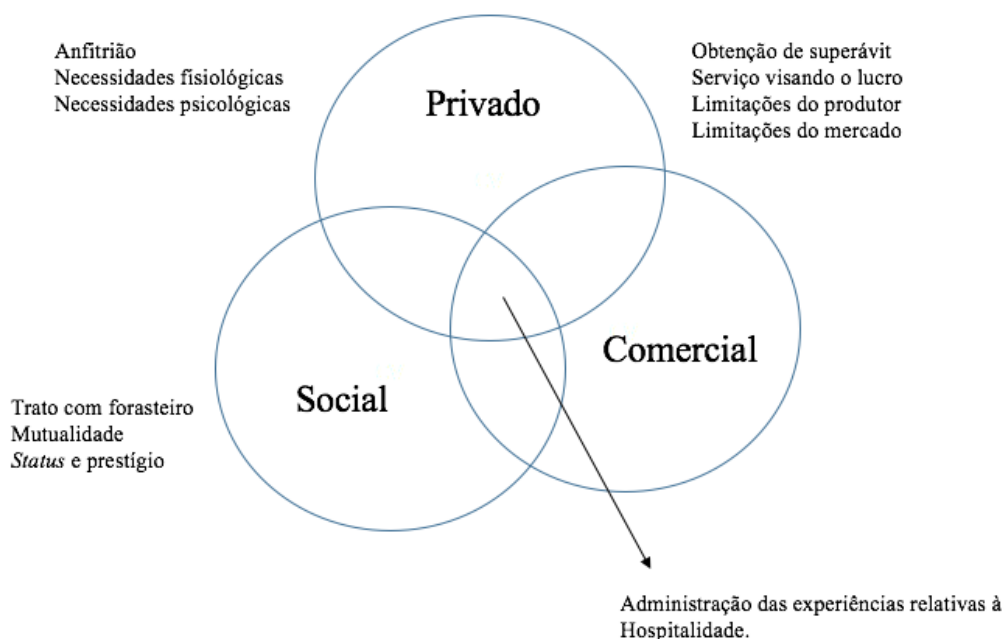


Figura 1: Atividades relacionadas com a hospitalidade.

Fonte: Lashley, 2000, p. 4 (tradução da autora).

Lugosi (2008), estudioso da hospitalidade aplicada a contextos contemporâneos que considera as relações humanas e as organizações, aborda o momento de interação com o hóspede como parte fundamental de uma experiência relacionada à hospitalidade. Essa interação é frequentemente ilustrada pela oferta de comida, bebida, abrigo e entretenimento. Tais manifestações assemelham-se muito aos tempos sociais apresentados por Camargo (2004).

O mesmo distingue essas ofertas em três diferentes manifestações: a primeira como parte de uma transação comercial; a segunda como desenvolvimento de relações sociais; e a última a qual chamou de meta-hospitalidade.

Para ele, as duas primeiras manifestações podem de certa forma serem gerenciadas dentro de um ambiente de oferta de serviço, mas não a última manifestação. A meta-hospitalidade, como assim a chamou, define um momento pouco frequente em que, ainda em um ambiente de oferta de serviço, a hospitalidade é manifestada em um campo da natureza existencial e emocional em sua essência. Sendo assim, “A noção de meta-hospitalidade separa hospitalidade - como os meios para um fim - de hospitabilidade ou *hospitableness* como um fim em si.” (LUGOSI, 2008, p.141).

Entende-se então que, ainda no campo da gestão, autores que tem a hospitalidade como objeto de estudo consideram as relações interpessoais, sociais e acreditam, como Lugosi (2008), na existência de um momento em que a manifestação da hospitalidade pode surgir em sua essência emocional.

Surge aqui, com a apresentação de Lugosi (2008), um termo até então não mencionado nesta pesquisa: *hospitableness*. Esse termo, também utilizado por Telfer (2004), traduzido como hospitabilidade³, é apresentado pela autora enquanto adjetivo, enquanto característica de uma pessoa hospitaleira, uma virtude, “um meio, entre outros, pelo qual alguém pode escolher exercer diversas virtudes mais gerais: benevolência, zelo pelo bem-estar público, compaixão, afetividade” (TELFER, 2004, p.76). Apesar da importância e natureza da hospitalidade variar de acordo com o lugar em que ela ocorre e o período em que ocorrem, segundo Telfer (2004) “[...] essa variação não significa que não haja uma característica da hospitabilidade a ser estudada.” (TELFER, 2004, p.54).

Para O’Mahony (2015), a hospitabilidade é o ponto central para o entendimento da hospitalidade, é uma filosofia que pode ser entendida a partir de muitas dimensões. O mesmo autor observa também que em muitos casos onde ocorrem a prestação de serviços de hospitalidade, a falta da hospitabilidade pode impactar de forma negativa na satisfação daquele que recebe ou usufrui desse serviço (O’MAHONY, 2015).

Telfer (2004) faz também uma relação entre a hospitalidade privada (não vendida) e a comercial apresentando o exemplo de que “[...] é bem possível que o hospedeiro privado seja motivado apenas por interesse próprio, enquanto o comercial seja motivado por preocupação com o bem-estar do hóspede.” (TELFER, 2004, p.55).

Outro exemplo apresentado por Telfer (2004) é:

Dizer que não se pode considerar que um hospedeiro comercial se comporta com hospitalidade só pelo fato de ele ser pago por seu trabalho é o mesmo que dizer que não se pode considerar que um médico se comporta com compaixão porque ele é pago pelo serviço que presta (TELFER, 2004, 2004, p.63).

Com tais reflexões é possível identificar a conexão entre a hospitalidade apresentada de forma desinteressada e a possibilidade de sua existência em uma relação comercial, em que, dentre as razões para se oferecer hospitalidade, independente do domínio ao qual esta relação esteja inserida, Lashley (2015) observa que:

³ Tradução apresentada na versão em português do livro *Em busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*.

“de um lado, a hospitalidade é oferecida na expectativa da contrapartida do ganho pessoal, enquanto, de outro, a hospitalidade é ofertada meramente pelo prazer de dar prazer a outras pessoas” (LASHLEY, 2015, p. 72).

Para finalizar essa conexão, na tentativa de considerar a existência do interesse autêntico pela felicidade do hóspede em uma esfera comercial, esta pesquisa traz considerações de Gotman (2009) para discussão.

Apesar de a autora frisar que a existência de um pagamento como troca, de um contrato firmado, exclui o senso de gratuidade da relação de hospitalidade e nivelam os atores dessa relação (simetria entre anfitrião e hóspede), Gotman (2009) observa a existência da hospitalidade como virtude na esfera comercial desde que:

Na esfera comercial, “fazer sempre mais” pelo cliente é tentar captura-lo mas também realça o prestígio do estabelecimento anfitrião. Essa obrigação de excelência, de “*plus*”, que recomenda ir além da simples equivalência qualidade-preço, já vimos, é uma característica da dádiva em virtude da qual não basta simplesmente dar conta dos deveres, mas fazer mais, fazer um sacrifício, e assim marcar claramente a ausência de hostilidade. (GOTMAN, 2009, p.12-13).

O momento desse sacrifício demonstrado acima por Gotman pode ser relacionado ao que Baptista (2005), por exemplo, apresenta como o momento de exposição, risco e fecundidade.

Se o domínio privado, a família nuclear, de onde partem os estudos filosóficos que tratam a hospitalidade de forma desinteressada é, como disse Lashley (2004), o domínio que irá moldar o indivíduo em regras e rituais para o domínio social – que de certa forma, sua existência pede pela existência de um domínio comercial – é uma afirmação simplista e não ampla dizer que não existe a hospitalidade com real sentimento de buscar a felicidade do outro em uma relação comercial. Se indivíduos foram moldados na esfera privada para agirem como bons anfitriões, sendo por vezes dotado de hospitabilidade (LUGOSI, 2008), então esse comportamento, essa característica, de acordo com os olhares trazidos acima, pode ser encontrada em uma dimensão comercial, caso esses indivíduos sejam participantes, sejam anfitriões em uma relação comercial, ainda que não em uma frequência total.

Ao longo do levantamento teórico a respeito do tema hospitalidade notou-se a possível existência dessa relação e sua também possível influência em relacionamentos ligados a uma dada atividade. Dessa forma será adotado as lentes da hospitalidade para estudar as relações existentes nas atividades da Mobilidade Corporativa na pesquisa de campo deste estudo (Benny pediu para conectar isso com a pesquisa de campo).

Notou-se ainda a relação próxima do tema hospitalidade às atividades relacionadas a prestação de serviços. Isso pode ser observado quando autores trazidos nesta pesquisa para tratar do conceito Hospitalidade, mencionam situações de ofertas presentes em uma relação de hospitalidade. Essas situações podem estar relacionadas à possível existência de uma oferta de serviços.

Brotherton e Wood (2004) abordam a oferta de alimentos e/ou bebidas, Camargo (2004) fala sobre os tempos da hospitalidade (Acolher, Hospedar, Alimentar e Entreter) e Lugosi (2008) trata da oferta de alimentar e abrigar o hóspede partindo de uma organização ou estabelecimento.

São espaços de ofertas que podem ser preenchidos por organizações prestadoras de serviços na área de alimentação, hospedagem e entretenimento, por exemplo. Contudo, apenas essa prestação não é suficiente para enxergar uma relação de hospitalidade que vai além do utilitarismo. É preciso identificar o real interesse do prestador de bem-estar para com seu consumidor/hóspede.

Independente da motivação existente para essa oferta, à luz da gestão, essas mesmas ofertas podem ser consideradas como serviços oferecidos por um anfitrião (prestador) àquele que por sua vez, as recebe em uma esfera comercial. Para uma compreensão mais ampla é necessário ir além desses tipos de oferta. É preciso entender a essência do significado de Serviços.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), um serviço é “uma experiência precíval, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p.4). Para os mesmos autores, o setor de serviços é aquele que lidera a atual economia, é um setor que se tornou fundamental para a economia das sociedades, seu surgimento é fruto da evolução na mão de obra das nações, que um forte setor de serviços é a base de construção de economias industriais bem-sucedidas e que de certa forma possui uma concorrência global (FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, 2014).

Em Administração de Marketing, Kotler e Keller (2006) tratam da tendência de crescimento do setor de serviços com o desenvolvimento da economia ao mencionar que a economia dos Estados Unidos (no período de tal publicação) apresentava uma parcela de 30% voltada para a produção de produtos e 70% para serviços. Em pesquisa mais recente, a parcela de contribuição ao PIB chega a 77,8%, contra 1,6% na agricultura e 20,6% na indústria (Central Intelligence Agency, 2016).

Em pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) sobre a economia brasileira no 4º trimestre de 2014, foi apresentado o dado de 71% de participação no PIB referente ao setor de serviços.

Como forma de exemplificação faz parte do universo de serviços hotéis, alimentos e bebidas, serviços de manutenção realizados por profissionais, assim como a prestação de consultoria, desenvolvimento de soluções de tecnologia, empresas aéreas (com a oferta de transporte como serviço), serviços médicos, entre outros.

O fato de serem intangíveis os diferem da outra face da oferta que são os bens de consumo: “bens tangíveis ou produtos constituem a maior parte do esforço de produção e marketing da maioria dos países” (KOTLER; KELLER, 2006, p.368).

Os serviços abrangem um grande leque de diferentes atividades que podem, por vezes, se apresentar de formas bastante complexas. É observado também que a conceituação de serviços ocorre quase que em dependência ou comparação ao conceito de bens.

Autores como Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) observam que definições comparativas ou diretas não são muito interessantes como guia para uma estratégia de marketing, e, portanto, os autores apresentam a seguinte definição:

Serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos (LOVELOCK, WIRTZ, HEMZO, 2011, p.21).

Os autores propõem uma explicação sobre serviços como o funcionamento de um fluxograma, sendo: os serviços do ponto de vista do cliente, uma experiência; e do ponto de vista da organização, um processo a ser projetado e gerenciado a fim de criar a experiência desejada no cliente. Eles acreditam que os clientes constituem uma parte integrante da prestação de serviços, quando exigido alto contato, cujo processo torna-se a experiência para o cliente.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) tocam na questão do “alto contato” ao falar em serviços. Mencionam a existência de uma interação entre o cliente e a empresa prestadora de serviço no fluxo de sua prestação.

Gummesson (1987) aborda essa mesma questão ao fazer suas conclusões sobre o tema Serviços. O autor diz que é essencial reconhecer que:

[...] um serviço é parcialmente produzido, comercializado e consumido em uma relação interativa entre o cliente e a empresa de venda, e que a qualidade dessa relação, bem como a qualidade do serviço é o resultado de esforços de ambos os lados (GUMMESSON, 1987, p.14).

O mesmo autor menciona que em determinadas teorias de Marketing de Serviços os relacionamentos e interações são de grande importância, pois ao se tratar de serviços, o marketing, a produção, a entrega e o consumo são em parte realizados no momento de encontro, de interação entre prestador e consumidor.

A interação entre consumidor e empresa ganhou tanta importância ao se falar em serviços, que Gummesson (1987), a partir de seus estudos, encontrou nove questões que desafiaram conceitos básicos até então utilizados na área de Marketing. Dentre eles está o item “O consumidor e o coprodutor” onde o autor identificou quatro tipos de relacionamentos interativos, sendo: interação entre comprador e os representantes de venda do vendedor; interação entre o comprador e o sistema do vendedor como um maquinário ou rotina; interação entre o comprador e o ambiente físico do comprador; e por último a interação entre compradores que poderão produzir o serviço se o vendedor fornecer o ambiente correto, o sistema correto, o suporte adequado, para que isso ocorra (GUMMESSON, 1987).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) também abordam o papel de coprodutor desempenhado pelo cliente na prestação de um serviço, ao caracterizá-lo como uma experiência intangível e perecível, desenvolvida para um consumidor. Os autores apresentam ainda como características particulares dos serviços: a participação do cliente no processo de prestação; a simultaneidade (criados e consumidos ao mesmo tempo); perecibilidade (não podem ser estocados); a intangibilidade (tratam de ideias, conceitos, benefícios percebidos pelo cliente); heterogeneidade (a prestação cria a possibilidade de personalizar, de variar a prestação de acordo com o cliente).

Levitt (1960) afirmou que uma empresa atenta ao marketing é uma empresa que busca criar produtos e serviços que sejam satisfatórios e tenham valor para o consumidor. Pois o que é colocado à venda é determinado pelo comprador e não pelo vendedor. Daí a importância de considerar o consumidor nessa relação.

Ravald e Grönroos (1996) afirmam também que ao acrescentar mais valor ao “produto principal” as empresas prestadoras e produtoras tentam melhorar essa satisfação ao cliente de forma que os vínculos entre empresa e cliente sejam fortalecidos, na tentativa de alcançar a fidelização.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2010) reforçam a importância da interação entre prestador

e cliente ao afirmar que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Sendo assim, situações em que o consumidor interage diretamente com o prestador, poderão torná-lo parte do processo de produção de um serviço. Com base nesse argumento, os autores propõem ainda novos Ps ao até então tradicional Mix de Marketing (Produto, Preço, Promoção e Ponto de venda), sendo eles: Pessoas, Processo e *Physical evidence*⁴.(ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2010).

Tamanha importância que o tema vem conquistando nos estudos relacionados ao Marketing que vale a pena trazer aqui uma reflexão dos autores Vargo e Lusch (2004b). Os autores apresentam como um dos mitos do marketing de serviços o fato de criar conceitos de bens em serviços com base na distinção entre eles. Segundo eles, tal abordagem não cabe mais nos dias atuais, é restritiva e delimita as estratégias de marketing que podem ser desenvolvidas, propondo a tarefa de abandonar tal abordagem para entender como bens e serviços estão relacionados. Para os autores “[...] serviços podem ser fornecidos diretamente ou podem ser fornecidos indiretamente, através de bens tangíveis [...]” (VARGO; LUSCH, 2004b, p.334), dessa forma os autores entendem que a indústria de produção, os bens, são também serviços, proporcionando dessa forma, com base em uma nova lógica dominante do Marketing (*service-dominant*⁵), um conceito mais abrangente de serviços:

“[...] como a aplicação de competências especializadas (conhecimentos e habilidades), através de atos, processos e performances para o benefício de outra entidade ou da própria entidade” (VARGO; LUSCH, 2004a, p.2).

Para Vargo e Lusch (2004a) a nova lógica Serviço-Dominante consiste na mudança de um mercado com anterior visão Bens-Dominante, em que processos de produção e a produção de bens tangíveis em si eram o foco de atenção, para uma visão Serviço-Dominante, em que a intangibilidade e o processo de relacionamento e de trocas, passaram a ganhar atenção.

Com base nas definições apresentadas acima é evidente a importância dada aos atores envolvidos, sejam eles prestadores ou consumidores. Devido a característica do serviço de simultaneidade, a prestação e o consumo acontecerão no momento em que tais atores estiverem em interação. Daí a possibilidade de personalizar e adaptar o serviço. Daí a importância de prezar pela qualidade do serviço. É exatamente nesse momento, no chamado “*moment of truth*”⁶ que será percebida e avaliada pelo consumidor a qualidade do que lhe foi prestado.

⁴ Tradução da autora: evidência física.

⁵ Tradução da autora: serviço-dominante.

⁶ Tradução da autora: Momento da verdade.

Carlzon (1987) apresenta o conceito de *Moments of Truth* como todo e qualquer momento em que um consumidor entra em contato com qualquer aspecto de uma empresa, de um negócio, ainda que de forma remota. Esse momento é a oportunidade que essa mesma empresa (ou negócio) tem de criar uma impressão nesse consumidor (CARLZON, 1987).

Os autores Craig e Ramaseshan (1994, apud AL-ALAK; ALNAWAS, 2010) chamam de momento da verdade o exato momento em que a interação ocorre, uma vez que a maior parte dos serviços é prestada por funcionários da linha de frente. É possível então refletir que:

A relação entre a qualidade e o momento da verdade trata da percepção do cliente e avaliação dos serviços individuais de comunicação e comportamento do prestador, como respeito, cortesia, cordialidade, empatia e prestimosidade. (AL-ALAK 2006, Apud AL-ALAK; ALNAWAS, 2010, p. 79).

Os serviços ganharam assim grande importância na economia atual e a proposta de uma nova lógica dominante, serviço-dominante, direcionou também as estratégias de atuação de empresas dessa natureza, assim como os estudos acadêmicos despontaram no chamado Marketing de Serviços.

Barreto e Crescitelli (2013) retomam da literatura o conceito do Marketing de Relacionamento para demonstrar a importância desse momento de interação, cujas três principais características são: a personalização desse relacionamento para clientes individuais; oferecimento de benefícios extras e a comunicação com os funcionários. Seu grande objetivo é vender mais para seus clientes de hoje, criar um relacionamento com ele, e não vender mais para o máximo número possível de pessoas. Aqui, o foco não é mais transacional (algo muito presente ao se falar em bens), mas sim, relacional (algo mais presente ao se falar em serviços). Conseguir criar a mais longa e duradoura relação com um cliente, trabalhar não mais a fidelidade, mas sim, o *long time value*⁷.

Para que seja possível criar um longo (e de valor positivo) relacionamento com o cliente é preciso atentar-se à qualidade da prestação de serviços. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), ao falar em qualidade, trazem o conceito na filosofia japonesa de qualidade que quer dizer “*zero defects - doing it right the first time*⁸” (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, p.41).

Garvin (1984) por sua vez, identifica as cinco principais abordagens utilizadas para definir qualidade como sendo:

⁷ Tradução ad autora: valor de longo tempo.

⁸ Tradução da autora: Zero defeitos – fazendo certo da primeira vez.

- Abordagem transcendente: sinônimo de excelência inata. De definição não precisa, reconhecida por meio da experiência;
- Abordagem baseada no produto: precisão e variáveis mensuráveis. Está relacionada a bens e nas diferenças de atributos entre si. Geralmente focado na durabilidade;
- Abordagem baseada no usuário: essa abordagem é a que envolve maior subjetividade, pois se trata de uma visão pessoal de qualidade. Considera a maneira de sentir, ver e reagir de uma pessoa, que nesse momento assume o papel de espectador, de usuário, de consumidor. Ou seja, o produto ou serviço que proporcionar melhor satisfação das preferências do consumidor, é aquele que será julgado pelo mesmo, como portador da mais alta qualidade. A demanda é aquela que determina.
- Abordagem baseada na indústria: a oferta é o foco dessa abordagem. Tal abordagem preocupa-se primeiro com a prática da produção e da engenharia. O interesse do consumidor em qualidade é reconhecido, mas o foco é antes de tudo, interno. A qualidade aqui se trata do controle de produção.
- Abordagem baseada no valor: essa abordagem define qualidade em termos de preço, de custo, ou seja, produto ou serviço que, por um preço acessível entrega aquilo que propõem. Trata de discutir ou perceber a qualidade em relação ao preço pelo qual o produto ou serviço é oferecido.

Para Crosby (2005), qualidade significa “conformidade, não elegância; não existe uma coisa com problema de qualidade; não existe uma coisa como economia da qualidade [...]” (CROSBY, 2005, p.61) lembrando ainda que “o único padrão de desempenho é zero defeitos; a única medição de *performance* é o custo da qualidade” (CROSBY, 2005, p.61).

Dessa forma, considerar qualidade sobre o olhar da produção e do processo de produção de bens, de acordo com os conceitos trazidos, é relacioná-la a um padrão, ao cumprimento de etapas criadas e estabelecidas para a produção de um bem (considerando o arcabouço tradicional de conceitos baseados na economia de troca de bens) ou de um serviço (para onde os olhares da economia e marketing voltaram-se nas últimas décadas devido ao ganho de importância).

Com a literatura voltada para o tema de serviços, o conceito qualidade ganha um teor de subjetividade e percepção do consumidor em alguns momentos, perdendo assim seu caráter mecânico e processual de antes (Crosby, 2005). Nota-se também a importância dada ao valor percebido ao se tratar da prestação de serviços.

Estaria certo dizer que existem dois tipos de qualidade? Uma qualidade de cumprimento de processos ao falar em produção de produtos e serviços e uma qualidade subjetiva ao falar de satisfação da necessidade/expectativa de um consumidor, no momento em que esse percebeu benefícios que lhe foram oferecidos? Ou seria simplesmente separar esses dois conceitos entre qualidade e valor percebido?

Fato é que de acordo com os conceitos trazidos até o momento percebe-se que a área da produção define qualidade como algo que foi produzido e cumpriu corretamente o processo de produção, não gerou retrabalho e faz direito na primeira vez aquilo que se propôs a fazer, sem apresentar defeitos. Já a área do Marketing de Serviços define qualidade com elementos subjetivos em que, a alta qualidade significa melhor desempenho, melhorias percebidas e que satisfaçam o consumidor, pois é ele quem julgará a qualidade. Essa área considera mais importante o que acontece “no campo” do que dentro da área de produção.

Em relação à questão da produção de serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) compreenderam a existência de três temas subjacentes ao analisar os conceitos de qualidade de serviços propostos por autores e literatura existente: é mais difícil um consumidor avaliar a qualidade de um serviço do que a qualidade de um bem; a qualidade percebida de um serviço resulta da comparação entre o desempenho real de um serviço e a expectativa criada pelo consumidor; a avaliação da qualidade de um serviço refere-se tanto ao seu resultado como do processo de sua prestação (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1985).

Com base nessa classificação de temas os autores trazem, e de certa forma resumem, a questão da qualidade de serviços como a comparação entre expectativa e desempenho reforçado com a apresentação desse conceito por Lewis e Booms (1983) como:

Service quality is a measure of how well the service level delivered matches customer expectations. Delivering quality service means conforming to customer expectations on a consistent basis⁹ (LEWIS; BOOMS, 1983 apud PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, p.42).

Tal definição permite refletir sobre a existência de duas pontas: a expectativa e a entrega. A partir dessa discussão e da esquematização realizada pelos autores do modelo de qualidade de serviços, os mesmos perceberam a possível existência de lacunas nesse fluxo de entrega e qualidade percebida. Tais lacunas foram chamadas de *gaps* e sua existência no processo significa por em risco a qualidade percebida do serviço prestado.

⁹ Tradução da autora: A qualidade do serviço é uma medida de quão bem o nível de entrega do serviço corresponde às expectativas dos clientes. Prestação de serviço de qualidade significa estar em conformidade com as expectativas dos clientes em uma base consistente.

Os autores perceberam que:

A set of key discrepancies or gaps exists regarding executive perceptions of service quality and the tasks associated with service delivery to consumers. These gaps can be major hurdles in attempting to deliver a service which consumers would perceive as being of high quality¹⁰ (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, p.44).

A partir de tal *insight* e entrevistas realizadas, os autores definiram por meio da sistematização da entrega de serviços os *gaps* existentes, sendo possível assim, criar um modelo para analisar a qualidade do mesmo. A tal modelo foi dado o nome de *SERVQUAL*¹¹ cujo principal objetivo é apresentar uma escala múltipla para medir a qualidade do serviço, considerando para isso a expectativa do consumidor e a percepção do prestador.

Apesar de o tema Mobilidade Corporativa ser apresentado de forma mais detalhada no capítulo a seguir, o importante a entender neste prévio momento é que o deslocamento de colaboradores pertencentes a uma organização, que devem efetivar viagens para realização de negócios em nome e sob a responsabilidade dessa mesma organização, estão de certa forma realizando a Mobilidade Corporativa. Esse deslocamento, essa mobilidade, envolve serviços em que as relações de hospitalidade podem estar presentes. Tais serviços estão geralmente relacionados ao transporte, hospedagem, alimentação, recepção e todo e qualquer contato que ocorrerá entre o viajante e aquele que o receberá em qualquer momento ou atividade dessa mobilidade.

Wada e Moretti (2014) em um de seus artigos onde foi analisada a possibilidade de aplicar conceitos de hospitalidade em proveito de gerar competitividade para organizações voltadas à prestação de serviços, mencionam o modelo de *gaps* para tal análise com a proposta de inserção da compreensão do anfitrião, como uma lacuna a ser estudada, quando se trata do conceito de hospitalidade. Os autores acreditam que essa contemplação poderia de certa forma minimizar as demais lacunas do modelo em caso de análise de qualidade de serviços que envolvessem a hospitalidade como tema. Os mesmos consideram tal conceito de grande importância para avaliar a qualidade dos serviços.

Com o referencial teórico trazido nessa pesquisa até o momento é possível perceber a relação existente entre serviços e hospitalidade. Serviços pressupõe, assim como a

¹⁰ Tradução da autora: Um conjunto de discrepâncias-chave ou lacunas existentes a respeito das percepções executivas de qualidade de serviço e tarefas associadas com a prestação de serviços aos consumidores. Estas lacunas podem ser grandes obstáculos na tentativa de entregar um serviço que os consumidores percebem como sendo de alta qualidade.

¹¹ Instrumento proposto por Parasuraman et al. (1985) para medir a qualidade de serviço, entendendo que a satisfação do cliente é a função da diferença entre o desempenho e a expectativa criada.

hospitalidade, a existência de uma relação entre pelo menos dois atores. Aquele que fornece o serviço (podendo ser considerado anfitrião) e aquele que o recebe (podendo também ser considerado o hóspede/visitante). Assim como proposto por alguns pesquisadores da hospitalidade, atividades que envolvem relações de hospitalidade primam pela interação, a reciprocidade. Essa mesma questão é também abordada no tema Serviços em que autores acreditam que é o momento da interação o mais importante para a prestação acontecer e a qualidade e benefícios serem percebidos.

1.2 Competitividade

Lashley, Lynch e Morrison (2007) acreditam que um estudo mais abrangente e amplo sobre a hospitalidade, que vá além das práticas gerenciais e que melhor reconheçam as experiências emocionais envolvidas é importante para a construção de estratégias competitivas por parte das organizações “*and that concepts of hospitality can be usefully applied to build loyal customers as ‘commercial friends’*”¹² (LASHLEY; LYNCH, MORRISON, 2007, p.6).

No estudo realizado por Wada e Moretti (2014), os autores refletem sobre a hospitalidade, nos últimos anos, ter assumido a forma de competência naqueles que, em uma atividade comercial, participam como anfitriões.

Por outro lado, organizações que trabalham com a prestação de serviços passaram a se preocupar mais com a qualidade percebida pelo cliente, como a satisfação e benefícios que serão gerados ao consumidor. Em uma área de atuação onde existe um grande universo de prestadoras busca-se considerar um diferencial para conquistar um bom relacionamento com o cliente, para criar um diferencial competitivo, para gerar competitividade. Quadros (2011) diz que “o diferencial competitivo da excelência no setor de serviços não é algo inato à atividade, e sim adquirido e conquistado” (QUADROS, 2011, p. 45).

Segundo o mesmo autor:

As empresas que fornecem serviços podem adquirir uma vantagem competitiva compreendendo melhor as relações do domínio social e privado da hospitalidade, com isso, podem estabelecer uma relação de reciprocidade com os hóspedes, criando um sentimento que pode levar à proximidade simbólica entre hóspede/cliente e fornecedor. (QUADROS, 2011, p. 56).

¹² Tradução da autora: “e os conceitos de hospitalidade podem ser aplicados de forma útil para a construção de clientes fiéis como ‘amigos comerciais’”.

Autores da área da hospitalidade como Lashley, Lynch e Morrison (2007) acreditam que a presença de relações de hospitalidade na prestação de serviços pode gerar competitividade para as organizações. São reflexões que atribuem à hospitalidade o diferencial na prestação de serviços, ou seja, a vantagem competitiva criada por algumas organizações com proximidade à prestação de serviços.

Para tratar do tema Competitividade, serão trazidos alguns autores que discutem sobre o tema. Ao longo deste levantamento, aqueles que serão abordados aqui, têm suas reflexões muito mais próximas à linha de produção/indústria ou com uma abordagem de competição em nível de mercado internacional. É possível observar ainda a diferença no entendimento do que significa competitividade para, por exemplo, mercados geográficos diferentes.

Fajnzylber (1988) demonstra a diferença no entendimento de competitividade para nações industrializadas e da América Latina. Para a primeira, a competitividade é entendida como a capacidade de exposição de um país para o mercado externo e de manter ou elevar o nível de vida da população por meio de uma reestruturação da produção que visa à melhora da competitividade. Já na América Latina, o propósito básico é aquele de gerar superávit, a fim de dar conta das dívidas externas e também de reduzir o nível de vida precário da população.

A partir de uma análise realizada pelo mesmo autor sobre a inserção internacional dos países industriais líderes na década de 80, mencionou a posição dos Estados Unidos na economia mundial como uma posição semelhante aos países da América Latina, ou seja, com um superávit não desprezível na agricultura, mas com um déficit nos outros setores, principalmente da indústria. Fajnzylber (1988) nota ainda um elevado consenso na “existência de um sólido vínculo entre competitividade, incorporação no progresso técnico, dinamismo industrial e aumento da produtividade” (FAJNZYLBBER, 1988, p.11). O período analisado pelo autor (décadas de 70 e 80) retrata a transição entre dois padrões tecnológicos em que é, segundo ele, imprescindível pensar em um incremento da competitividade, cujas mudanças irão determinar a posição a médio e longo prazo dos países na economia mundial. Nesse momento as nações desenvolvidas começaram a criar esforços para, no setor industrial, melhorar os níveis de competitividade.

Sendo assim o autor, a partir dessa mesma perspectiva de médio e longo prazo, definiu competitividade como:

“[...] a capacidade de um país de manter e expandir sua participação em mercados internacionais, e elevar simultaneamente o nível de vida de sua população. Isso exige um incremento da produtividade e incorporação de progresso técnico” (FAJNZYLBBER, 1988, p.13).

As reflexões acima apresentam a competitividade analisada em nível de produção/ indústria e também na posição de um país no mercado mundial, ou seja, na sua exposição em um mercado internacional onde o diferencial está em melhorar seu papel de produtor com o incremento e evolução das técnicas de produção. São conceitos relacionados ao desempenho da produção.

Outras reflexões sobre a competitividade se baseiam em um conceito de eficiência em que é discutida a capacidade de um país ou organizações pertencentes a esse, em produzir bens iguais ou superiores em eficiência (observada) em relação a outras economias. A avaliação da competitividade, no conceito de eficiência, pode ser analisada a partir de diferenciais em relação a preços internacionais e qualidade, tecnologia, salários e produtividade.

Com relação a preços e qualidade, as análises de competitividade são realizadas com o levantamento e comparação de preços diferentes de mesmos produtos praticados nas exportações, bem como as diferenças na qualidade dos produtos exportados e distribuídos no mercado interno.

Braga e Hickman (1988) realizaram um estudo sobre a evolução das vantagens comparativas da indústria brasileira, no período de 1970 a 1983, em que foram analisadas mudanças na produtividade, utilização de fatores e preços relativos. Para essa análise consideraram o Custo de Recursos Domésticos (CRD), que quando menor, garantiam maior potencial para exportação, uma vez que o custo de fatores primários era menor e permitiam a prática de preços mais competitivos para o mercado interno. O estudo conclui que, nesse período, a indústria brasileira tornou-se mais competitiva com a diminuição do CRD, que impactou na melhora da competitividade internacional do Brasil em função do preço internacional praticado.

Entretanto, outras reflexões contrariam o estudo acima ao adicionar o conceito qualidade. Para Sunkel (1988, apud HAGUENAUER, 1989) a competitividade existe quando os preços de exportação se mostram crescentes, pois isso significa a existência de maior nível de qualidade exportada se vinculados ao preço crescente à agregação do desenvolvimento tecnológico e eficiência. Ao contrario, se os preços se mostrarem decrescentes, tal resultado pode estar relacionado à existência de baixos salários ou diferentes tipos de incentivo que podem significar a diminuição da qualidade.

A tecnologia é outro ponto de análise para medir a competitividade com base no conceito de eficiência. O fato de nem todos os mercados ou empresas serem detentores do mesmo nível de tecnologia fazem dessa mesma tecnologia um item de dominação, de

diferencial no mercado internacional, uma vez que seu poderio confere maior eficiência e qualidade à linha de produção por meio de inovação e curva de aprendizagem.

O nível de salários, assumido como um fator que é parte determinante do custo de produção, é também um aspecto considerado na análise de competitividade de um país. Nesse ponto, assim como no aspecto preço, existe uma heterogeneidade de pensamentos.

Se considerado o estudo de Braga e Hickman (1988) e entender o nível salarial da indústria como parte do Custo de Recurso Doméstico (CRD), então é possível considerar que quanto menor o nível salarial, maior a possibilidade de ser competitivo internacionalmente, uma vez que existe a possibilidade de praticar preços menores, “mais competitivos” de acordo com essa lógica. Porém, existe uma linha de pensamento (TAUILE, 1989) que considera a competitividade gerada a partir de baixos salários, uma atitude nada sustentável para a economia interna uma vez que pode gerar como consequência uma degradação social, pela desvalorização do trabalho local. Esse mesmo pensamento acredita que, ao contrário, a recuperação da relação salarial é uma hipótese para melhorar o bem-estar da população e ser uma consequência para o aumento da competitividade internacional.

A produtividade é outro ponto de análise de competitividade, acompanhada de uma visão mais homogeneia por parte dos autores que consideram mais competitivo um mercado ou empresa que consegue aumentar seu nível de produtividade em uma indústria, em comparação a mesma indústria de um mercado/país diferente.

Faz sentido também considerar como variável da competitividade as condições de produção. Essa variável pode ser considerada mais completa por analisar um grupo de variáveis como um único ponto de análise (condições de produção), considerando tanto o custo relativo dos recursos locais, a “idade” da tecnologia empregada na linha de produção, a capacidade técnica de organização/produção, como os mercados atendidos.

As variáveis acima trazidas para este estudo, de acordo com Haguener (1989), representam possíveis pontos de análise e medida de competitividade em uma abordagem industrial e internacional.

Tal como Quadros (2011) se referiu à vantagem competitiva para empresas prestadoras de serviços, Porter (1990) acredita que uma nação não herda a sua prosperidade, mas sim, a cria. Que sua posição de competitividade perante as outras nações irá depender da capacidade de inovação e evolução de sua indústria. Porter (1990) acredita ainda que as diferenças culturais, de valores, de instituições, da história e da estrutura econômica de uma nação, podem contribuir para seu sucesso ou insucesso competitivo.

Da mesma forma como esses aspectos se apresentam de maneira diferente em cada nação, é justamente essa diferença que pode contribuir ou não para sua competitividade. O autor observa ainda que uma nação não será competitiva em todas as diferentes áreas da indústria, mas o será, provavelmente e como se observa ultimamente, nos setores em que seu ambiente doméstico se mostrar mais desafiador, dinâmico e em constante evolução. “*Companies gain advantage against the world’s best competitors because of pressure and challenge. They benefit from having strong domestic rivals, aggressive home-based supplies and demanding local customers*”¹³ (PORTER, 1990, p.73)

Para Porter (1990), o conhecimento e pensamento vigente até o momento de conclusão de seu estudo sobre a análise de competitividade das nações, se baseava em custo do trabalho, taxa de juros, taxa de câmbio, formas de gerenciamento, economia de escala, déficit governamental, abundância de recursos naturais, política e incentivos governamentais. Esses eram os aspectos determinantes de competitividade até então.

Dessa forma, em seu artigo *The competitive advantage of nations* (1990), o autor busca encontrar uma nova forma de análise de competitividade, diferente da tradicional, uma vez que os mercados analisados nesse mesmo estudo contrariam alguns dos fatores tradicionais determinantes de competitividade. Esses mercados se mostram competitivos, mas nem sempre pelos quesitos antes encontrados, que se apresentam como não suficientes e não satisfatórios para explicar a posição competitiva de algumas indústrias. Vale ressaltar que o autor não as desconsidera ou minimiza, mas acredita que para um entendimento mais amplo, se faz necessário um conjunto de forças mais complexas.

O autor questiona ainda a definição de nação competitiva: se a forma como é entendida é suficiente. Então, apresenta como ponto de consenso a competitividade como “*The only meaningful concept of competitiveness at the national level is productivity. The principal goal of a nation is to produce a high and rising standard of living for its citizens.*”¹⁴ (Porter, 1990, p. 75) e retoma a definição de produtividade como “*Productivity is the value of the output produced by a unit of labor or capital*”¹⁵ (Porter, 1990, p.75).

¹³ Tradução da autora: As empresas ganham vantagem contra os melhores concorrentes do mundo por causa da pressão e do desafio. Eles se beneficiam de ter rivais domésticos fortes, fornecedores domésticos mais agressivos e clientes locais mais exigentes.

¹⁴ Tradução da autora: O único conceito significativo de competitividade em nível nacional é a produtividade. O principal objetivo de uma nação é o de produzir um alto e crescente padrão de vida para os seus cidadãos.

¹⁵ Tradução da autora: Produtividade é o valor de saída (resultado) produzido por uma unidade de trabalho ou capital.

Em seus esforços para compreender a razão de algumas nações conseguirem quebrar mais barreiras de mudanças do que outras, conseguirem se manter em constante inovação em relação a outras, Porter (1990) chegou a conclusão de que quatro grandes atributos de uma nação são responsáveis por estabelecer e operar as indústrias de um país de forma a gerar uma vantagem nacional: condições de fatores da produção (mão-de-obra qualificada, capital, conhecimento técnico e etc), condições de demanda (características do mercado interno), indústrias correlatas e de suporte (presença ou ausência de fornecedores e indústrias relacionadas) e estrutura e rivalidade entre as empresas (concorrência interna e estratégia de desenvolvimento). Ao sistema que une esses quatro atributos, Porter (1990) chamou de Determinantes de Vantagem Competitiva Nacional, conhecido também por Diamante de Porter.

A análise de competitividade acima tratada, faz referência a um ambiente competitivo em nível internacional, com competidores representados por diferentes nações e indústrias mundiais. Refere-se a uma análise de macro-ambiente. Porém, a mesma concorrência e a consequente busca pela competitividade acontecem no microambiente de um setor, considerando os competidores presentes dentro de um mesmo país, de um mesmo mercado.

Assim como o mercado mundial desafia seus competidores na busca da liderança por meio da competitividade, competidores internos também precisam estar cada vez melhor preparados para reagirem de forma rápida às frequentes mudanças do mercado interno (e externo) e à concorrência.

Porter (1979) aproxima também seu olhar e análise para o microambiente de um mercado e de organizações, para entender os fatores de competitividade bem como as barreiras existentes nesse ecossistema. Porém, antes de apresentar tais fatores, é importante trazer algumas definições relevantes que servirão de base para o referencial teórico a seguir.

Em um período onde não existia tanta concorrência em um determinado mercado, era ainda aceitável e seguro empresas que estabeleciam sua posição dentro dele e assim permaneciam imutáveis. Porém, com a evolução da economia, mercados passaram a apresentar um ambiente de maior concorrência e então fez-se necessária a busca por uma liderança cada vez mais difícil de alcançar, pois, tornou-se fácil e comum os concorrentes copiarem outras empresas em um período cada vez mais curto. O posicionamento antes definitivo de uma empresa em um mercado passou a ser temporário por conta do dinamismo de evolução de seus rivais.

Ainda em um ambiente interno, a competitividade gira em torno de produtividade. Com o tempo novas técnicas e ferramentas gerenciais surgiram para melhorar as frentes de produção de uma empresa na busca de melhor produtividade, rapidez e qualidade.

Porter (1996), nesse ponto, alerta sobre a diferença entre eficácia operacional e estratégia que muitas vezes são utilizadas de forma equivocada por organizações na busca de um destaque entre outras organizações. Eficácia operacional significa “realizar atividades similares melhor do que as rivais. Eficácia operacional inclui, mas não se limita à eficiência” (PORTER, 1996, p.2). Já a estratégia é apresentada pelo mesmo autor como “a criação de uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades.” (PORTER, 1996, p.10). Significa “realizar atividades diferentes daquelas das rivais ou realizar atividades semelhantes, mas de formas diferentes.” (PORTER, 1996, p.2).

Para Porter (1996), uma organização consegue superar seus concorrentes quando, de certa forma, encontra ou estabelece uma diferença entre elas e a consegue manter. Em relação a seus rivais, essa diferença estabelecida lhe deve conceder uma posição que lhe permita, em relação a seus concorrentes, oferecer maior valor aos seus clientes ou então, criar um valor de certa forma comparável, mas com a prática de custos mais baixos. Porém, tal posição de destaque, alerta o autor, certamente atrairá a atenção de outros competidores que poderão então copiar algumas estratégias. Assim, é importante que uma empresa encontre sua frente de diferenciação que lhe garanta a vantagem competitiva em relação a seus rivais, mas também faz parte desse ambiente de competitividade, compreender que muitas vezes essa mesma vantagem competitiva pode ser temporária.

A partir dessa reflexão, Porter (1979) acredita que o estado de competição de um determinado setor/mercado depende de cinco pontos. São as chamadas Cinco Forças de Porter. Essas forças não se manifestam apenas por parte da concorrência, mas sim por meio de outros pontos, ligados também à raiz de um setor, que influenciam ou sofrem influência de uma organização, de um setor. As cinco forças de Porter consistem em:

- Ameaça de novos entrantes: refere-se à existência de barreiras para que uma empresa entre em um determinado setor, ou seja, a ameaça de entrada será pequena se existirem muitas barreiras de entrada que dificultam a inserção de novas empresas no setor. O que pode garantir uma posição de “conforto” para aquelas que já estão dentro desse setor;
- Poder de barganha dos fornecedores: refere-se ao poder que um fornecedor possui em relação a organizações dentro de um setor. Existirá uma grande barreira de entrada se um fornecedor de matéria prima deter poder suficiente

(seja por ser o único a produzir tal matéria prima, por exemplo) para ser o portador de maior barganha em uma negociação;

- Ameaça de produtos substitutos: essa barreira, essa força, refere-se ao fato de existirem produtos que desempenham as mesmas funções ou funções equivalentes ao produto/serviço de uma dada organização a ponto de representar um risco a sua substituição por esses outros produtos;
- Poder de barganha dos clientes: quando o cliente possui um poder tão grande na negociação que pode forçar os preços para baixo de organizações em um setor. Quando exigem qualidade por um menor preço. Isso pode acontecer principalmente em setores de alta concorrência, onde existe um grande número de empresas participantes e o cliente ganha o poder de barganhar pela mercadoria;
- Rivalidade entre concorrentes: deve-se aos esforços de empresas concorrentes em um determinado setor para ganhar maior *share* de mercado. Essa rivalidade pode ser sentida pelo número de concorrentes que existem no setor, pela taxa de crescimento da indústria, pela diversidade de rivais, utilização da publicidade, diferenciação de produtos, barreiras de saída e etc.

Essas são as cinco forças definidas por Porter (1979) utilizadas para analisar a competição entre empresas. São fatores, forças competitivas, que devem ser estudadas para então perceber qual o diferencial de uma organização em relação a outras, enxergar a sua vantagem competitiva, e em seguida desenvolver uma estratégia empresarial eficiente de competitividade.

Com o avanço da tecnologia, o acesso e o alcance da comunicação se tornaram cada vez mais fáceis e possíveis de acontecer. Um dos impactos dessa mudança é a consequente evolução dos mercados mundiais e internos que se tornaram mais concorridos, dinâmicos e complexos. Ainda nesse cenário, ter um diferencial, uma vantagem competitiva, pode ser considerado uma chave de sucesso, um ponto de conquista de liderança entre outras organizações. É preciso ser diferente.

Prahalad e Hamel (2005) consideram que para assumir uma posição distinta no mercado, no futuro, as organizações precisam refletir de maneira diferente a respeito de três pontos: o significado de organizações, das estratégias e da competitividade.

Os autores abordam também a importância do tema Competitividade e sua presença nas pautas de discussões de governantes, economistas e editores. Observam que, assim como trazido nas reflexões até o momento, ao analisar a competitividade nas nações, “a questão é se

o país X está perdendo ou cedendo sua competitividade para o país Y” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p.305) e ao analisar a competitividade entre organizações, “a questão da competitividade gira em torno da posição competitiva relativa e da vantagem competitiva” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p.305). Essas abordagens dizem respeito a uma posição de defesa no mercado e a encontrar vantagens competitivas que sejam sustentáveis. Abordagens essas consideradas pelos mesmos autores, imprecisas e incompletas.

Ao refletir sobre a questão da competitividade em um período considerado como futuro, Prahalad e Hamel (2005) acreditam que a verdadeira análise não está em, por exemplo, comparar o mercado norte-americano e japonês, almejar alcançar e ser superior em vantagens competitivas de um desses mercados em relação ao outro, mas sim em sanar o que se considera uma deficiência no mercado interno de um país. Pois existe pouca concorrência direta entre países. Comparar um com o outro, diretamente, pode gerar por fim, uma análise mal orientada.

Tomando ainda como exemplo o mercado norte-americano, os autores citam que “Seus inimigos competitivos não são as corporações guerreiras do Japão ou a Ásia, mas as táticas pouco convencionais de seus rivais domésticos.” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p.309).

Em continuação a essa linha de raciocínio reforçam ainda que:

“O verdadeiro problema de competitividade não está no fato de os parceiros comerciais norte-americanos, altamente inteligentes, terem conseguido conquistar a vantagem no campo de jogo. O verdadeiro problema é que muitas empresas não conseguem prever, nem tampouco inventar, as novas regras da competição de um setor” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 309).

Com essas reflexões, o que os autores tentam apresentar é que as análises não podem ser simplistas demais ao tratar de competitividade entre mercados diferentes. Uma dessas razões é que nem sempre esses mercados possuem as mesmas características ou estão vivendo a mesma realidade econômica que faz justa e válida tal comparação. Por outro lado, as variáveis que podem impactar nos sucessos e insucessos podem ser diversas e nem sempre fáceis de reconhecer, identificar ou isolar. Por último, o maior desafio ao tratar da competitividade pode estar dentro de casa. Na inércia existente em um setor e seus competidores domésticos que podem fazer perder o tempo do dinamismo mercadológico e a capacidade de previsão e antecipação.

A fundação *The World Economic Forum (WEF)* realiza anualmente relatórios que apresentam, a partir de uma dada análise, os índices de competitividade de países. Em nível

de análise global, tal relatório mostrou-se como um mecanismo que determina o crescimento econômico das nações analisadas e tem como objetivo compreender e compartilhar os pontos fortes e fracos de cada uma das economias estudadas a fim de propor novas pautas de discussão nas agendas de governantes e economistas e principalmente prever desafios e criar oportunidades.

O relatório *The Global Competitiveness Report 2014-2015* (KLAUS, 2014) analisou a *performance* de 144 economias. Para o desenvolvimento do índice de competitividade de cada uma dessas economias foram definidos 12 pilares de análises.

Tal linha de raciocínio se mostra coerente ao que os autores Prahalad e Hamel (2005) acreditam ser uma série de variáveis envolvidas aquelas que definem ou servem de análise para entender a competitividade de uma unidade de compreensão, seja ela uma organização ou país.

Os pilares considerados para definir os índices de competitividade de 2014-2015, foram: instituições, infraestrutura, ambiente macroeconômico, saúde e educação primária, educação e formação superior, eficiência do mercado de produtos, eficiência do mercado de trabalho, eficiência do mercado financeiro, prontidão tecnológica, tamanho do mercado, sofisticação de negócios e inovação.

Os quatro primeiros pilares tratam dos requisitos básicos (pontos chaves que conduzem a economia); os seis seguintes pilares tratam dos propulsores de eficiência (pontos chaves que conduzem a eficiência da economia); e os últimos dois tratam da inovação e sofisticação empresarial (pontos chaves que conduzem a inovação da economia).

Os dados referentes a cada um desses pilares são levantados em cada uma das economias analisadas e por meio de uma fórmula pré-estabelecida, envolvendo esses mesmos pilares, o relatório apresenta o que o mesmo chama de índice de competitividade de cada um dos 144 países.

Essa mesma fundação elabora um relatório semelhante voltado unicamente para a área de viagens e turismo. Chama-se *The Travel & Tourism Report 2015* (KLAUS, 2014) e a desse ano em questão representa o sexto ano de elaboração de tal relatório. Também realizado anualmente, ele constitui uma ferramenta de análise cujo objetivo é o de fornecer um instrumento que sirva para medir os fatores e políticas, permitindo o desenvolvimento de forma sustentável do setor de Viagens e Turismo em uma economia. Ao fornecer uma avaliação detalhada de cada uma das economias analisadas, esse relatório passa a ter importante papel para o desenvolvimento de estratégias competitivas para esse setor. Permite acompanhar o desenvolvimento de tais economias.

Assim como o relatório global, ele analisa um grande número de países. Na edição de 2015 foram analisados 141 países com a adoção de 14 pilares de análise, sendo: Ambiente de negócios, segurança e proteção, saúde e higiene, recursos humanos e mercado de trabalho, prontidão para tecnologia da informação e comunicação, prioridade para Viagens e Turismo, abertura internacional, competitividade de preço, ambiente sustentável, infraestrutura de transporte aéreo, infraestrutura de serviço turístico, recursos naturais e recursos culturais e viagens de negócios.

Também a partir de uma fórmula, os valores de cada um desses pilares, em cada uma das economias analisadas, são adicionados para gerar o índice de competitividade de cada país no setor de viagens e turismo.

Dessa forma, partiu-se do levantamento de conceitos e reflexões sobre competitividade e vantagem competitiva, e como são considerados em níveis globais e locais, ou seja, dentro de um setor, em um mesmo país, onde existe concorrência entre empresas. Foi apresentado também a importância que este tema possui para o desenvolvimento sustentável de setores e, portanto, ponto de atenção para empresas e mercados. Por fim, foi possível ainda apresentar de forma instrumentalizada a análise de competitividade de alguns países analisados de forma global e diretamente ligada ao setor de Viagens e Turismo, tratado na pesquisa em questão.

1.3 Hospitalidade e Competitividade

A hospitalidade, um dos conceitos abordados nesta pesquisa, é compreendida por alguns autores como um acolhimento de forma genuína (LÉVINAS, 1990; DERRIDA, 2000) na medida em que aquele que a oferece, o anfitrião, o faz sem a intenção de receber algo em troca. Ela é ofertada a um estranho, a quem não se conhece, a quem não precisa apresentar pré-requisitos para ser considerado qualificado a receber. Então essa relação se constitui como uma relação assimétrica por ser o anfitrião aquele que possui maior poder na relação sendo ele o doador, e o acolhido, o receptor.

Pode também ser compreendida como uma dádiva (MAUSS, 2003) o que implica na tríade: dar, receber e retribuir. Nesse ponto o anfitrião tem o papel de doar, de acolher, mas o chamado hóspede, ao receber tal hospitalidade, cria em si a obrigatoriedade de retribuir de alguma forma, o que lhe foi ofertado.

Por último, em uma abordagem mais próxima ao que foi analisado nesta dissertação, a hospitalidade pode ser uma relação que ocorre em um ambiente comercial (no que tange as

dimensões de Lashley, 2004) onde o anfitrião oferece algo que será retribuído em valor monetário por aquele que a recebeu.

Essa última abordagem, que em alguns momentos se apresenta como encenada ou avessa ao que se considera como genuína, começa a ser abordada por outros autores (WADA, MORETTI, 2014) não como um acolhimento encenado, mas sim real e possível de coexistir em uma relação comercial. Essa hospitalidade pode ser considerada como competência daquele que oferece a hospitalidade junto ao serviço que presta. Pois podem existir anfitriões ou colaboradores que representam uma organização, que possuem a competência de ser hospitaleiro, que possuem a característica da hospitalidade (TELFER, 2004).

Tal competência pode ser observada em representantes de organizações prestadoras de serviços, pois para que o serviço aconteça além daquele que irá adquirir, é necessária a presença do prestador. É no encontro desses dois atores, prestador (anfitrião) e consumidor (hóspede) que o serviço é produzido, consumido e tem o seu valor de qualidade percebido.

As ações relacionadas à hospitalidade como receber, hospedar, alimentar, entreter (CAMARGO, 2004), em um domínio comercial (LASHLEY, 2004) estarão, por exemplo, atreladas a uma prestação de serviço.

A prestação de um serviço tem como importante ponto de acontecimento a interação entre o prestador e o consumidor (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2010). Esse é o exato momento em que o serviço é concebido. Esse é o exato momento em que o prestador tem a oportunidade de criar valor ao serviço prestado e comprovar sua vantagem competitiva pelo qual foi escolhido ou demonstrar a sua competitividade em relação a outros competidores para assim, construir um futuro e o mais longo possível relacionamento com seu consumidor. É o Momento da Verdade (CARLZON, 1987).

Considerando responsabilidade de um anfitrião o ato de promover o bem-estar do hóspede por meio de determinadas ações (BROTHERTON; WOOD, 2004) e também de inseri-lo a uma dada comunidade (GOTMAN, 2001), o anfitrião que dessa preocupação for dotado, aquele que possuir a hospitalidade (LUGOSI, 2008), terá então as competências necessárias para participar dessa relação de forma bem-sucedida.

Essa característica irá promover a satisfação do consumidor (hóspede) de forma que isso se torne uma vantagem competitiva ao prestador. De forma que isso faça com que essa organização seja competitiva.

Assim, a hospitalidade como competência do prestador, faz com que o consumidor perceba de forma positiva a qualidade da prestação, faz com que o consumidor a escolha em detrimento de outras. A existência da hospitalidade, de uma relação de hospitalidade, pode

dessa forma, garantir competitividade a tal organização que busca em um mercado de alta concorrência um diferencial que lhe garanta uma posição sustentável de defesa frente a seus concorrentes.

CAPÍTULO 2 – *STAKEHOLDERS* E MOBILIDADE CORPORATIVA

Após a construção teórica, apresentada até o momento, referente aos temas Hospitalidade e Competitividade que irão nortear a análise desta pesquisa, segue abaixo autores que irão tratar do campo de análise definido para esse estudo, a Mobilidade Corporativa com a abordagem dos *Stakeholders*.

O presente capítulo aborda o conceito de *stakeholders* na Mobilidade Corporativa cuja a introdução nesse viés é nova e carece de melhor entendimento.

2.1 *Stakeholders*

A Mobilidade Corporativa é uma atividade que possui uma série de participantes envolvidos. Em princípio nota-se a existência de dois deles, sendo a organização responsável pela mobilidade e o funcionário ou membro dessa organização que fará o deslocamento.

Porém, mesmo dentro de uma mesma organização, poderão existir atores diretamente ligados a essa mobilidade como gestores e departamentos responsáveis pelas viagens, assim como fora da organização, com a presença de fornecedores que viabilizam esse deslocamento como companhias aéreas, hotéis e outros.

Os atores presentes no processo de Mobilidade Corporativa são a escolha desta dissertação para analisar as relações de hospitalidade presentes nesse processo. A eles dá-se o nome de *stakeholders* e a seguir será realizada melhor compreensão sobre o tema.

De acordo com Szabo, Costa e Ribeiro (2014), o tema *stakeholders*

vem se tornando um importante assunto nas pautas e discussões de organizações, contemplando situações e se fazendo presente em aspectos que vão desde o cotidiano organizacional até em complexos processos de mudanças, nos quais são susceptíveis a influências dos mais distintos participantes internos ou externos (SZABO et. al, p.175, 2014).

A tradicional visão da realização de negócios, que antes tratava apenas de fornecedores, empresa e clientes, com a abordagem dos *Stakeholders* tornou essa visão mais complexa, porém muito mais abrangente, clara e coerente.

Essa nova abordagem permite compreender melhor a mudança da visão tradicional de negócios e seus inicialmente pensados *stakeholders* para a visão contemporânea sobre eles. Freeman (1984) traz à luz essa questão ao referir-se à década de 80 em que uma grande turbulência aconteceu no mundo dos negócios tornando necessária a transformação da até então visão gerencial existente naquele momento. O critério antes existente para uma boa

gestão não se mostrou apto a acompanhar as rápidas mudanças no ambiente de negócios (FREEMAN, 1984).

Essa turbulência possui duas fontes de mudanças: mudanças internas e externas. Mudanças internas estão relacionadas àquilo que as organizações (gerenciamento) estão acostumadas a lidar nas bases diárias. É a constante avaliação da política e objetivos existentes no trato e em relação à demanda das partes envolvidas como fornecedores, clientes e trabalhadores. Já as mudanças externas são aquelas que surgem quando novos grupos de partes envolvidas despontam ou se manifestam no ambiente de atuação da empresa e inicialmente não são de fácil compreensão. É uma mudança que pode afetar a capacidade de lidar com mudanças internas e o contato de uma com a outra pode exigir um redesenho do modelo tradicional de *stakeholders*. São exemplos desses grupos o governo, concorrentes, os representantes dos direitos do consumidor, ambientalistas, veículos de comunicação e outros grupos de interesses especiais.

Isso mostra que o sistema de *stakeholders* é dinâmico. Pode mudar com o tempo. As principais partes envolvidas como consumidor e fornecedor, provavelmente, sempre existirão. Porém novos *stakeholders* podem passar a existir assim como a não mais existir. Mas o ponto chave desse dinamismo, o que pode ser com maior incidência alterado com o tempo (ainda que de forma cíclica) serão as relações entre *stakeholders*. Essas podem ter o grau de importância variável ao longo do tempo.

Freeman et. al (2010) definem o termo *stakeholders* como "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma organização" (FREEMAN et. al, 2010, p.26). Os autores observam ainda que, em uma definição mais ampla, se um grupo ou indivíduo afetar de certa forma, o negócio, então os executivos da referida organização devem levar em consideração tal grupo e preocupar-se em como criar valor para seus *stakeholders*.

Organizações possuem indivíduos ou grupos de indivíduos que estão constantemente presentes ou esbarram em atividades e ações que estas desenvolvem. Dessa maneira, a própria organização pode ser mais bem compreendida considerando as relações existentes entre ela e esses grupos influenciadores ou influenciados. Alguns dos mais comuns grupos presentes nesses relacionamentos são os "consumidores, funcionários, investidores, comunidade e gestores que interagem e criam valor" (FREEMAN et. al, 2010, p.24).

É preciso que o empresário esteja atento a esse relacionamento para melhor entender seu negócio, tomar decisões assertivas e com visão mais ampla de impactos, e criar valor nas

relações com seus *stakeholders*. Quando uma ou mais dessas relações estão fragilizadas cabe ao empresário ou gestor de interação, restaurar esse relacionamento.

Para Freeman et al (2010) a abordagem dos *Stakeholders* é também de fundamental importância para entender o capitalismo “como um conjunto de relacionamentos entre consumidores, fornecedores, funcionários e investidores” (FREEMAN et. al, 2010, p.29).

Tais mudanças na realização de negócios mencionadas por Freeman (1984) trouxe também uma evolução aos *Stakeholders* que aconteceu e acontecem no sentido de ajudar a solucionar problemas como: a gestão e entendimento do negócio no século XXI a fim de criar valor e mercado; reunir pensamentos sobre questões de sustentabilidade, ética e responsabilidade no cenário econômico capitalista; e por fim, de como orientar estudantes e gestores a como obter sucesso no atual mundo dos negócios (FREEMAN et. al, 2010).

Stakeholders possuem nomes e faces, e cada organização poderá apontar diferentes faces e dar diferentes nomes a eles. É necessário entender que as organizações são instituições humanas, que os negócios acontecem em um campo das relações humanas e isso significa a existência de uma grande carga de ética e complexidade (FREEMAN et. al, 2010). Portanto, para Freeman (1984) o grande segredo para obter sucesso nas transações que envolvem os *stakeholders* é pensar em uma solução em que ambas as partes saiam sempre vencedoras.

A respeito das definições de *stakeholders*, Friedman e Miles (2006) observam que de uma forma geral, definições de *stakeholders* possuem as seguintes linhas de pensamento: indicar a natureza da conexão, qualificar essa conexão e a simetria da conexão.

A primeira linha indica a natureza da relação que existe entre uma organização e seus *stakeholders* que é expressa pela utilização de alguns termos amplos como: “afetar”; ou ainda amplos e relativamente neutros como “impactar”, “influenciar”, “interagir”, por alguns autores. Porém, Friedman e Miles (2006) acreditam que os termos que melhor descrevem a natureza de um relacionamento são: "responsável, suporte, dependente, dar sentido, arriscar algo de valor ou investir, danos e benefícios, voz" (FRIEDMAN, MILES, 2006, p.10).

A segunda linha de pensamento na conceituação de *stakeholders* é a de qualificar ou adjetivar a relação entre organização e *stakeholders*, e isso pode acontecer em duas diferentes dimensões: a estratégica e a normativa. Na dimensão estratégica as definições se diferenciam de acordo com o número de fatores, sendo: *stakeholders* que afetam diretamente a existência de uma organização (críticos), *stakeholders* que envolvem tratamentos legais e institucionais, e *stakeholders* definidos por relações de influência, poder e habilidade de afetar a organização (FRIEDMAN; MILES, 2006). Já na dimensão normativa as definições de *stakeholders* diferem em relação ao seu escopo: ou porque é considerado tudo o que os *stakeholders* podem

possivelmente pensar de uma organização; ou porque, com base no escopo dos *stakeholders*, as organizações possam refletir sobre a legitimidade e validade da organização dentro de uma sociedade (FRIEDMAN; MILES, 2006).

Dessa forma, definições estratégicas tendem a ter um escopo mais restrito pois são mais centralizadas na organização. Já as normativas, tendem a ser mais amplas por serem mais descentralizadas da organização e por estarem atentas a possíveis *stakeholders* que em um momento inicial podem ser ignorados.

A terceira linha de pensamento na definição de *stakeholders* diz respeito a simetria ou não da conexão existente entre organização e *stakeholders*: simétrico quando a determinante “afetar e ser afetado” acontece de forma igual e direta. Assimétrico quando não necessariamente são os *stakeholders* a determinar diretamente os objetivos de uma organização, e vice-versa. A conexão pode ser independente da organização foco (FRIEDMAN; MILES, 2006).

Assim, é possível verificar com base nos conceitos e observações de Friedman e Miles (2006) que refletir sobre *stakeholders* não envolve apenas a identificação das partes envolvidas, influenciadoras e influenciadas. Mas a natureza e qualificação de tais relações devem ser estudadas para melhor entender o impacto que as ações de uma organização podem gerar aos envolvidos e da mesma forma, as ações dos envolvidos podem gerar a uma dada organização. É importante entender a natureza da relação com cada um dos envolvidos e, segundo os autores, em quais dimensões acontece.

Entende-se dessa forma que poderão existir diferentes categorias de *stakeholders* de acordo com a natureza dessa relação, tipos e graus de influência entre as partes envolvidas. Freeman et. al (2010) criaram uma classificação para os *stakeholders* que expressa o nível de influência que exercem sobre a organização. Nesse caso, os *stakeholders* foram classificados como primários e secundários como na Figura 2.

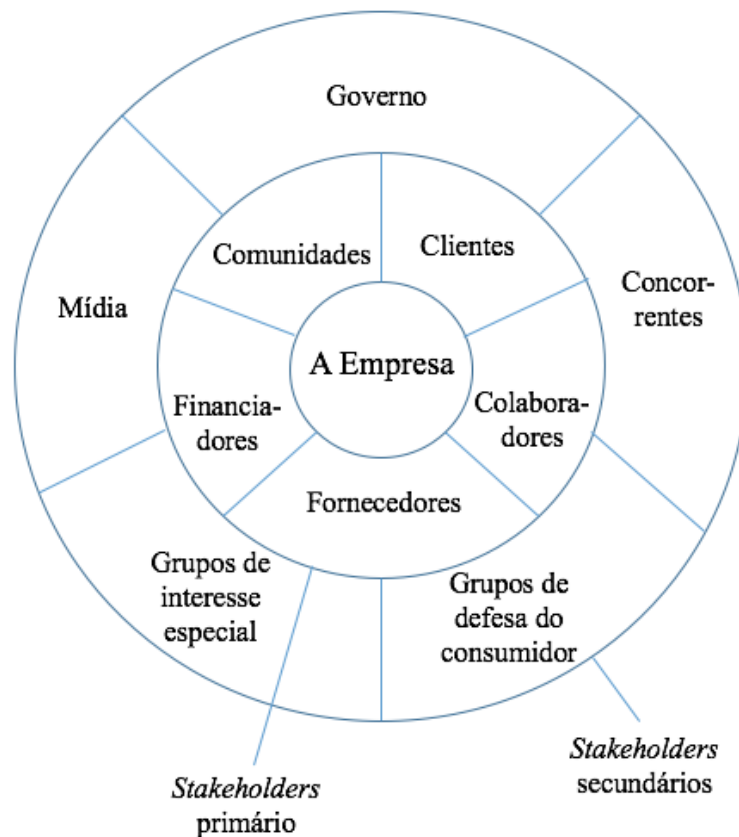


Figura 2: Criando valor para stakeholders.

Fonte: Freeman et al, 2007, p. 51 (tradução da autora).

Ainda sobre *stakeholders* primários e secundários, classificação já usada anteriormente por Clarkson (1995), o autor apresenta *stakeholders* primários como o grupo sem o qual, sem a contínua participação, a organização não pode sobreviver. Geralmente esse grupo é composto por clientes, investidores, fornecedores, empregados, juntamente ao chamado grupo de consulta pública, representado pelo mercado, governo (que criam e regulamentam as leis de atuação). Nesse grau de relacionamento existe um alto nível de interdependência. (CLARKSON, 1995).

Já os *stakeholders* secundários, possivelmente representados pelos meios de comunicação e alguns grupos de interesse especial, são aqueles que não realizam transações diretas com a organização e não são essenciais para a sobrevivência de uma empresa. No entanto, de certa forma, influencia e é influenciado pela organização e vice-versa. Esse grupo tem o poder de influenciar e mobilizar a opinião pública a respeito de uma organização.

Para os autores Carrol e Buchholtz (2008) existem ainda outras três formas de categorizar os *stakeholders*, como: “*core, strategic and enviromental stakeholders*”¹⁶ (CARROL, BUCHHOLTZ, 2008, p.88). *Stakeholders* nucleares (subconjunto dos *stakeholders* estratégicos) são aqueles essenciais para a sobrevivência da organização; os estratégicos são aqueles vitais para o sucesso da organização e fazem parte de um conjunto de ameaças e oportunidades que uma organização pode enfrentar em um dado momento; agentes ambientalistas são todas as outras partes interessadas que não pertencem aos dois primeiros grupos, porém, fazem parte do ambiente no qual a organização está inserida.

Independente da linha de pensamento escolhida para classificar um *stakeholder*, a categoria na qual ele pode se enquadrar irá depender de suas principais características ou atributos. Essa mesma categoria é uma situação dinâmica pois poderá mudar de acordo com o tempo, à medida em que a própria característica poderá sofrer alteração.

Mitchell et. al (1997) acreditam que a identificação dos *Stakeholders* deve acomodar três diferentes atributos chaves defendidos pelos próprios autores, como: poder, legitimidade e urgência. Legitimidade diz respeito a um bem social desejável, maior e mais compartilhado do que uma auto-percepção, definido e negociado de forma diferente em vários níveis da organização social; Poder diz respeito àqueles que de certa forma tem acesso a meios utilitários, normativos e de coerção para impor e fazer valer sua vontade no relacionamento. Finalmente, urgência refere-se a dinâmica de interações entre *stakeholders* e também ao grau em que as partes interessadas reivindicam e/ou exigem atenção imediata (MITCHELL et al, 1997).

A partir da combinação entre esses três atributos iniciais pelos autores, outros sete atributos surgiram: três deles possuem apenas um dos atributos (*stakeholder* dormente, *stakeholder* discreto, *stakeholder* exigente); três possuem dois dos atributos (*stakeholder* perigoso, *stakeholder* dominante, *stakeholder* dependente); e apenas um consegue combinar os três iniciais atributos (*stakeholder* definitivo).

Estão entre eles os de características dormentes (1 - possuem poder para se impor, mas por não ter legitimidade e urgência na reivindicação, o poder não é utilizado); discretas (2 - possui a legitimidade, mas não tem poder de influência e urgência na reivindicação) e exigentes (3 - é apenas urgente, mas não tem poder ou legitimidade).

Stakeholders expectantes ou de saliência moderada são aqueles que possuem potencial para um relacionamento entre gestores e grupo de *stakeholders*. Fazem parte desse grupo os

¹⁶ Tradução da autora: nuclear, estratégicos e agentes do ambiente.

stakeholders dominantes (4 - possuem poder e legitimidade, portanto, influência sobre a organização), perigosos (5 - possivelmente violento e coercivo por ter urgência e poder, mas não legitimidade na reivindicação) e dependentes (6 - possuem urgência e legitimidade, mas dependem do poder de outros grupos para fazer valer sua reivindicação).

Como portador dos três iniciais tributos está o único *stakeholder* definitivo (7) ou altamente saliente. São aqueles que devem ter suas reivindicações e interesses prontamente atendidos e priorizados.

Stakeholders latentes ou de baixa saliência são aqueles que não são suscetíveis a dar reconhecimento e atenção para a organização (8).

A figura 3 ilustra todos os oito atributos analisados por Mitchell et al (1997) e como se relacionam.

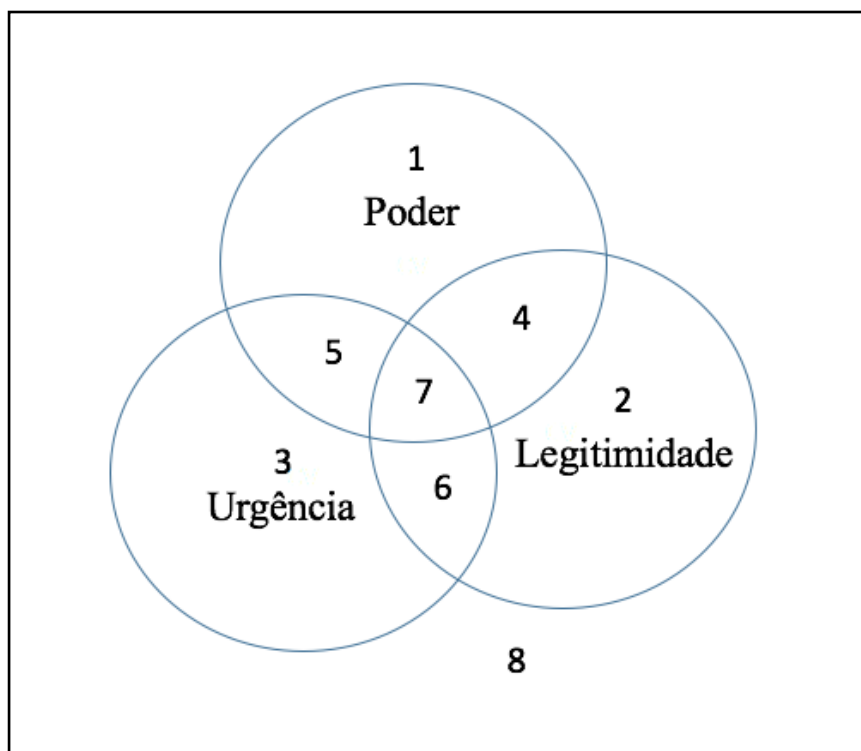


Figura 3: Classes qualitativas de *stakeholders*.

Fonte: Mitchell et al., 1997, p.872 (Tradução da autora).

As características trazidas acima por Mitchell et al (1997) mostram que os *stakeholders* serão classificados de acordo com as características que possuem. Essas mesmas características podem mudar ao longo do tempo, tornando o modelo de análise e gestão de *stakeholders* algo não estático, mas sim dinâmico, que além dos níveis e reciprocidade de ações e relações devem considerar o tempo, pois é ele que irá ditar a dinâmica do modelo a cada momento. Será ele também a proporcionar as mudanças de características dos

stakeholders. Sendo assim, qualquer tipo de *stakeholder* poderá se tornar definitivo se adquirir os atributos que lhe faltam (MITCHELL et al, 1997).

Ainda quanto à análise dos *Stakeholders*, Donaldson e Preston (1995) observam também que esta não deve ser utilizada apenas para identificar os grupos de influência, mas sim, auxiliar a empresa a tomar suas decisões. Diferente do modelo convencional existe uma série de outros atores envolvidos e a relação de ter benefícios e criar valor é recíproco. Portanto, mesmo em um modelo que utiliza setas para mostrar a influência que ocorre e é exercida entre *stakeholders*, estas precisam ser ilustradas não em um único sentido de direção, mas sim, de forma a indicar reciprocidade entre as partes envolvidas. Com base nessa observação e produção de outros autores sobre o tema, Donaldson e Preston (1995) analisam de forma crítica os três tipos de uso dos *Stakeholders*: descritiva, instrumental e normativa.

A análise dos *Stakeholders* quando utilizada de forma descritiva tem a finalidade de descrever e até mesmo explicar o comportamento e as características de uma organização: qual a natureza dessa organização, o que gestores pensam sobre gestão, o que se pensa sobre a consistência dos interesses de uma organização e como elas são atualmente geridas (DONALDSON, PRESTON, 1995). Quando utilizada de forma instrumental, a análise dos *Stakeholders* identifica as conexões existentes ou não na gestão entre *stakeholders* e o alcance dos tradicionais objetivos da organização. Finalmente, quando utilizada de forma normativa, a teoria interpreta a função da corporação, identificando as orientações morais e filosóficas para a gestão e operação das organizações.

Para os autores, cada uma das três formas de utilização tem seu valor, mas esse valor é diferente em cada uma dessas aplicações. A primeira diz respeito a uma simples descrição do passado, presente e futuro dos negócios entre corporação e *stakeholders*; a segunda faz conexão entre os objetivos dos *stakeholders* como, por exemplo, a rentabilidade. O uso instrumental normalmente não explora em profundidade a relação entre causa e efeito. Por fim, a terceira forma de utilização, a normativa, preocupa-se em interpretar a função e dar orientações para a figura que é o proprietário ou investidor da corporação com base em princípios morais e filosóficos. Nesse ponto, não são muito significativos os fatos observados da vida corporativa, a relação entre a gestão dos *stakeholders* e as medidas convencionais de *performance* (DONALDSON, PRESTON, 1995).

Ainda sobre as últimas duas formas de uso, para os autores o uso instrumental tem um sentido hipotético (para alcançar um determinado objetivo, deve-se tomar uma determinada ação) e o uso normativo tem um sentido categórico (tome uma determinada ação pois é o certo a fazer).

Existe um anseio por unir os três tipos de uso de uma única maneira. O autor que chegou mais próximo a essa união foi Clarkson (1991, Apud DONALDSON, PRESTON, 1995) ao definir o seu modelo de gestão de *stakeholders* como uma nova estrutura que “descreve, avalia e gerencia a *performance* social corporativa” (CLARKSON, 1991, apud DONALDSON, PRESTON, 1995, p.72).

No que tange a gestão estratégica de uma organização, Freeman (1984) afirma que o objetivo é, de alguma forma, estabelecer uma direção de atuação. Para que isso aconteça é preciso considerar de forma sistemática todos os grupos que podem afetar esse direcionamento e também sua implantação ao estabelecer um processo de gestão estratégica. Ao pensar nesses grupos como *stakeholders*, o modelo de gestão estratégica estará atento a mudanças futuras e será ainda capaz de transformar mudanças externas em internas. Para que essa gestão seja eficaz, uma organização precisa ser ainda capaz de saber lidar com os atores que a afetam e que são afetados por ela.

Identificar e gerenciar os *stakeholders* significa se deparar com constantes situações de conflitos entre eles, e tal gestão deve agir no sentido de saber lidar com esses diferentes níveis de conflitos a fim de gerar valor entre a organização e todos os *stakeholders*. Ribeiro et al. (2014) considera que a boa prática da governança corporativa é atuar no sentido de saber lidar com tal situação, a fim de evitar conflitos.

Para essa identificação e gerenciamento, o modelo de *stakeholders* desenvolvido e proposto por Freeman (1984) apresenta-se de forma prescritiva pois ele prescreve de forma racional as ações para os gestores organizacionais. Quanto mais os gestores considerarem múltiplos grupos de *stakeholders*, mais sucesso na realização de negócios terá em um ambiente atual e futuro de negociações.

No primeiro momento é necessário compreender em uma perspectiva racional quem são os *stakeholders* e quais seus respectivos interesses percebidos. Em seguida identificar os processos de gestão implícitos ou explícitos utilizados na relação com esses atores. Por fim, entender o conjunto de transações ou barganhas existentes entre organização e *stakeholders*. Pois a capacidade de gestão de *stakeholders* de uma organização está diretamente ligada à habilidade de considerar esses três níveis de análise. (FREEMAN, 1984).

Todos esses pontos percebidos e identificados devem ser estudados no sentido de compreender de que forma se encaixam no chamado Mapa de *Stakeholders* proposto por Freeman (1984). Essa é uma forma racional e sistemática de compreender de maneira também ilustrativa, todas as partes que afetam uma empresa e vice-versa, como representado na figura abaixo.

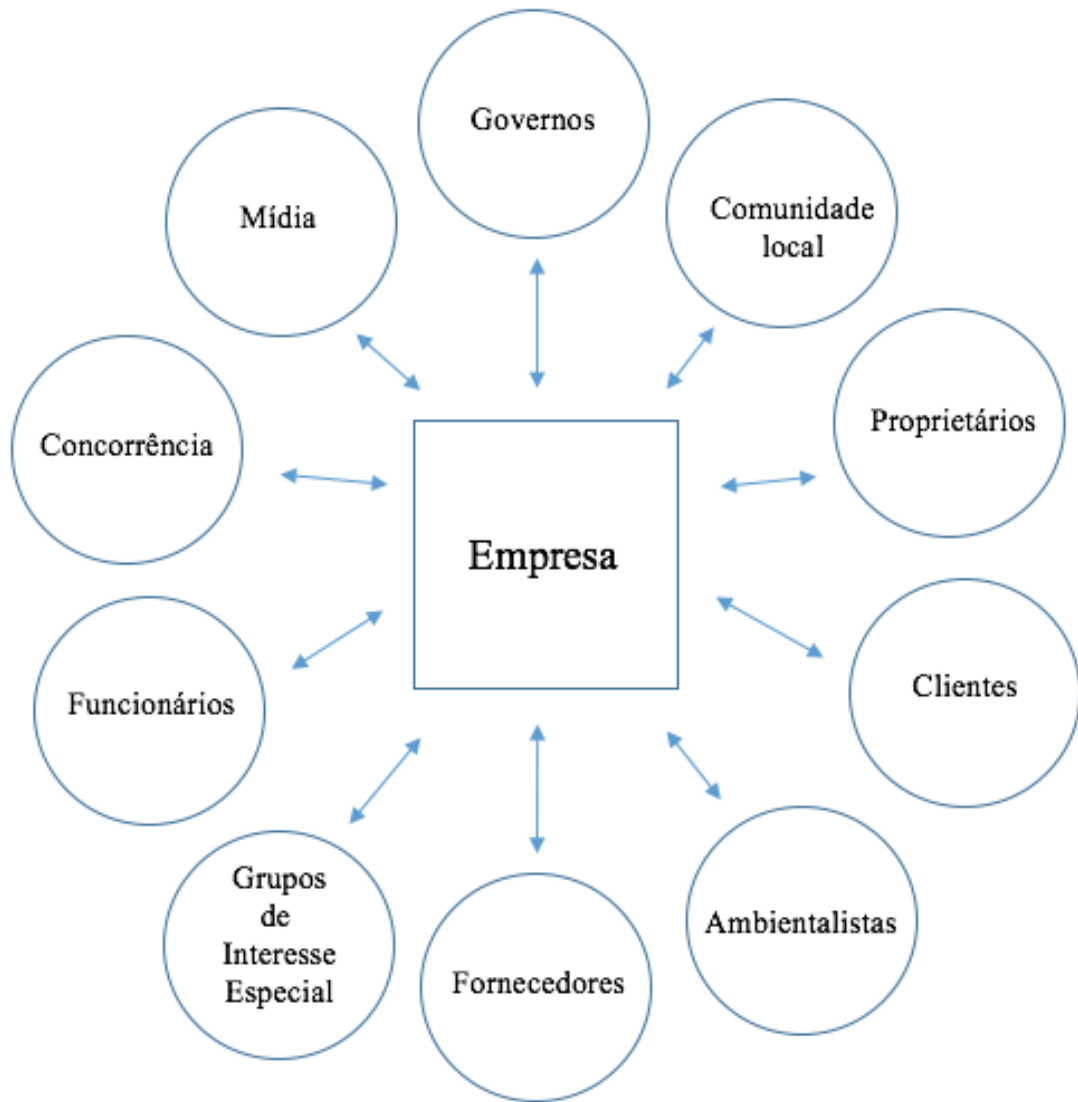


Figura 4: Gestão dos *Stakeholders*.

Fonte: Freeman, 1984, p.26 (Tradução da autora).

Para o preenchimento deste mapa, Freeman (1984) propõe ainda um tipo de dispositivo analítico em que, a partir da elaboração de uma grade onde são considerados os interesses dos *stakeholders* divididos por dimensões, é possível posicionar as partes importantes para uma organização, como é exemplificado no Quadro 1.

PODER / INFLUÊNCIA	Poder de Voto	Poder Econômico	Poder Político
Participação Acionária	Acionistas Diretores Interesses minoritários		Acionistas Dissidentes
Participação de Mercado		Fornecedores Detentores da dívida Clientes Sindicatos	Governos Locais Governos Estrangeiros Grupos de consumidores Sindicatos
Influenciadores ⁶	Governos Diretores Externos		Associações Comerciais Governos

Quadro 1: Atual grade de *Stakeholders*.

Fonte: Freeman, 1984, p. 63 (tradução da autora).

O Quadro 1 acima ilustra de forma geral como os *stakeholders* de uma organização estariam posicionados nessa grade de acordo com o seu tipo de poder e grau de influência perante a organização analisada. Não significa que isso se aplicará da mesma forma para toda organização estudada, pois *stakeholders* poderão ter papéis diferentes no universo de uma dada organização. É preciso compreender que tal grade representa uma proposta de instrumento de identificação para melhor desenvolver o plano estratégico de uma empresa.

A consideração dos *stakeholders* no desenvolvimento de um plano de gestão estratégica aumenta as chances de sucesso na atuação de uma empresa. Contudo, Freeman (1984) observa ainda que para que essa gestão seja mais bem-sucedida, adquirindo ainda a capacidade de se reformular ao longo do tempo de atuação da organização, outras duas frentes de análise devem ser realizadas além da análise dos *stakeholders*, sendo elas: análise dos valores da empresa e análise de questões sociais envolvidas. Pois é necessário também considerar a razão de ser de uma empresa (quais são os seus valores) e qual o seu papel em relação às instituições sociais presentes em seu ambiente.

Assim, Freeman (1984) apresenta cinco estratégias que podem ser adotadas: estratégica com foco em um ou alguns *stakeholders* específicos (melhorar o retorno para apenas um pequeno grupo); foco nos *stakeholders* acionistas (aumentar o valor de mercado de uma empresa/retorno para acionistas); estratégia utilitarista (maximizar o bem-estar das partes interessadas); estratégia Rawlsiana (organização aberta aos membros da sociedade); e estratégia de simetria (efeito das ações de uma empresa sobre a comunidade).

Estudiosos de Marketing como Christopher, Payne e Ballantyne (2002) entendem que a abordagem aos *stakeholders* no relacionamento de marketing reconhece a diversidade de mercados-chaves e mercados dominantes que a organização precisa considerar. Isso auxilia a organização a compreender onde suas atividades de marketing estão diretamente relacionadas e onde elas devem ser mais bem desenvolvidas. Auxilia a entender a importância de criar valor. No marketing tradicional, assim como no tradicional modelo das partes influentes no ambiente de uma organização, eram poucos os participantes identificados. Para ter longa vida no mercado, segundo os autores, é necessário criar relacionamento com múltiplos *stakeholders*.

De acordo com os conceitos trazidos para esta pesquisa e a importância de identificar e entender os *stakeholders* para sucesso da atuação de uma organização, surge a reflexão da existência de possíveis *stakeholders* com departamentos de empresas ao centro. Seja na gestão de áreas operacionais, gerenciais ou comerciais, cada departamento nuclear terá seu universo de *stakeholders* que poderão ser vislumbrados, talvez, como mapas dentro do mapa maior de uma organização enquanto núcleo.

Cabe então, para uma análise de maior validade, definir quem estará ao centro dessa análise, quem será o núcleo deste mapa e qual o nível de profundidade será dado a essa compreensão. Isso dependerá do enfoque dado na elaboração do mapa e este mesmo enfoque poderá definir ou influenciar na atribuição de importância atribuída aos envolvidos.

A grande vantagem será saber identificar com precisão os *stakeholders* e seus níveis de influência. Dessa forma, organizações poderão traçar planejamentos de gestão estratégica mais reais e se constantemente atentos a tais relações, adaptados a diferentes tempos de existência de uma organização, poderão antecipar futuras situações e necessidades, para assim garantir sua sobrevivência e longa vida de atuação.

2.2 Mobilidade Corporativa

O tema Mobilidade Corporativa, trata do deslocamento de pessoas que o fazem sob a motivação de realização de negócios e em nome da organização, da corporação, em que trabalham. Apesar de ter recebido na atualidade grande grau de importância por sua cada vez mais frequente presença na vida profissional dos indivíduos, é um fenômeno que acontece há mais tempo do que se imagina. A seguir será resgatado um pouco de sua origem e demonstrado porque passou a receber maior importância atualmente.

O deslocamento de pessoas motivadas por atividades relacionadas a realização de negócios e profissional é uma atividade que acontece na sociedade desde o desenvolvimento da agricultura, quando o excedente passou a existir e o mercado de troca foi impulsionado por esses mesmos deslocamentos, inicialmente, em áreas como a África, Ásia e Europa, milhares de anos antes de Cristo. Com isso passaram a existir mercados em comunidades diferentes e então, os produtores começaram a se deslocar, a viajar, até esses mercados e comunidades para venderem seus produtos (SWARBROOKE e HORNER, 2001).

Esse foi um importante fator que impulsionou o crescimento e o desenvolvimento de cidades que começaram a abrigar esses viajantes e mercados que atraíam não apenas moradores locais, mas de outras regiões.

Além dos agricultores produtores, os artesãos foram também viajantes que se deslocaram para vender seus produtos. Existem registros arqueológicos que mostram que produtos de uma determinada região foram, por conta desse deslocamento, encontrados em outros lugares mais distantes (SWARBROOKE e HORNER, 2001).

De forma mais organizada, passaram a existir as chamadas feiras medievais onde comerciantes viajavam até elas para expor e vender seus produtos como a famosa Feira Medieval que acontecia na cidade de Beaucaire no Sul da França.

Como consequência, estruturas relacionadas a essa mobilidade começaram a surgir. Um grande exemplo foi a Rota da Seda, na Idade Média, uma rota comercial criada para transito de bens entre Ásia e Europa que impulsionou o surgimento de estruturas para abrigarem os viajantes que passavam por ela como as acomodações/restaurantes, as Caravanserai¹⁷. (SWARBROOKE e HORNER, 2001).

Além de bens, essa rota serviu também para viabilizar o deslocamento de viajantes que transportaram de uma ponta a outra, invenções científicas, conhecimentos de astronomia, religiões, da medicina e até mesmo armas. Ou seja, não apenas a troca e venda de produtos era fruto de tal deslocamento, mas também conhecimentos e serviços.

Três tipos de viajantes foram identificados como os mais frequentes ao longo da história: os sacerdotes a caminho de seus santuários ou atividades de peregrinação; soldados em suas trocas de postos ou a caminho de batalhas; e trabalhadores que migravam temporariamente ou se deslocavam para oferecer seus serviços em outras localidades. (SWARBROOKE e HORNER, 2001).

¹⁷ Tipo de estabelecimento hoteleiro destinado a mercadores viajantes, que serviam como hospedagem, restaurante e armazém. Localizavam-se geralmente às margens de estradas.

Esses foram os tipos de viajantes que mais se deslocaram e que em alguns lugares, atualmente, continuam a se deslocar. Com base em tais afirmações, escolheram-se os estudos de caso da presente pesquisa, abordando uma organização militar, religiosa e privada.

Mais adiante, entre 1750 e 1900, três grandes fatores foram responsáveis pelo aumento do número de viagens motivadas por negócios: a Revolução Industrial, que teve início na Inglaterra e seguiu para países como França e Alemanha; a colonização da África, Ásia e Oriente Médio por países europeus; e o desenvolvimento do automóvel e transporte ferroviário que viabilizaram o aumento desses deslocamentos (SWARBROOKE e HORNER, 2001).

Tal histórico demonstra que a mobilidade por motivação profissional é um fenômeno que teve sua origem há séculos atrás e foi importante, desde então, para o desenvolvimento de comunidades e centros urbanos.

Mais adiante, com o advento das guerras mundiais (1914-1918 e 1939-1945), essa mobilidade por razões comerciais teve uma retração. Os deslocamentos motivados a negócios diminuíram. Apesar disso, esse período foi de grande importância para o desenvolvimento do transporte aéreo que posteriormente passou a ser um meio de transporte muito utilizado comercialmente, seja para viagens de negócios ou lazer.

A partir deste momento, para melhor compreender o contexto da mobilidade corporativa na atualidade, faz-se necessário a abordagem ao tema da globalização. Apesar de não ser este um tema considerado conceito principal nesta pesquisa, sua presença é importante para entender a necessidade e atenção dada a esses deslocamentos.

O termo Globalização não é de fácil definição segundo autores que tratam desse conceito. Em “Definições de Globalização: um panorama compreensivo e uma definição proposta”, Al-Rodhan (2006) propõe a seguinte definição: “*Globalization is a process that encompasses the causes, course, and consequences of transnational and transcultural integration of human and non-human activities.*”¹⁸ (AL-RODHAN, 2006).

Inicialmente utilizado com maior expressão em processos econômicos ao indicar inclusive a existência de mercados globais por conta do desenvolvimento da economia de determinados países, a globalização é também um fenômeno relacionado às esferas sociais e culturais. Alguns autores, como os que seguem abaixo, discutem bastante sobre seus impactos na sociedade.

¹⁸ Tradução da autora: A globalização é um processo que engloba as causas, meios, e as consequências da integração transnacional e transcultural das atividades humanas e não humanas.

Giddens (2006) não ignora o fato da globalização se tratar também de um fenômeno de natureza econômica, mas em sua concepção a entende da seguinte forma:

“A globalização é política, tecnológica e cultural, além de econômica. Acima de tudo, tem sido influenciada pelo progresso nos sistemas da comunicação, registrado a partir do final da década de 1960”. (GIDDENS, 2006, p.22).

O autor afirma ainda que a globalização é um processo descentralizado, “que não está sob o controle de nenhum grupo de nações e ainda menos sob o domínio das grandes companhias” (GIDDENS, 2006, p. 27) e que não é simples dizer que a globalização é uma força promotora de um bem geral. Ao refletir sobre a globalização em termos econômicos, Giddens (2006) entende que “a abertura de um país, ou apenas parte dele, ao comércio sem barreiras, pode destruir a economia local de subsistência” (GIDDENS, 2006, p.27).

É notória a preocupação do autor com os impactos da globalização em relação às sociedades e a todos os demais aspectos que transcendem as questões econômicas de um país e financeiras dos mercados. Mas é também inevitável perceber que a globalização está fortemente presente nestas questões e uma de suas consequências é o desenvolvimento de empresas atuantes no mercado global que por fim, causam a existência e a necessidade frequente da mobilidade.

Essa existência e necessidade da mobilidade podem ser também identificadas quando Giddens (2006) define a globalização como:

“a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa.” (GIDDENS, 1991, p.60)

Sheller e Urry (2004) observam que a globalização da economia fez com que as viagens motivadas pela realização de negócios internacionais aumentassem de forma que cooperativismo trabalhista à distância criasse também a necessidade de experiências presenciais. Nesse ponto os autores chamam a atenção à conferências e rede de contatos como interações de natureza de negócios e também sociais que podem gerar fortes laços entre grupos heterogêneos.

Ainda sobre a globalização econômica, os avanços tecnológicos, de comunicação e na área de transportes são itens de grande importância para o aumento de viagens:

“Travel by business people, tourists, and diasporas has stimulated the mobility of capital, goods, services, people, knowledge, and disease from one location to another”¹⁹ (SHELLER; URRY, 2004, p.119).

¹⁹ Tradução da autora: Viagens de pessoas à negócios, turistas e diásporas, tem estimulado a mobilidade de capitais, bens, serviços, pessoas, conhecimento e doenças de um lugar para o outro.

Beaverstock et. al (2010) apontam como motivadores de mobilidade em uma economia globalizada: a expectativa de clientes para a entrega de conhecimento, serviços de consultoria, soluções propostas de forma presencial (encontros face-a-face), a existência de mercados de trabalho internos e externos onde ocorrem as transações entre corporações, o estreitamento de relações ligadas a práticas de gestão social e a geração de uma rede de contatos corporativas. Debates acerca desse tipo de mobilidade em uma economia que se tornou global tornaram-se mais frequentes e desenvolvidos nos últimos anos.

Nas últimas décadas, indústrias e empresas se internacionalizaram e com isso trabalhadores móveis e práticas de trabalhos móveis, ganharam certo foco de análise e grau de importância. Beaverstock et al (2010) propõem quatro dimensões relacionadas a diferentes aspectos da mobilidade de funcionários em relação ao papel desempenhado na realização de negócios.

A primeira delas trata da aquisição e retenção de novos clientes, novos negócios, ao qual é dada grande importância à interação que ocorre face-a-face. A segunda diz respeito à prática de fazer negócios com clientes e fornecedores uma vez que o “contrato” já foi anteriormente adquirido. A terceira dimensão refere-se ao controle da corporação em um contexto de globalização, ao gerenciamento da operação, por exemplo. A quarta e última dimensão trata de reproduzir a cultura organizacional, a coerência da corporação.

Ferreira e Wada (2011) apontam como conceito de mobilidade:

The concept of mobility is, in principle, very simple; it denotes the idea of coming and going, together with the necessary means and resources for such actions to occur. The applications, however, involve diverse interpretations.²⁰ (FERREIRA; WADA, 2011, p. 17)

Jones (2013), por sua vez, apresenta como condutores e facilitadores dessa mobilidade:

- A produção e o consumo de produtos e serviços em uma complexa rede global acelerados pelo crescente número de economias emergentes como na Ásia e América Latina;
- A descentralização topográfica de atividades econômicas globais que ocorre de forma desigual e ainda focada em termos locais em uma rede interconectada de cidades e regiões urbanas;

²⁰ Tradução da autora: “O conceito de mobilidade é, em princípio, muito simples; denota a ideia de ir e vir, junto com os meios e recursos necessários para que tais ações ocorram”. As aplicações, no entanto, envolvem diversas interpretações

- A integração da rede global da cidade em um espaço econômico global;
- A crescente importância de aquisição de conhecimento em produtos e processo de produção;
- O avanço das tecnologias em transporte e o desenvolvimento de sua infraestrutura e sistemas de suporte.

A mobilidade motivada pela realização de negócios ou Mobilidade Empresarial (JONES, 2013) pode ser encontrada enquanto objeto de análise em estudos de disciplinas como gestão de recursos humanos, políticas de planejamento de transportes, formas de transações corporativas e natureza da mobilidade humana (JONES, 2013).

No campo dos estudos de ciências sociais e geografia esse deslocamento é tratado como Mobilidade Humana, sendo analisado de três formas: mobilidade física (fluxos de frações da população), mobilidade social (movimento vertical de indivíduos na classificação das classes sociais) e mobilidade baseada no trabalho (principal causa que leva indivíduos a se dispersarem no espaço geográfico) (ROCHA et al., 2011).

Nesta dissertação, a mobilidade foi analisada sob a motivação de realização de trabalho, de negócios. Será considerado o deslocamento de indivíduos que em nome da organização ou corporação onde trabalham o fazem para realização de negócios ou atividades relacionadas à corporação.

Harper e Runzheimer (2010) tratam a Mobilidade Corporativa como a Mobilidade do Colaborador, do funcionário (*Employee Mobility*), e a definem como uma abordagem de gestão estratégica que visa remover as barreiras geográficas para o crescimento e para o sucesso, cujos dois principais objetivos são: "reforçar as capacidades de gestão de talentos e/ou permitindo o crescimento da receita" (HARPER, RUNZHEIMER, 2010, p. 2).

Os autores observam ainda que a maior parte das empresas atribui a mobilidade de seus funcionários a departamentos diferentes, resultando assim em uma gestão fragmentada do processo. Essa fragmentação gera ineficiência e custos desnecessários no processo que podem se apresentar como "comunicação do empregado, gestão de fornecedores, gestão de despesas, auditoria e conformidade, para mudar rastreamento e processamento de ativos" (HARPER, RUNZHEIMER, 2010, p. 4). Para encontrar uma oportunidade de gerar mais receita, minimizar custos desnecessários e aumentar a agilidade de processos, os gestores dessa mobilidade, dentro de uma organização, devem atentar à gestão dessa atividade.

Nota-se que o termo Mobilidade Corporativa (*Corporate Mobility*) pode ser empregado em sentidos diferentes. Existem estudos que utilizam o termo para abordar

situações de mobilidade de cargos dentro de uma empresa, correspondendo a mobilidade horizontal ou vertical dentro do organograma de cargos de uma organização, incluindo discussões de diferenciação ou presença de preconceito de gêneros no acontecimento da mobilidade (JACKSON, O'CALLAGHAN, 2007). Outro sentido em que o termo é utilizado é na referência à tecnologia e sistemas móveis utilizados ou necessários para acompanhar o funcionário em seu deslocamento (AKELLA et. al, 2012).

Entretanto, para esta pesquisa, o termo Mobilidade Corporativa adotado reflete sobre os deslocamentos de indivíduos (FERREIRA; WADA, 2011) em nome de organizações, que apresentam como objetivo a realização de missões de negócios e a preocupação com a diminuição de custos, riscos, incidentes e fragmentação de tal processo na movimentação desses colaboradores, obtendo uma visão mais abrangente que evite más decisões e busque o bem-estar dos viajantes (FERREIRA; WADA, 2011).

A este ponto, percebe-se a relação do termo Mobilidade Corporativa às viagens de negócio que fazem parte do universo do Turismo de Negócios. Panosso (2009) define esse segmento como “o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico e científico.” (PANOSSO, 2009).

Com a mesma linha de pensamento, Davidson (1994) indica que o Turismo de Negócios é um segmento que considera pessoas que viajam sob propósitos relacionados a seu trabalho e que essa representa uma das mais antigas formas de turismo (DAVIDSON, 1994). Da mesma forma, Holloway (2009) apresenta como atividades relacionadas ao Turismo de Negócios na atualidade, que motivam essa mobilidade, os encontros de negócios, conferências, feiras de segmentos de mercado, viagens de incentivo, exposições e viagens de negócios individuais (HOLLOWAY et al., 2009).

Os conceitos acima sobre Turismo de Negócios apresentam o que o segmento significa e alguns exemplos de atividades e situações que motivam e impulsionam as viagens relacionadas a esse segmento. Para completar essa definição Wada (2009) apresenta que esse conjunto de atividades e as viagens de negócios são responsabilidade de uma pessoa jurídica, seja ela um órgão público, uma empresa privada, uma organização não governamental ou até mesmo uma entidade de classe. É essa mesma pessoa jurídica que irá absorver as despesas geradas por tais viagens (previstas em sua política de viagens) e também preocupar-se com a segurança e bem-estar de seu viajante, objetivando a garantia de produtividade de seu colaborador (WADA, 2009).

Com base nesse último conceito é possível notar preocupações que transcendem o deslocamento em si do viajante de negócios. Wada (2009) aborda a responsabilidade desse deslocamento, a existência de um regimento para sua ocorrência (política de viagem), o que será coberto, e a tarefa de salva guardar esse viajante e garantir sucesso em sua missão.

Este último levantamento está muito mais relacionado à Mobilidade Corporativa, pois não se trata apenas de reservar um voo, um hotel ou carro. Existem preocupações que vão além da realização de simples reservas.

Com a globalização e a internacionalização de empresas, colaboradores passaram a se deslocar com maior frequência a ponto de o custo dessas viagens passar, por vezes, a representar o segundo maior gasto com colaboradores em uma organização (HOLLOWAY et al., 2009). Sendo assim as empresas pensaram em medidas para também controlar esses gastos criando então suas chamadas políticas de viagens. Em parte, elas visam realizar uma melhor gestão dessas despesas a fim de otimizar tais gastos e controlá-los nos departamentos definidos: "uma orientação clara à equipe sobre o que eles podem - e mais importante, não podem - gastar o dinheiro de seu empregador em viagens de negócios individuais (HOLLOWAY et al., 2009, p.302).

As políticas de viagem apresentam em seu conteúdo regras que dizem respeito a quais colaboradores podem viajar, quais classes de voo e hotéis podem utilizar, como fazer solicitações, pagamentos e prestação de contas. Muitas vezes, quando a política existe, a empresa precisa se assegurar que estas sejam cumpridas (*compliance*). Para isso, é comum a existência de uma figura chamada *business travel manager*²¹ que além de zelar pelo cumprimento de tais regras por parte dos colaboradores de uma organização, terá também o papel de negociar com fornecedores como hotéis, companhias aéreas, locadoras de veículos em nome do empregador (HOLLOWAY et al., 2009).

Em um relatório desenvolvido pela empresa PhocusWright (2014) sobre viagens corporativas europeias em um período de recessão econômica, foi destacado como pontos para a otimização da política de viagens: trabalhar com fornecedores preferencias, mais hospedagens três estrelas, menos viagens de primeira classe, melhor uso de companhias aéreas *low cost*²² e aumentar a adoção do online. Para programas maiores e mais maduros: reduzir o custo total das viagens, medir o cumprimento das políticas pelo estabelecimento de indicadores chaves de *performance*, padronização de comportamento, esforço em aplicar a

²¹ Tradução da autora: Gestor de viagens de negócios.

²² O termo Low Cost refere-se a companhias aéreas de baixo custo, com conforto no serviço, por vezes, mais restrito e frequentemente com menores preços.

mesma política para toda a hierarquia da organização e focar no custo total da viagem (PHOCUSWRIGHT, 2014).

Além da preocupação com o cumprimento de políticas e controle de despesas geradas, é também responsabilidade da empresa zelar pelo bem-estar do viajante à medida que esse deve se manter sempre em segurança e provido de tudo que for necessário para garantir o sucesso de sua missão: seguros, documentação, equipamentos e tecnologia móveis e outros. Esses pontos que envolvem o bem-estar e segurança do viajante muitas vezes estão relacionados ao tipo de destino que irá visitar que podem envolver questões relacionadas à política governamental, condições sanitárias e até mesmo militares.

Neste momento, a Mobilidade Corporativa esbarra nas questões sócio-político-econômicas de seu destino anfitrião, pois essa mobilidade pode causar impactos no destino assim como o destino no viajante.

Grinover (2006) observa que em função de fluxos de visitantes que um destino recebe, esse pode sofrer transformações por conta da criação de estruturas de acolhimento:

Como dar ao estranho, a quem chega na cidade por qualquer que seja o motivo, negócios, visitas, turismo, a possibilidade de se apropriar, de ler e interpretar um espaço completamente desestabilizado, onde seu próprio habitante não tem compromissos frente à agressão ao meio físico? (GRINOVER, 2006, p.46).

Da mesma forma, empresas prestadoras de serviços que irão receber esse visitante, encontram nesse momento de anfitrião a oportunidade de criar vínculos com seu hóspede, a ponto de proporcionar a ele uma experiência agradável e confortável que poderá ser responsável por futuras visitas.

Segundo Sawbrooke e Horner (2001) esse tipo de mobilidade criou uma força de trabalho multicultural e os gestores de viagem devem ter essa percepção. Essa questão é importante para tomar medidas assertivas no deslocamento de funcionários a fim de não gerar insatisfação. Ao mesmo tempo, essa observação inicial dos autores pode ser uma oportunidade para os prestadores de serviço do destino de criar uma vantagem competitiva no melhor entendimento da cultura de seu visitante, buscando sua satisfação, mas de forma sustentável, ou seja, sem causar danos à comunidade anfitriã.

Os conceitos e reflexões trazidos acima demonstram que a mobilidade por motivos de realização de negócios acontece muito antes de existirem estruturas que a favorecessem. Ao contrário, estas estruturas passaram a ser criadas depois desse notado fluxo ser identificado por comunidades anfitriãs que por conta disso, se desenvolveram em sociedade e acolhimento.

A globalização fez com que as organizações se internacionalizassem e impulsionou o deslocamento de seus colaboradores para adquirir clientes, fazer manutenção ou gerenciar outras sedes. Isso fez necessária a existência de um controle que gerenciasse deslocamentos e gastos para que a organização tenha ciência das atividades de seus colaboradores fora de sua base de trabalho e gastos. Assim é também garantido o sucesso das missões de uma organização.

Porém é preciso ter atenção ao bem-estar desse viajante, bem como tomar decisões cientes do contato e impacto no possível envolvimento de culturas diferentes. Daqueles que farão papel de anfitrião, hóspede e responsável de tal mobilidade.

2.2.1 - Mobilidade Corporativa e Tecnologia

A Tecnologia é um tema que participa e tem potencial para participar muito mais junto a Mobilidade Corporativa. Existem ferramentas desenvolvidas justamente para auxiliar uma organização que possui colaboradores que realizam viagens em seu nome, a gerenciar tais deslocamentos.

Para Buhalis, Neuhofer e Ladkin (2014) a tecnologia revolucionou a maneira como as viagens são hoje planejadas, mudou a forma como os negócios são conduzidos, mudou a maneira como o turismo é hoje consumido, serviços turísticos são criados, assim como as experiências decorrentes deste consumo (BUHALIS et al, 2014).

As TICs²³, de acordo com Buhalis (2003) são o conjunto de ferramentas que podem facilitar o gerenciamento das organizações nas atividades operacionais e estratégicas na medida em que permitem gerir os processos, funções e as informações. Permitem também a comunicação interativa entre as partes interessadas e envolvidas para alcançar objetivos e a missão proposta.

Avanços tecnológicos aconteceram no desenvolvimento das chamadas ferramentas de reservas online (*Online Booking Tools*), comunidades virtuais de viajantes e dispositivos móveis. Isso permite que as organizações enriqueçam a experiência do consumidor, do viajante (BUHALIS et al, 2014).

Com o olhar de redução de custos, participantes do processo da Mobilidade Corporativa como os fornecedores Companhias Aéreas, buscam com a tecnologia diminuir o custo dos bilhetes para permitir que mais pessoas utilizem desse meio, seja para negócios ou

²³ Tradução da autora: Tecnologias de informação e comunicação.

lazer. Como consequência, companhias aéreas trabalham continuamente na inovação de produtos e serviços para serem cada vez mais atrativas e assim captar e reter, por exemplo, o lucrativo viajante de negócios (BEAVERSTOCK, BUDD, 2013).

Budd e Vorley (2013), abordam também o desenvolvimento e inovação das tecnologias de informação e comunicação (TICs), que de certa forma servem de suporte para as viagens de negócio. Estimulado pelo crescente uso de *smartphones* e *tablets* por parte do viajante, os autores acreditam que é oferecida a oportunidade para empresas ligadas ao setor de turismo de desenvolverem programas e aplicativos que permitem a realização de, por exemplo, reservas durante esse deslocamento, recebimento de informações atualizadas de uma viagem e acesso a informações de seu destino, mesmo fora de seu local de trabalho. Tudo isso em busca de personalização, flexibilidade e eficiência oferecida ao viajante (BUDD, VORLEY, 2013).

Os mesmos autores observam que o início do século XXI, marcado pelo oferecimento de um conteúdo digital por parte de companhias aéreas, depois processado e enviado ao viajante, com a utilização de *websites* foi superado pela era dos dispositivos móveis. Um momento agora em que o viajante pode escolher quando interagir com a companhia, personalizar essa interação/serviço, tudo isso com a utilização de aplicativos em dispositivos consequentemente móveis. Por isso, torna-se imprescindível incorporar a tecnologia móvel ao deslocamento do viajante de negócios tecnologicamente dependente, a fim de trazer eficiência, otimizar tempo, melhorar a satisfação do consumidor e reduzir o *stress* de sua viagem (BUDD, VORLEY, 2013).

Um estudo realizado pela Forrester Consulting e publicado em Novembro de 2015²⁴ demonstra que existem viajantes que preferem se hospedar em hotéis que conhecem suas preferências ao invés daqueles em que os fazem se sentirem “anônimos”. Essa parcela corresponde a 21% dos entrevistados. O mesmo estudo apresenta que 59% dos viajantes a negócios entrevistados, consideram-se leais a uma determinada rede de hotel. Esse último dado está relacionado ao ato de melhorar a experiência do hóspede. Essa, de acordo com a pesquisa, seria a maneira mais eficaz de construir a lealdade e gerar receitas (FORRESTER, 2015).

²⁴ Estudo realizado com 300 viajantes norte americanos com motivação de lazer ou negócios em que foi aplicado um questionário online para melhor entender a experiência do consumidor com hotéis e como eles são reservados e a viagem em si. Foram realizadas também 11 entrevistas qualitativas com executivos seniores de hotéis e vice presidentes da área de marketing e tecnologia para compreender a prioridade destes em relação aos hábitos do consumidor e as plataformas tecnológicas que suportam tais iniciativas.

A tecnologia é um recurso que pode auxiliar a melhor conhecer esse hóspede, tornando sua estadia mais agradável na medida em que a oferta de serviços está relacionada a suas preferencias e costumes. Uma ferramenta dedicada a esse tipo de conhecimento e gestão de relacionamento entre hóspede e empresa que o recebe é o chamado CRM²⁵. Trata-se de uma abordagem estratégica que permite às organizações utilizarem de recursos internos para gerenciar a relação com o cliente por todo o seu ciclo de vida junto a ela a fim de melhorar a *performance* desta mesma organização e criar uma vantagem competitiva (MOHAMMED, RASHID, 2012).

No que compete às TMCs²⁶, uma ferramenta muito conhecida e utilizada por elas e empresas que as contratam para gerenciar suas viagens é a *Online Booking Tool*²⁷. Esta ferramenta permite à organização contratante e seus colaboradores solicitarem suas reservas e gerenciar junto a TMC esses deslocamentos, solicitações e volume de viagens realizadas.

Esta pesquisa utilizou-se também de entrevista gravada com especialista da área de relacionamento e tecnologia na Mobilidade Corporativa, Beatriz Chueco, para entender o cenário brasileiro neste momento no que tange as necessidades, utilização e disponibilidade de ferramentas tecnológicas.

Segundo a entrevistada, a ferramenta de reserva online acima tratada foi apresentada nessa entrevista como a principal ferramenta hoje disponibilizada pelas chamadas TMCs e utilizadas por organizações que as contratam para realizar a gestão de suas viagens. Nela é possível inserir a chamada Política de Viagem das empresas no sentido de conferir diferentes níveis de solicitação e aprovação das viagens.

Por meio desta ferramenta, quando um colaborador tem a necessidade de realizar uma viagem, o mesmo faz a solicitação ou ainda realiza a reserva de um voo, hotel ou carro. Essa solicitação pode, se assim a política de viagem orientar, ser enviada ao seu supervisor para aprovação. Esse então será o sistema que irá gerenciar os deslocamentos.

Dentro dela estarão todos os fornecedores com os quais a empresa possui relacionamento, bem como acordos carregados que garantem tarifas diferenciadas e negociadas.

Ainda de acordo com a entrevistada, a mesma mencionou também uma evolução dessa ferramenta no que se refere a aprovações à distância sempre relacionadas a um deslocamento em questão, em caso de necessidades, por exemplo, já em um dado destino.

²⁵ Sistema de gestão de relacionamento com clientes.

²⁶ TMC: Travel Management Companies. Agências de viagens .

²⁷ Tradução da autora: Ferramenta de Reservas online.

Durante essa mesma entrevista foi perguntado se à entrevistada se a mesma já havia realizado deslocamentos em nome de uma organização a qual pertence e se sentiu necessidades além disso. A resposta obtida foi positiva para ambas as questões. Com relação à segunda questão, a necessidade estava ligada a ter mais conhecimentos sobre o destino ao qual estava alocada para realizar a sua missão.

Notou-se com essa entrevista que tanto as empresas contratantes como as TMCs no que se refere ao universo de conhecimento da entrevistada, faz uso da tecnologia com a principal finalidade de supervisionar o cumprimento da política de viagem, controlar gastos, bem como possível otimização dos gastos envolvidos. Não existe ainda a preocupação de um incremento tecnológico para preparar de melhor forma o viajante que se desloca a um destino oferecido ou mesmo que participe do momento em que a viagem acontece. A atuação da ferramenta está mais voltada para o momento pré viagem (solicitação e reserva) e pós viagem (prestação de contas). Mas pouca coisa existe disponível para o passageiro durante a sua viagem.

O mesmo não acontece quando a viagem é motivada, por exemplo, pelo lazer. Uma pesquisa realizada pela TMC Carlson Wagonlit Travel em 2015²⁸ identificou que existe uma emergência em oferecer novas tecnologias inspiradas no mercado de lazer para os viajantes corporativos. A instituição notou que algumas soluções já foram desenvolvidas voltadas para o viajante corporativo como os cartões de créditos virtuais como meio de pagamento, mas algumas preocupam-se ainda em oferecer características que melhorem a experiência do viajante e outras com a utilização dos novos e chamados dispositivos *wearable*²⁹.

Os gestores de viagens estão interessados em saber o impacto dos últimos avanços da tecnologia enquanto mantem o foco nas mudanças de sua empresa e no cumprimento das políticas por parte dos viajantes.

Mas o grande ponto de atenção está voltado para a tecnologia móvel como uma revolução para as viagens corporativas em que o viajante, além de se manter constantemente em contato com a empresa, pode ainda gerenciar suas viagens em qualquer lugar. Esse é um

²⁸ Pesquisa conduzida de Dezembro de 2014 a Maio de 2015 com a entrevista de mais de 65 gestores de viagens especialistas de empresas, associações de viagens de negócios, agências de viagens corporativas, fornecedores de soluções e tecnologia, fornecedores na área de turismo, mídia e consultores. Um questionário online também foi aplicado 1080 viajantes de companhias globais e um questionário similar a 127 gestores de viagens do mundo.

²⁹ Dispositivos que podem ser “vestidos” como relógios inteligentes (Apple watch) e óculos inteligentes (Google Glass).

ponto considerado na pesquisa como já estabelecido. O ponto considerado como emergente é a chamada análise Big Data³⁰ de preferencias individuais do viajante.

Esses foram os temas que despontaram desta pesquisa mais voltada para o setor de viagens corporativas.

Em Junho de 2015 a empresa Phocuswright divulgou também um relatório a respeito das inovações tecnológicas no Turismo em que destacou como novas perspectivas no campo da tecnologia que influenciarão as viagens: as plataformas e aplicativos móveis, redes sociais e sistemas de pagamentos online (PHOCUSWRIGHT, 2015b).

Sim, essas são tecnologias mais observadas em viagens motivadas a lazer que demonstram ser necessárias também no corporativo. Esse relatório confirmou outra apresentação realizada pela Phocuswright em 3 de Fevereiro de 2015 ao *trade* quando a instituição indicou que a linha que separa os hábitos de uma viagem de lazer, de uma viagem de negócios, está deixando de ser tão nítida. Está se desfazendo. Cerca de 64% dos viajantes com a motivação de negócios aumentaram a duração de sua viagem com a motivação de lazer (PHOCUSWRIGHT, 2015a).

Nota-se assim a preocupação de melhorar a experiência desse viajante durante a ocorrência de sua viagem. Buhalis, Neuhofer e Ladkin (2014) acreditam que com a utilização de dispositivos móveis em movimento, novas experiências podem ser construídas com o acréscimo de personalização na viagem. Redes sociais e *websites* interativos, por exemplo, podem fazer com que serviços e experiências sejam personalizados, permitindo ao viajante adaptá-los a suas preferências e necessidades. A experiência é um termo tão abordado, que mesmo uma das empresas trazidas nesse capítulo ao falar das perspectivas da tecnologia no mercado de turismo, usa o termo CEM Customer Experience Management.

Em uma das perguntas realizadas à entrevistada Beatriz Chueco, foi questionado à mesma se em ocasião de seu deslocamento para fora do Brasil, sentiu a necessidade de ter sido melhor preparada para o destino que visitou. Além desta sinalizar que sim, disse ainda ter feito uso de aplicativos muito mais voltados para viagens de lazer para se orientar na cidade, pois não existia uma ferramenta compatível dada pelo corporativo.

Assim como retratado acima, essa necessidade, mudança nos hábitos dos viajantes a negócios, sua crescente dependência pela tecnologia e dispositivos, se apresentam como uma oportunidade à organização a qual o colaborador pertence de pensar em soluções por meio da

³⁰ Termo que descreve um grande volume de dados (estruturados ou não) que impactam ou estão relacionados a um determinado negócio, a uma determinada atividade.

tecnologia de inserir o outro (colaborador) a uma dada e diferente comunidade. Algo que auxilie a inserção deste viajante a uma nova comunidade como o conhecimento de costumes, hábitos, familiarização, entre outros.

Com iniciativas nesse sentido, pode ser melhorado o cuidado e a segurança com esse viajante. Pode ser possível melhorar o seu nível de bem-estar. Podem ser incrementadas as condições oferecidas para a realização de uma viagem bem-sucedida.

Vale lembrar também que a faixa etária das pessoas envolvidas em algumas das pesquisas apresentadas acima não é ainda representativa da chama geração Y ou *millennials*. Essa constitui uma próxima geração com hábitos possivelmente ainda mais diferentes e com maior dependência da tecnologia. É uma geração que terá sua parcela envolvida na Mobilidade Corporativa. É preciso fazer uso da tecnologia também para estudar seus hábitos, entender suas preferências e melhorar sua experiência na prática dessa atividade.

2.3 Mobilidade Corporativa e *Stakeholders*

A Mobilidade Corporativa é o campo de análise em que esta pesquisa foi realizada. Foi estudado o deslocamento de pessoas que o fazem em nome de uma organização com o objetivo de realização de missões corporativas. Desta atividade, fazem parte muitos agentes envolvidos dos quais, prestadores de serviços cuja presença dentro deste ambiente contribuem e viabilizam a mobilidade.

Tais agentes envolvidos representam os *stakeholders* das organizações que são nesta pesquisa, parte dos objetos de estudo. Dentro deste contexto buscou-se identificar quem são esses *stakeholders* e qual o grau de poder e influência que exercem sobre as organizações que foram estudadas. Foi possível com base na utilização do Mapa de *Stakeholders* proposto por Freeman (1984) identificar e compreender a existência de relações onde a hospitalidade está presente e se de alguma forma, essa natureza de relacionamento garante aos *stakeholders* envolvidos, competitividade de atuação a fim de conferir sucesso nas missões realizadas.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O terceiro capítulo irá tratar dos procedimentos metodológicos utilizados por esta pesquisa com maior detalhamento das etapas realizadas desde o levantamento teórico até a análise de dados coletados.

Esta pesquisa tem por objetivo geral compreender as relações de hospitalidade na Mobilidade Corporativa e a eventual contribuição da competitividade em uma dada organização. Os objetivos específicos apresentam-se como: compreender se a hospitalidade entre *stakeholders* auxilia no sucesso das missões; entender se as organizações de naturezas diferentes trabalham a mobilidade corporativa de forma distinta; e verificar se a tecnologia é utilizada para facilitar as ações da Mobilidade Corporativa e pode auxiliar nas relações de hospitalidade.

Com base nos objetivos acima, surge como problemática a ser tratada neste estudo a seguinte questão: De que forma a hospitalidade aplicada a Mobilidade Corporativa contribui para a competitividade de uma dada organização?

As proposições que foram testadas para responder a esse problema consistem em: P1 – a hospitalidade entre *stakeholders* auxilia no sucesso das missões realizadas; P2 – organizações de naturezas diferentes trabalham a mobilidade de seus colaboradores viajantes de forma distinta; P3 – a tecnologia é utilizada para facilitar as ações da Mobilidade Corporativa e pode auxiliar nas relações de hospitalidade.

Para tratar desse problema e dar conta dos objetivos apresentados acima, optou-se por realizar uma pesquisa empírica e qualitativa de caráter exploratório que foi composta pelas etapas a seguir.

3.1 Referencial Teórico

Como primeira etapa desta dissertação foi necessária a elaboração de um referencial teórico fundamentado em uma pesquisa exploratória em bibliografia relacionada, artigos científicos, documentos online e audiovisuais e pesquisas mercadológicas de institutos e órgãos relacionados ao Turismo.

Em relação à bibliografia e artigos científicos trazidos nesta dissertação buscou-se pesquisar autores relacionados a área de Turismo, Hospitalidade, Competitividade, Gestão, Marketing, Serviços, Tecnologia relacionada à Mobilidade e Viagens e Mobilidade Corporativa.

Foram trazidos os seguintes autores: Lévinas (1990), Derrida (2000), Baptista (2005), Mauss (2003), Camargo (2004), Lashley e Morrison (2004), Brotherton e Wood (2004), Lugosi (2008), Telfer (2004), Gotman (2009, 2013), O’Mahony (2015) – para Hospitalidade; Kotler e Keller (2006), Lovelock, Wirtz e Memzo (2011), Gummesson (1987), Levitt (1960), Zithaml, Bitner e Gremler (2010), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) – para Serviços; Fajnzylber (1988), Braga e Hickman (1988), Porter (1979, 1990, 1996), Prahalad e Hamel (2005), Klaus (2014) – para Competitividade; Swarbrook e Horner (2001), Al-Rodhan (2006), Sheller e Urry (2004), Beaverstock (2010) – para Mobilidade Corporativa; e Freeman (1984) Freeman, Harrison e Wicks (2007, 2010), Friedman e Miles (2006), Clarkson (1995), Carrol e Buchholtz (2008), Mitchell et al. (1997) – para *Stakeholders*.

Os documentos online e audiovisuais trataram das informações relacionadas a relatórios divulgados e pesquisas mercadológicas relacionados ao mercado de Turismo, Competitividade e também da Mobilidade Corporativa. Algumas das empresas de pesquisa e consultoria, bem como institutos buscados são WTTC (The World Travel & Tourism Council), UNWTO (The United Nations World Tourism Organization) Fipe (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Phocuswright Inc., Forrester Consulting e Carlson Wagonlit Travel.

Essa etapa foi responsável pela obtenção da teoria e dados secundários que respaldaram o estudo a cerca dos conceitos tratados, a saber: hospitalidade, serviços e competitividade (tratados no primeiro capítulo); e *Stakeholders* e Mobilidade Corporativa (tratados no segundo capítulo).

3.2 Estudo de Casos Múltiplos

Para o desenvolvimento deste estudo, no que compete a organização da pesquisa de campo, foi adotado o método de estudo de casos múltiplos.

Para Mazzotti (2006), os estudos de casos instrumentais coletivos ou não, cuja crença reside na compreensão de um tema de forma mais ampla, que pode servir para fornecer *insights* sobre um dado assunto, pode favorecer ou contestar uma generalização existente. A mesma autora apresenta como consideração a um estudo realizado que, estudos de caso são aceitos pela comunidade acadêmica enquanto um estudo de caso qualitativo que representa a investigação de uma unidade específica, a qual se insere em seu próprio contexto, desde que seja selecionada a partir de critérios claros e determinados, com uso de múltiplas fontes de dados e que tenha a proposta de oferecer uma visão holística (MAZZOTTI, 2006).

De acordo com o preconizado por Yin (2003) o método de estudo de casos múltiplos irá abranger uma lógica de planejamento de pesquisa com abordagens específicas para a coleta de dados.

Para Yin (2003) o objetivo de um estudo de caso é:

[...] uma investigação empírica que:
. investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
. os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.
(YIN, 2003, p. 32)

A escolha de um método de casos múltiplos possui a finalidade de obter resultados que apresentem validade externa, ou seja, que estabeleça um domínio de atuação de descobertas que possibilite uma dada generalização. De acordo com Firestone (2010):

Multicase studies can use the logic of replication and comparison to strengthen conclusions drawn in single sites and provide evidence for both their broader utility and the conditions under which they hold.³¹
(FIRESTONE, 2010, p. 22)

Um estudo de casos múltiplos mostra-se ainda importante por ser um método comparativo dos resultados empíricos em coletas mais abrangentes, adequado para tratar de problemáticas, como a desta pesquisa, que busca analisar o curso de um acontecimento, tendo como foco um fenômeno contemporâneo, representado aqui pelo tema da Mobilidade Corporativa.

Yin (2003) entende também que a utilização de um estudo de casos múltiplos possibilita a lógica da replicação que consiste em comprovar que os casos estudados, a partir dos mesmos resultados obtidos de cada um, apresentam como evidências que os mesmos relacionam entre si. Quando os resultados são os mesmos, eles se replicam, constituindo assim a possibilidade de uma nova e futura construção teórica a respeito do tema.

A partir da escolha do método de Estudo de Casos Múltiplos (YIN, 2003) para melhor desenvolver a pesquisa de campo desta dissertação, fez-se necessário a escolha de três objetos de estudo, ou seja, de três organizações de naturezas distintas para conduzir a sequência dessa pesquisa.

³¹ Tradução da autora: “Estudos de casos múltiplos podem usar a lógica da replicação e comparação para fortalecer conclusões tiradas em locais (casos) individuais e fornecer evidências para ambos e utilidade mais ampla e as condições em que são titulares.”.

Ao longo do levantamento teórico que representou a primeira etapa desse estudo, ao que tange o conceito de Mobilidade Corporativa, percebeu-se a existência de três tipos de viajantes frequentes desde o surgimento dos deslocamentos com o objetivo de realizações profissionais: os sacerdotes, soldados e trabalhadores (SWARBROOKE e HORNER, 2001).

Sendo assim, esta pesquisa estudou três organizações que praticam a Mobilidade Corporativa das seguintes naturezas: uma organização religiosa, uma organização militar e uma organização privada.

Para a organização religiosa optou-se por estudar os Mórmons, membros da Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias no Brasil, cuja sede brasileira encontra-se na cidade de São Paulo.

A organização privada estudada foi a empresa JBS-Brasil, empresa líder em processamento de carnes e uma das maiores exportadoras de proteína animal no mundo. Apesar de ter presença e colaboradores em outros países, a pesquisadora se dirigiu à sede que se encontra na cidade de São Paulo.

Finalmente, para a organização militar, estudou-se o Comando do 8º Distrito da Naval da Marinha do Brasil, também localizado na cidade de São Paulo.

Melhor detalhamento a respeito de cada uma dessas organizações será apresentado adiante.

A amostra pesquisada nessa dissertação resultou em dois grupos de entrevistados que foram compostos da seguinte forma:

- O primeiro grupo de entrevistados foi composto por um colaborador de cada organização de natureza diferente, que ocupa um cargo de decisão nas viagens corporativas realizadas pela organização em questão. Para as organizações privada e religiosa, foram selecionados os gestores de viagens e para a organização militar a figura correspondente a esse cargo, visto que não possui o mesmo título, mas que cuida da organização de tais deslocamentos.
- O segundo foi composto por indivíduos indicados pelos respondentes do primeiro grupo, considerados pelos mesmos, indivíduos importantes na mobilidade realizada pelas organizações. Cada gestor ou figura correspondente indicou dois indivíduos importantes.

Essa estratégia de indicação pelo entrevistado inicial para os demais entrevistados, consiste no método bola de neve, em inglês, *snowball*. Este é um método de indicação por conveniência que:

It starts with some initial sample of rare domain member (the seeds), and they in turn identify other members of the domain. While it bears a resemblance to network (multiplicity) sampling [...], snowball sampling lacks the probability bases of the later technique, i.e., known, non-zero, selection probabilities for all members of the domain.³² (KALTON, 2009, p.126).

3.2.1 Categorização

Foi utilizado o método de categorização de Bardin (1977) para agrupar o conteúdo levantado na primeira etapa desta pesquisa a fim de, a partir de uma organização dos temas trazidos, desenvolver de forma organizada a sequência deste estudo.

O método de categorização de Bardin (1977) consiste em:

uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos. (BARDIN, 1977, p. 117).

A categorização representa uma maneira de submeter, comparar e analisar conteúdos de forma igual. O critério adotado para criar tais categorias foi semântico, na medida em que foram classificados em grupos de temas consoantes. Por meio desse método, buscou-se criar categorias temáticas que serão as dimensões de análise das informações levantadas para mais organizada e sistematizada análise de conteúdo nesta pesquisa.

As questões das entrevistas foram também geradas a partir do método de categorização de Bardin (1977). Algumas categorias são comuns para os dois grupos de entrevistados, como: identificação do entrevistado, identificação da organização e entendimento de relações de hospitalidade. Outras dizem respeito a situações específicas que irão pertencer apenas aos *stakeholders* indicados dos grupos em questão, como: rotina de viagem e dificuldades encontradas na Mobilidade Corporativa.

Da mesma forma como as perguntas presentes na entrevista foram geradas a partir do método de categorização de Bardin (1977), após a realização das mesmas, o conteúdo gerado retornou às mesmas categorias para serem distribuídos e enquadrados dentro de cada tema. Assim foi possível criar relações entre conteúdos que tratam de uma mesma questão. As categorias determinam a qual dimensão de análise o conteúdo gerado pertence. Em seguida,

³² Tradução da autora: Ela começa com algumas amostras iniciais de membros de domínio raro (as sementes), e eles, por sua vez, identificam outros membros do domínio. Enquanto ele tem uma semelhança com amostragem de rede (multiplicidade), a amostragem *snowball* carece de base de probabilidade de última técnica, ou seja, conhecida, diferente de zero, a probabilidade de seleção para todos os membros do domínio.

foi estabelecido um código para que o conteúdo de cada categoria, de forma comparativa, fosse analisado.

De acordo com Bardin (1977):

Tratar um material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação – efetuado segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem ser de índices [...] (BARDIN, 1977, p.103)

O código aplicado para analisar o conteúdo das entrevistas teve como regra a escolha da medida de frequência ponderada (aparições de um mesmo elemento que se mostre em maior ou menor grau de importância pelos entrevistados), intensidade (com a análise de verbos que demonstrem grau de intensidade, tempo verbal e outros atributos qualificativos) e direção (que indique direcionamento favorável, desfavorável ou neutro aplicado à frequência ponderada). Sendo assim considerado: frequência ponderada + intensidade + direção.

3.2.2 Roteiro de Entrevista

Grupo 1

Os quadros que seguem abaixo tratam da categorização realizada, de acordo com o pressuposto por Bardin (1977). Nela constam os temas dos conteúdos abordados na etapa de levantamento bibliográfico desta pesquisa, seguido por seus objetivos, descrições e questões elaboradas que foram utilizadas no roteiro de entrevista realizado com o Grupo 1 de entrevistados.

Os Mapas de *Stakeholders* apresentados aos entrevistados estão presentes nos Apêndice 2 e os conceitos de hospitalidade estão nos Apêndices 2 e 3.

Os grupos de categorias indicam também os objetivos desta dissertação aos quais irão corresponder:

- A) Compreender a hospitalidade existente entre *stakeholders* na Mobilidade Corporativa.
- B) Compreender se a hospitalidade entre *stakeholders* auxilia no sucesso das missões.
- C) Organizações de naturezas diferentes trabalham a mobilidade corporativa de forma distinta.

D) Verificar se a tecnologia é utilizada como um recurso que auxilia na hospitalidade entre viajantes e organização.

Categoria	Identificação	
<i>Objetivos</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Questões</i>
1- Apontar nome do entrevistado, bem como cargo ocupado e atividades desenvolvidas.	1.1- Nome completo do entrevistado. 1.2- Tempo de atuação dentro da organização envolvendo evolução de carreira dentro da mesma. 1.3- Cargo ocupado na organização e atividades desenvolvidas.	1.1- Qual o seu nome? 1.2- Há quanto tempo atua nessa organização? 1.2.1- Existiu alguma evolução de cargo ao longo desse período? 1.3- Qual o cargo atualmente ocupado e quais as atividades que você desenvolve?
2 - Identificar a qual organização o entrevistado pertence, faturamento aproximado e número de colaboradores.	2.1- Localização da organização a qual pertence e possível existência de outros núcleos. 2.2- Intervalo aproximado de faturamento da organização. 2.3- Número total de funcionários existentes na organização a qual pertence e número de funcionários existentes na sede/filial onde atua.	2.1- Onde está localizada a sede de sua organização? Ela existe em outras localidades? 2.2- Qual seria o intervalo de faturamento de sua organização? 2.3- Quantos colaboradores existem no total? E na sede/filial onde você atua?

Quadro 2 - Categorização e roteiro – Identificação Grupo 1 (desenvolvido pela autora).

Categoria	Mobilidade Corporativa	
Averiguar: (C) Organizações de naturezas diferentes trabalham a mobilidade corporativa de forma distinta.		
<i>Objetivos</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Questões</i>
1 - Identificar número de colaboradores que realizam viagens e valor de despesas aproximadas.	1.1- Número de funcionários que realizam viagens em nome da empresa e a quais cargos está autorizado a realização de viagens. 1.2- Intervalo aproximado de despesas relacionadas a viagens.	1.1- Quantos colaboradores realizam viagem em nome da organização? 1.1.1- Quais são os cargos que geralmente ocupam? 1.2- Qual o valor aproximado de despesas com esses

		deslocamentos?
2 - Entender quando e como os deslocamentos em nome da organização acontecem.	2.1- Situações/missões em que é necessário o deslocamento. 2.2- Como os deslocamentos acontecem.	2.1- Para quais missões esses deslocamentos são solicitados? 2.2- De que forma esses deslocamentos acontecem?
3 - Identificar a existência de uma política de viagem e seu funcionamento.	3.1- Descrição da política de viagem existente na organização. 3.2- Forma de aplicação da política de viagem presente na organização.	3.1- Existe uma política de viagem que rege esses deslocamentos? 3.2- O que essa política geralmente determina? 3.2.1- Como e quem garante o cumprimento dessas normas?
4 - Identificar quem decide quando os deslocamentos devem acontecer.	4- Nome e cargo do colaborador que toma a decisão para que os deslocamentos aconteçam.	4- Quem decide quando os deslocamentos devem acontecer?
Averiguar: (D) Verificar se a tecnologia é utilizada para facilitar as ações da Mobilidade Corporativa e pode auxiliar nas relações de hospitalidade.		
5 - Detectar a existência de recursos tecnológicos na mobilidade corporativa.	5- Recursos tecnológicos existentes ou não nos deslocamentos realizados.	5- Existe alguma ferramenta de tecnologia disponibilizada ao colaborador para otimizar seu deslocamento ou que deve ser utilizado para controle da organização?

Quadro 3 - Categorização e roteiro – Mobilidade Corporativa Grupo 1 (desenvolvido pela autora).

Categoria	Serviços	
Averiguar: (C) Organizações de naturezas diferentes trabalham a mobilidade corporativa de forma distinta.		
<i>Objetivos</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Questões</i>
1 - Identificar os serviços utilizados nos deslocamentos.	1- Serviços utilizados nos deslocamentos dos colaboradores.	1- Quais são os serviços utilizados no deslocamento dos colaboradores?
2 - Determinar o colaborador e seu respectivo cargo que realiza a contratação dos serviços.	2- Nome e cargo do colaborador que contrata tais serviços e que cargo ocupa.	2- Quem é o colaborador responsável pela contratação desses serviços e que cargo ele ocupa?
3 - Entender se a política de	3- Consideração da política de	3.1- A política de viagem é

viagem é determinante para a escolha dos serviços envolvidos.	viagem para a escolha de serviços.	considerada na contratação desses serviços? 3.2- De que forma?
Averiguar: (D) Verificar se a tecnologia é utilizada para facilitar as ações da Mobilidade Corporativa e pode auxiliar nas relações de hospitalidade.		
4 - Verificar se os serviços contratados oferecem alguma ferramenta tecnológica para otimizar os deslocamentos e de que forma e em quais momentos é utilizada.	4- Ferramentas tecnológicas disponíveis para otimização dos deslocamentos, como e quando são utilizadas.	4- Algum dos fornecedores ou serviços envolvidos nessas viagens oferecem alguma ferramenta tecnológica para proporcionar melhor experiência ao viajante ou para proporcionar melhor gestão de tais viagens à organização?

Quadro 4 - Categorização e roteiro – Serviços Grupo 1 (desenvolvido pela autora).

Categoria	Hospitalidade	
Averiguar: (A) Compreender as relações de hospitalidade na Mobilidade Corporativa e a eventual contribuição da competitividade em uma dada organização.		
<i>Objetivos</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Questões</i>
1 - Compreender o que o entrevistado entende por hospitalidade.	1- Entendimento do entrevistado sobre relações de hospitalidade antes e após a apresentação de conceitos de hospitalidade pelo entrevistador.	1.1- O que você considera como hospitalidade? 1.2- Agora, vou ler para você alguns conceitos de hospitalidade. Após esses conceitos apresentados você mantém a mesma opinião sobre o que é hospitalidade?
2 - Identificar se o entrevistado observa a existência de relações de hospitalidade presente nos deslocamentos.	2- Descrição de situações mencionadas pelo entrevistado em que relações de hospitalidade estão presentes.	2.1- Você realiza viagens em nome de sua organização? 2.1.1- Quando você as realiza, identifica alguma relação de hospitalidade nesse processo com as pessoas às quais tem contato ou serviços que utiliza? 2.2 - Você identifica relações de hospitalidade presentes nas viagens de outros colaboradores?

Quadro 5- Categorização e roteiro – Hospitalidade Grupo 1 (desenvolvido pela autora)

Categoria	Competitividade	
Averiguar: (B) Compreender se a hospitalidade entre <i>stakeholders</i> auxilia no sucesso das missões.		
<i>Objetivos</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Questões</i>
1 - Identificar se o entrevistado relaciona a presença de relações de hospitalidade com missões bem-sucedidas.	1- Relações criadas entre hospitalidade e sucesso nas missões realizadas em função da mobilidade corporativa.	<p>1.1- É realizado algum estudo sobre as viagens feitas pelos colaboradores e o resultado das missões às quais essas viagens estão relacionadas?</p> <p>1.2- De que forma esse estudo é feito e existe um número que você possa me apresentar?</p> <p>1.3- Caso esse estudo não tenha sido ainda realizado, existe a intenção de fazê-lo?</p>
2 - Entender se as relações de hospitalidade são consideradas na manutenção e contratação de serviços envolvidos.	2- Consideração das relações de hospitalidade na contratação de serviços ou manutenção de contratos existentes.	<p>2.1- Ainda a respeito das relações de hospitalidade, esta é ou pode ser considerada na futura contratação de serviços ou manutenção daqueles já existentes?</p> <p>2.2- A não existência de relações de hospitalidade entre organização e fornecedores, por exemplo, pode comprometer um contrato de prestação de serviços?</p>
3 - Verificar se relatos sobre a presença de relações de hospitalidade feitos por colaboradores viajantes acontecem e são considerados.	3- Consideração e ocorrência de relatos de colaboradores participantes da mobilidade a respeito da existência de relações de hospitalidade.	<p>3.1- Os colaboradores que realizam esses deslocamentos para realização de missões tem espaço para relatar a utilização de serviços prestados por fornecedores?</p> <p>3.2- Se sim, esses relatos alguma vez envolveram relações de hospitalidade?</p> <p>3.3- Em uma escala de 0 a 10 sendo 0 (não influencia) e 10 (influencia completamente), quanto o relato de um colaborador sobre a existência ou não de relações de hospitalidade com fornecedores</p>

		pode influenciar na manutenção de um contrato? Por que?
--	--	---

Quadro 6- Categorização e roteiro – Competitividade Grupo 1 (desenvolvido pela autora).

Categoria	Stakeholders	
Averiguar: (A) Compreender as relações de hospitalidade na Mobilidade Corporativa e a eventual contribuição da competitividade em uma dada organização.		
<i>Objetivos</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Questões</i>
1 - Identificar os <i>stakeholders</i> envolvidos no processo de mobilidade corporativa da organização.	1- <i>Stakeholders</i> presentes no processo de mobilidade corporativa da organização.	1.1- Esse mapa que apresento agora a você, contempla todos aqueles que estão envolvidos no processo de mobilidade corporativa da organização? 1.2- Se não, quais aqueles que você poderia inserir ou remover?

Quadro 7- Categorização e roteiro – *Stakeholders* Grupo 1 (desenvolvido pela autora).

Como o objetivo geral desta pesquisa é o de compreender as relações de hospitalidade na Mobilidade Corporativa e a eventual contribuição da competitividade em uma dada organização, foi utilizada uma ferramenta de análise organizada e sistematizada na abordagem de tais participantes. Para isso optou-se pela utilização da análise de *Stakeholders*, que de acordo com o referencial teórico antes apresentado, mostrou-se como uma possível e eficiente forma de identificar as relações de hospitalidade presentes ou não entre as partes envolvidas no processo de Mobilidade Corporativa.

Foi apresentada, assim, uma sugestão de Mapa de *Stakeholders* de acordo com o proposto por Freeman (1984) para os entrevistados do Grupo 1, para que, com base nessa sugestão, confirmassem ou não a existência dos *stakeholders* sugeridos ou ainda indicassem a existência de outros não abordados.

Os Mapas de *Stakeholders* mostrados aos respondentes do Grupo 1, respectivamente a sua organização, foram:

Para a organização privada:

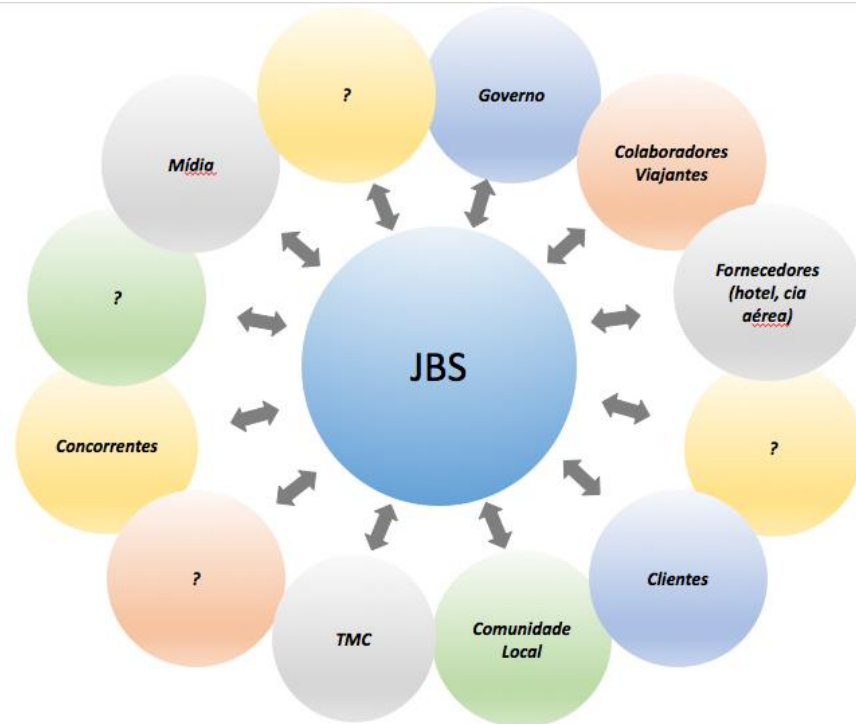


Figura 5 - Mapa dos *stakeholders* para empresa privada.

Para a organização religiosa:

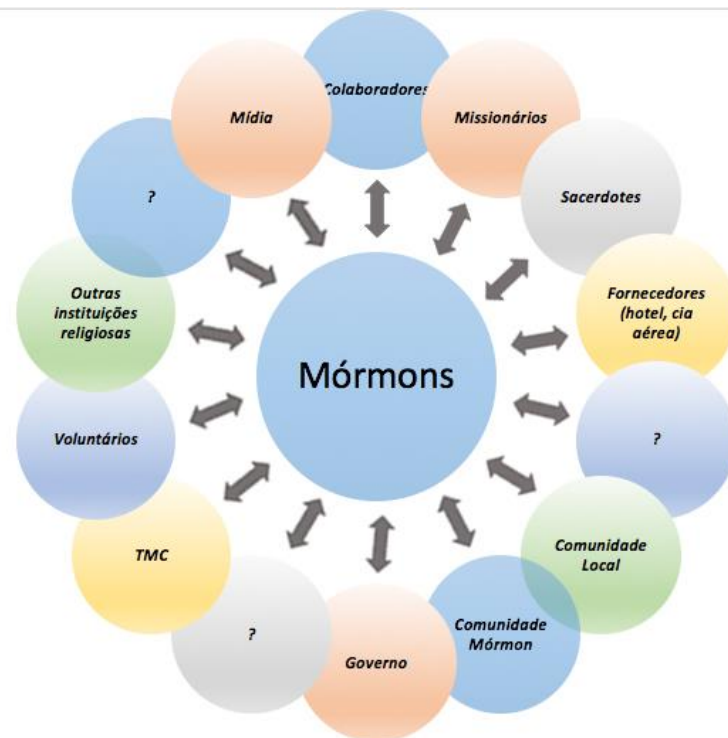


Figura 6- Mapa dos *stakeholders* para organização religiosa.

Para a organização militar:

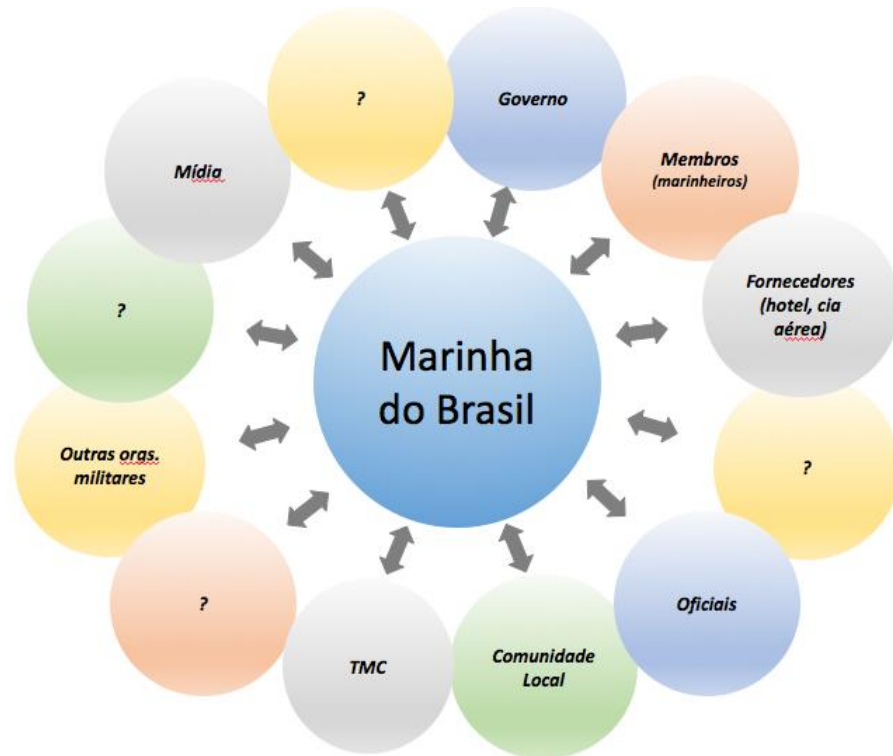


Figura 7 - Mapa dos *stakeholders* para organização militar.

A fim de compreender também o grau de influência dos *Stakeholders* participantes, foi apresentado ainda aos respondentes do primeiro grupo duas tabelas de avaliação. Uma delas referente ao grau de influência e outra referente aos atributos. Para avaliação dos atributos a tabela foi desenvolvida com base no conceito de classificação de Mitchell (1997), sendo: poder, legitimidade e urgência.

Considerando o formato tipo Likert, as tabelas resultantes irão definir o grau de influencia de cada *stakeholder* sendo assim possível classifica-los entre: legitimidade, poder e urgência.

A respeito da escala tipo Likert, considerada também uma escala de atitude, Likert (1932) traz como exemplo:

The simpler technique involved the assigning of values of from 1 to 5 to each of the five different positions on the five-point statements. The ONE end was always assigned to the negative end of the sigma scale, and the FIVE end to the positive end of the sigma scale.

After assigning in this manner the numerical values to the possible responses, the score for each individual was determined by finding the average of numerical values of the positions that he ckacked. Actually, since

the number of statements was the same for all individuals, the sum of the numerical scores rather than the mean was used.³³ (LIKERT, 1932, p. 25-26)

A primeira tabela indicou a seguinte questão: “Qual o nível de influência do *stakeholder* em questão no Processo de Mobilidade Corporativa de sua organização?”. O entrevistado avaliou entre 1, possui pouco grau de influência e 5, possui um alto grau de influência.

<i>Stakeholders</i>	1	2	3	4	5
<i>Stakeholder 1</i>					
<i>Stakeholder 2</i>					
<i>Stakeholder 3</i>					
<i>Stakeholder 4</i>					
<i>Stakeholder 5</i>					

Tabela 1- Tabela de avaliação de influência do *stakeholder* – Grupo 1

Com relação aos atributos apresentou-se a seguinte tabela e questão: Classificar os *stakeholders* de acordo com a característica mencionada em uma escala de 1 a 5 sendo, 1 possui pouca característica e 5 possui totalmente a característica em questão. Dessa forma serão classificados seus atributos enquanto Poder, Legitimidade e Urgência.

<i>Stakeholders</i>	Força coerciva, influência simbólica, poder de impor, a existência depende deles - PODER	Influenciadores legais, contratuais. Possuem títulos na organização, direitos ou propriedade - LEGITIMIDADE	Os interesses devem ser atendidos rapidamente – URGÊNCIA
<i>Stakeholder 1</i>			
<i>Stakeholder 2</i>			

³³ Tradução da autora: A técnica mais simples envolveu a atribuição de valores de 1 a 5 para cada uma das cinco posições diferentes nas declarações de cinco pontos. O 1 final foi sempre atribuído ao terminal negativo da escala sigma, e 5 final para o final positivo da escala sigma.

Depois de atribuir desta forma os valores numéricos para as respostas possíveis, a pontuação para cada indivíduo foi determinado por encontrar a média dos valores numéricos das posições que ele selecionou. Na verdade, uma vez que o número de instruções foi o mesmo para todos os indivíduos, foi usada a soma das pontuações numéricas, ao invés da média.

<i>Stakeholder 3</i>			
<i>Stakeholder 4</i>			
<i>Stakeholder 5</i>			
Outros			

Tabela 2 – Tabela de atributos dos *stakeholders* – Grupo 1Grupo 2

Para o segundo grupo, composto das indicações dos primeiros entrevistados, foi elaborada a seguinte categorização, seguida das questões presentes no roteiro de entrevista.

Categoria	Identificação	
<i>Objetivos</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Questões</i>
1- Apontar nome do entrevistado, bem como cargo ocupado e atividades desenvolvidas e tempo que trabalha na organização.	1.1- Nome completo do entrevistado. 1.2- Cargo e atividades desenvolvidas. 1.3- Tempo de atuação dentro da organização envolvendo evolução de carreira dentro da mesma. 1.4- Evolução de cargo dentro da organização.	1.1- Qual o seu nome? 1.2- Qual o cargo que você ocupa nessa instituição e quais as atividades desenvolvidas por você? 1.3- Há quanto tempo atua nessa organização? 1.4- Ao longo de seu tempo na instituição, existiu alguma evolução profissional? Qual?

Quadro 8- Categorização e roteiro – Identificação Grupo 2 (desenvolvido pela autora).

Categoria	Stakeholders	
Averiguar: (A) Compreender as relações de hospitalidade na Mobilidade Corporativa e a eventual contribuição da competitividade em uma dada organização.		
<i>Objetivos</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Questões</i>

<p>1 - Entender a percepção de importância do entrevistado dentro do processo Mobilidade Corporativa da organização.</p>	<p>1-Importância da indicação.</p> <p>2- Influência exercida no processo de Mobilidade Corporativa.</p> <p>3- Influência sofrida pelo processo de Mobilidade Corporativa.</p>	<p>1- De acordo com o conceito de Mobilidade Corporativa, Stakeholders e Hospitalidade, porque você acredita que foi indicado como um stakeholder importante?</p> <p>2- Qual a sua influência direta no processo de Mobilidade Corporativa?</p> <p>3- O que esses deslocamentos influenciam em seu cargo?</p>
--	---	---

Quadro 9- Categorização e roteiro – *Stakeholders* Grupo 2 (desenvolvido pela autora).

Categoria	Hospitalidade	
<p>Averiguar: (A) Compreender as relações de hospitalidade na Mobilidade Corporativa e a eventual contribuição da competitividade em uma dada organização.</p> <p>(B) Compreender se a hospitalidade entre <i>stakeholders</i> auxilia no sucesso das missões.</p>		
<i>Objetivos</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Questões</i>
<p>1 – Identificar o entendimento de hospitalidade.</p> <p>2 - Compreender a relação existente entre <i>stakeholders</i> no processo de Mobilidade Corporativa.</p>	<p>1-Entendimento sobre hospitalidade antes e depois da leitura de conceitos.</p> <p>2- Relação profissional existente entre stakeholders.</p> <p>3- Relação pessoal existente entre stakeholders.</p> <p>4- Existência de relações de hospitalidade.</p> <p>5- Relações de hospitalidade relacionada ao sucesso no processo de Mobilidade Corporativa.</p>	<p>1– Qual a sua relação profissional com o entrevistado n.1 que fez a sua indicação?</p> <p>2 – Qual a sua relação pessoal com o entrevistado n.1 que fez a sua indicação?</p> <p>3 – Há quanto tempo vocês se conhecem?</p> <p>4 – De acordo com os conceitos de hospitalidade apresentados, você acredita que relações de hospitalidade, no âmbito profissional, existem entre você e o entrevistado n.1?</p> <p>5.1 -Se sim, você acredita que essa existência influencia positivamente no desenvolvimento das atividades que vocês realizam diretamente ligadas a Mobilidade Corporativa? Por que?</p>

		5.2 – Se não, acha que sua existência seria importante?
--	--	---

Quadro 10- Categorização e roteiro – Hospitalidade Grupo 2 (desenvolvido pela autora).

Categoria	Competitividade	
A Averiguar: (B) Compreender se a hospitalidade entre <i>stakeholders</i> auxilia no sucesso das missões.		
<i>Objetivos</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Questões</i>
1 - Identificar se o entrevistado relaciona a presença de relações de hospitalidade com missões bem-sucedidas.	1- Relações criadas entre hospitalidade e sucesso nas missões realizadas em função da mobilidade corporativa.	1- Nas missões realizadas, você acredita que as relações de hospitalidade podem influenciar o sucesso de uma missão ou o não sucesso dela?

Quadro 11 - Categorização e roteiro – Competitividade Grupo 2 (desenvolvido pela autora).

3.2.3 Protocolo de Pesquisa

Como parte integrante do método de Estudo de Casos Múltiplos, Yin (2003) determina a elaboração de um protocolo de pesquisa que visa auxiliar a investigação na medida em que os procedimentos e regras de condução da pesquisa serão definidos por ele. Assim, este protocolo de pesquisa norteou o estudo de campo realizado cujas etapas são descritas adiante.

- **Procedimentos de campo**

Grupo 1

Foram realizados contatos telefônicos e via e-mail iniciais com cada um dos entrevistados do Grupo 1 a fim de estabelecer um primeiro contato, apresentar a pesquisa desenvolvida e agendar um encontro presencial para realização das entrevistas.

Com a entrevista agendada, a pesquisadora se dirigiu aos escritórios ou sedes das organizações localizadas na cidade de São Paulo. Para a organização religiosa, a pesquisadora se dirigiu à Igreja de Jesus Cristo dos Santos do Últimos Dias, localizada na Avenida Professor Francisco Morato, 2390, onde se encontra também a sede administrativa da organização no Brasil. Para a organização privada, a pesquisadora foi à sede da JBS-Brasil em

São Paulo, localizada na Avenida Marginal Direita Tietê, 500. Finalmente para o 8º Distrito Naval – Marinha do Brasil, foi necessário dirigir-se até a Rua Estado de Israel, 776.

Todos os respondentes do primeiro grupo concederam entrevistas presenciais gravadas que foram posteriormente transcritas e com o conteúdo analisado. As entrevistas tiveram uma duração que variou entre 50 minutos e 1:10 hora aproximadamente.

Durante a entrevista utilizou-se como roteiro aquele apresentado anteriormente no item Categorização. Em seguida, foi apresentado o Mapa de *Stakeholders* para que o entrevistado confirmasse ou acrescentasse os *stakeholders* presentes no processo de Mobilidade Corporativa de sua organização. Logo depois, foi solicitado ao entrevistado que preenchesse as tabelas que indicam o grau de influencia dos *stakeholders*, bem como seus atributos. Finalmente, ao término desse encontro, solicitou-se ao entrevistado a indicação de dois importantes *stakeholders* a serem entrevistados, componentes do Grupo 2.

Para finalizar cada um desses encontros, os respondentes assinaram um Termo de Consentimento autorizando a utilização das informações apresentadas em suas respostas.

Grupo 2

Da mesma forma como ocorreu com o Grupo 1, contatos iniciais via e-mail e telefone foram realizados para apresentação da pesquisa e solicitação de entrevista gravada. Mencionou-se a indicação deles proveniente do primeiro entrevistado com o objetivo de melhor aceitação à entrevista necessária.

A duração das entrevistas do segundo grupo foi menor, cerca de 20 minutos a 45 minutos. Grande parte delas foi realizada de forma presencial, sendo apenas uma realizada via Skype devido a distancia física entre pesquisadora e entrevistada.

Durante esse encontro foi utilizado como roteiro de entrevista as questões encontradas no item Categorização, referente ao Grupo 2, e todos também assinaram o Termo de Consentimento que se encontram nos apêndices.

Vale ressaltar que por impossibilidade legal e de dificuldade de acesso e concessão de informações, o procedimento de campo do Grupo 2 sofreu algumas adaptações no que compete a organização militar abordada nesta pesquisa.

3.3 Categorização dos Objetos de Estudo

- Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias – Mórmons



Figura 8 – Templo de São Paulo (Mórmons). Fonte: LDS.org

A Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias é a pessoa jurídica (Associação Brasileira da igreja de Jesus Cristo dos Santos dos últimos dias, no Brasil) e nome de todas as igrejas dos Mórmons. Estes representam uma religião cristã e a sua igreja foi organizada em Fayette, Nova York, na data de 6 de Abril de 1830 sob a liderança de Joseph Smith que aos 14 anos, na primavera de 1820 vivenciou uma aparição em resposta a seus questionamentos religiosos que o inspirou a construí-la (Especialista Mórmons, 2015).

Os mórmons utilizam a Bíblia Sagrada como nas demais religiões cristãs, mas possuem também seu próprio livro sagrado conhecido como o Livro de Mórmon. Este se trata de um convênio de escrituras que fala sobre Jesus Cristo nos relatos a partir de profetas antigos que foram visitados por Ele após a sua ressurreição na América antiga. O livro recebeu o nome de um dos últimos profetas antigos desses relatos e foi traduzido por Joseph Smith (MÓRMONS.ORG, 2015).

Os mórmons, no período de organização da igreja, sofreram grandes perseguições por conta de suas crenças. Joseph Smith foi inclusive assassinado por conta disso em 1844 (Especialista Mórmons, 2015).

Devido a essa perseguição, os pioneiros dessa igreja, junto a Joseph Smith tiveram que se deslocar para o oeste dos Estados Unidos, onde hoje está localizado o estado de Utah. Eles foram, de acordo com as entrevistas realizadas nesta pesquisa, os responsáveis pela

colonização dessa área dos Estados Unidos. O estado de Utah, dessa forma, tornou-se a sede mundial da igreja dos Mórmons, na cidade de Salt Lake City.

Existem hoje inúmeras capelas Mórmons espalhadas pelo mundo e em número menor, templos também. No Brasil, existem mais de 2000 congregações. A diferença entre capelas e Templos é que as capelas são locais considerados públicos e são dedicados à adoração onde Mórmons e visitantes se reúnem para orar, compartilhar o sacramento, estudar escrituras e conversar sobre suas responsabilidades. Os Templos por sua vez, a chamada “Casa do Senhor”, é um local dedicado à realização das chamadas ordenanças sagradas como o casamento com a crença de união para a eternidade e também batismo por pessoas falecidas que não chegaram a receber o evangelho de Jesus Cristo. Apenas os Mórmons que obedecem aos mandamentos de Deus podem frequentá-los (Especialista Mórmons, 2015).

No Brasil existem atualmente 6 Templos: São Paulo, Campinas, Curitiba, Porto Alegre, Recife e Manaus. Em construção encontram-se os de Fortaleza e Rio de Janeiro.

De acordo com o entrevistado especialista ligado à organização dos Mórmons, Fabio Nascimento, membro da congregação e Diretor Assistente de assuntos públicos na igreja no Brasil, a organização da igreja acontece da seguinte forma.

Cada congregação se chama Ala e se for uma congregação pequena, se chama Ramo. Existe um bispo que é considerado o líder espiritual da congregação. Um conjunto de alas e ramos, formam uma Estaca. Cada Estaca é considerada como uma diocese que representa um conjunto de igrejas. No Brasil existem mais de 260 Estacas.

As lideranças da igreja são voluntárias e leigas, ou seja, os líderes possuem seus trabalhos e famílias, inclusive o Bispo e os Presidentes de Estacas. Nesse caso, essas lideranças não são figuras sustentadas pela igreja. O Bispo de Ala seria a figura equivalente a um Padre na religião católica ou Pastor, na religião Evangélica.

Os Bispos são selecionados por revelação, ou seja, pela percepção dos líderes de Estaca nessa indicação em decorrência de um período de orações. Por isso o líder indicado pode ser considerado leigo, no sentido de não ter necessariamente uma formação acadêmica mais evoluída.

Além dessa estrutura eclesial, existe também uma estrutura que administra a igreja. Nesse caso são pessoas assalariadas que organizam diversas áreas administrativas da igreja e que em sua maioria são Mórmons. Existem ainda pequenas exceções para cargos que exigem um conhecimento técnico específico não encontrado ainda entre os membros da igreja.

A cultura do voluntariado é muito importante e presente na igreja dos Mórmons, estando esses presentes em diversas atividades de auxílio social. Existe inclusive um

programa chamado Mãos que Ajudam com diversos projetos voluntários em andamento, além de parcerias realizadas com outros já existentes, não necessariamente provenientes da comunidade Mórmon, como parceria com o programa Brasil Voluntário e participações em situações de desastres naturais onde a comunidade necessita de ajuda.

Existem ainda professores dos jovens que conduzem cursos, preparam para um emprego entre outros ensinamentos. Isso acontece tanto para os jovens como crianças, na chamada Primária.

Outros voluntários ainda, principalmente quando entram no período de aposentadoria, ou ainda que reservam algumas economias para se dedicarem alguns anos ao voluntariado, se propõem a participar de programas que tutelam os missionários fora de suas residências.

Esse último grupo é um dos mais importantes para a igreja dos Mórmons. Tratam-se de jovens (mulheres a partir dos 19 anos e homens, a partir dos 18) que se candidatam e são selecionados pela igreja para serem missionários em tempo integral, geralmente fora de suas residências em um período de 2 anos para os rapazes e 1 ano e meio para as garotas. Esse é inclusive o maior fluxo existente de deslocamentos dessa organização (G1, MÓRMONS, 2015).

Existem alguns fundos construídos em caráter de doação por parte dos Mórmons dedicados ao desenvolvimento destes, como auxílio na educação e deslocamentos de missionários que não podem arcar com suas despesas. Pois em vias de regra, são os pais dos missionários que costumam arcar com a despesa de deslocamento, inclusive com o valor mensal dados a eles durante as missões para se manterem em trabalho.

Dessa forma, a comunidade Mórmon divide-se em: corpo eclesiásticos (o profeta que é o primeiro presidente e seus conselheiros, os 12 apóstolos, Bispos, líderes de Estadas e Presidentes de Congregação), corpo administrativo (funcionários assalariados que trabalham na gestão de atividades administrativas da igreja), voluntários (que participam de programas específicos da igreja como a tutela de missionários), missionários (jovens que são voluntários em tempo integral e deslocam-se para fora de suas residências para pregar o evangelho) e comunidade Mórmon (são os fiéis que membros dessa igreja) (Especialista Mórmons, 2015).

- **JBS – Brasil**



Figura 9 – Logomarca JBS-Brasil. (Fonte: <http://www.jbs.com.br>)

A empresa JBS é considerada uma empresa líder no mundo em processamento de carnes bovina, aves, ovina e participação na produção de carne bovina. Sua principal atuação é no setor de alimentos, mas possui ainda iniciativas e produção nas áreas de couro, biodiesel, colágeno, produtos de limpeza e embalagens metálicas.

A JBS é considerada ainda a maior exportadora do mundo de proteína animal, com uma rede de vendas que atinge mais de 300 mil clientes localizados em 150 países.

Com mais de 60 anos de existência, possui mais de 200 mil funcionários espalhados pelo mundo em cerca de 340 unidades de produção, distribuídos em 24 países, com abrangência nos 5 continentes (G1, JBS, 2015).

Suas áreas de atuação dividem-se em quatro:

- JBS Carnes: da qual fazem parte marcas como Swift, Bertin e Friboi;
- JBS Couros: área inaugurada no ano de 2009;
- JBS Foods: com marcas como Seara, Massa Leve, Doriana, Rezende, entre outros;
- JBS Novos negócios: área que transforma os subprodutos e resíduos do processamento de carnes em produtos de valor agregado e de contribuição à sustentabilidade, como JBS Ambiental – Soluções em resíduos, JBS Colágeno e TRP Caminhões Seminovos. Dentro dessa área encontram-se ainda atividades ligadas ao biodiesel, produtos de limpeza e embalagens metálicas (JBS-BRASIL, 2016).

A JBS teve início no ano de 1953 com a inauguração de uma pequena planta de processamento de carne bovina, com capacidade de 5 cabeças de carne por dia, na cidade de Anápolis, estado de Goiás. Seu fundador foi José Batista Sobrinho e o nome da empresa era Fundação da Casa de Carnes Mineira.

Entre os anos de 1970 e 2001 a JBS expandiu suas operações com aquisição de unidades já existentes e seu processamento passou então para um número de 5.800 cabeças. De 2001 a 2006, além de operar 21 plantas no Brasil, o grupo se expandiu internacionalmente e passou a operar 5 plantas da Argentina. Sua capacidade de processamento passou então para o número de 19.900 cabeças (JBS-BRASIL, 2016).

Em 2007 foi a empresa abriu capital na bolsa de valores do Brasil e desde então adquiriu outras marcas internacionais de alimentos como a norte-americana Swift Company, marcando seu ingresso nos mercados dos Estados Unidos e Austrália e Grupo Toledo na Bélgica. Existiram ainda outras marcas adquiridas como as norte-americanas Smithfield Beef, participação acionária na Pilgrim's Pride e as australianas Tasman Group, Tatiara Meats e Rockdale Beef. Confinamentos norte-americanos também passaram a ser parte do grupo JBS como Five Rivers e McElhaney (JBS-BRASIL, 2016).

Com a aquisição da Seara em 2013, a JBS consolidou-se também como líder no processamento de aves.

A JBS possui um conselho administrativo formado por 11 membros com mandato vigente de 2 anos (com possível reeleição) que são os responsáveis por definir as tomadas de decisão, estratégias de investimentos, definição de política de atuação, monitoramento do desempenho da companhia e supervisão e gestão da diretoria do grupo. Este conselho possui assessoria nas decisões estratégicas que provem dos seguintes comitês: Sustentabilidade, Auditoria, Financeiro e Gestão de Riscos, Gestão de Pessoas e de Inovação e Marketing (JBS-BRASIL, 2016).

Atualmente, o presidente global da JBS é Wesley Batista seguido de outros presidentes de divisões como os da JBS Mercosul, JBS USA e JBS Foods.

- **8º Distrito Naval – Marinha do Brasil**

Como organização militar a ser estudada nesta pesquisa, optou-se pelo 8º Distrito Naval – Marinha do Brasil. É importante ressaltar que a entrevista proveniente desse objeto, assim como as informações concedidas referem-se apenas à jurisdição deste distrito. O mapa da área de jurisdição do Comando do 8º Distrito Naval foi delimitado em função das bacias

hidrográficas, correspondendo ao Estado de São Paulo e uma parte do Estado de Minas Gerais.



Figura 10 – Mapa da área de jurisdição do Comando do 8º Distrito Naval.

O 8º Distrito Naval tem como missão contribuir para o cumprimento das tarefas de responsabilidade da Marinha do Brasil, na jurisdição a qual atua. Dessa forma, algumas das tarefas atribuídas a esse comando, são:

- executar as operações navais, aeronavais e de fuzileiros de caráter naval;
- apoiar unidades e forças navais, aeronavais e fuzileiros navais;
- contribuir para a segurança do tráfego aquaviário, referente à segurança da navegação e salvaguardar a vida humana, em hidrovias interiores, mar aberto e na prevenção da poluição hídrica por embarcações, plataformas e instalações de apoio;
- implementar e fiscalizar o cumprimento de leis e regulamentos no mar e águas interiores;
- supervisionar atividades de assistência cívico-social às populações ribeirinhas, entre outros (8º DISTRITO NAVAL, 2016).

O comando em questão possui o seguinte organograma:

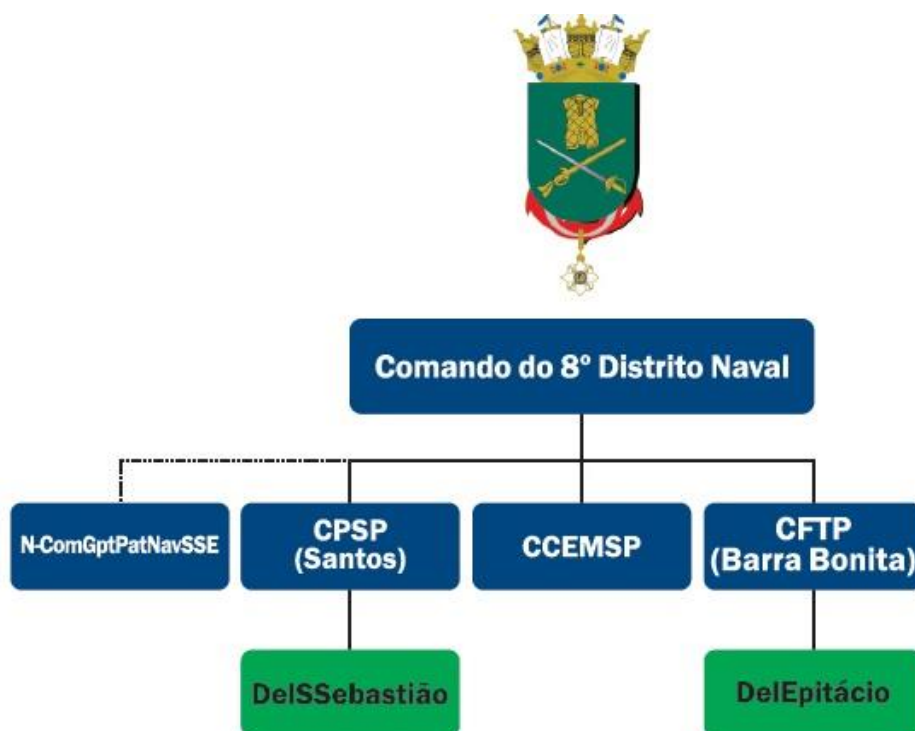


Figura 11- Organograma do 8º Distrito Naval – Marinha do Brasil.

N-ComGptPatNavSSE – Núcleo do Comando do Grupamento de Patrulha Naval do Sul-Sudeste.

CPSP (Santos) – Capitania dos Portos em São Paulo, localizada na cidade de Santos. Contribui para a orientação, coordenação e controle de atividades referentes à Marinha Mercante e organizações correlatas no que compete a segurança da navegação, salvaguarda da vida humana, prevenção da poluição hídrica e defesa nacional.

CCEMSP – Centro de Coordenação de Estudos da Marinha em São Paulo. Coordena os esforços de integração da Marinha com Institutos de Educação e Pesquisas, Indústrias e áreas científicas e tecnológicas. Está localizado da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

CFTP (Barra Bonita) – Capitania Fluvial do Tietê-Paraná. Atua sobre 369 municípios do Estado de São Paulo, Minas Gerais e Goiás.

DelSSebastião – Delegacia da Capitania dos Portos em São Sebastião. É subordinada à Capitania dos Portos de São Paulo.

DelEpitácio – Delegacia Fluvial de Presidente Epitácio. Também localizada na Hidrovia Tietê-Paraná. É subordinada a CFTP e atua em 131 municípios do Estado de São Paulo, Mato Grosso do Sul e Paraná.

A Comissão Naval de São Paulo foi criada em 1975 e teve seu nome alterado para o Comando do 8º Distrito Naval (Com8ºDN) no ano de 1997. Além do estado de São Paulo, possui ainda jurisdição em alguns municípios dos estados do Paraná, Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso do Sul (8º DISTRITO NAVAL, 2016).

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS

O quarto capítulo desta dissertação teve como objetivo caracterizar os entrevistados que fizeram parte desta pesquisa, apresentar a Mobilidade Corporativa como acontece nas organizações abordadas de acordo com as informações transmitidas, bem como analisar os resultados encontrados, tendo por fim as considerações da pesquisadora para este trabalho.

A fim de melhor identificar os respondentes ao longo do conteúdo que será trazido, buscou-se criar uma legenda de identificação seguindo o nível de autorização presente nos Termos de Consentimento, sendo:

Organização Religiosa – Mórmons	
GRUPO 1	
Gestora de viagens: Déborah Fernandes	G1, Mórmons.
GRUPO 2	
<i>Stakeholders</i> 1: Ruben Arias	G2.1, Mórmons.
<i>Stakeholder</i> 2: André Silveira	G2.2, Mórmons.
Organização Privada – JBS-Brasil	
GRUPO 1	
Gestora de viagens: Cynthia Hohl	G1, JBS.
GRUPO 2	
<i>Stakeholder</i> 1: Representante Fornecedor-Hotel	G2.1, JBS.
<i>Stakeholder</i> 2: Representante TMC	G2.2, JBS.
Organização Militar – 8º Comando Naval	
GRUPO 1	
Comandante: 8º Comando Naval	G1, 8ComNav.
Entrevistado não identificado	G1.2, 8ComNav.
GRUPO 2	
<i>Stakeholder</i> 1: representante do Grupo Familiar	G2, 8ComNav.
Especialistas	
Fábio Nascimento	Especialista, Mórmons.
Beatriz Chueco	Especialista, TMC.

Tabela 3 – Legenda de entrevistados.

4.1 – Caracterização de entrevistados e Mobilidade Corporativa – Mórmons

A entrevistada que formou o Grupo 1 da organização religiosa, os Mórmons, Igreja de Jesus Cristo do Santos do Últimos Dias, foi a Gerente de Viagens e Frotas da instituição.

Déborah atua nessa instituição desde 2012 dentro do setor de viagens, tendo participado de uma evolução profissional interna até chegar ao cargo que se encontra hoje. É também membro da igreja, assim como a maior parte do departamento administrativo.

Em sua entrevista Déborah indicou como os seguintes *stakeholders* a serem entrevistados: Rubem Arias e André Silveira.

Ruben Árias faz parte da instituição dos Mórmons há 10 anos, tendo transitado por algumas áreas administrativas até chegar ao cargo que ocupa atualmente de Gerente do Departamento de RH da instituição do Mórmons. André Silveira faz parte da mesma instituição há 15 anos e também participou de uma evolução profissional na instituição até ocupar o cargo atual de Gerente de Materiais da organização. Ele coordena cerca de 93 funcionários, entre eles, Déborah Fernandes, entrevistada do Grupo 1.

Tanto Ruben Arias, como André Silveira, são membros da igreja também. São mórmons.

Todas as entrevistas foram realizadas na Avenida Professor Francisco Morato, 2390, onde se encontra a sede administrativa da organização no Brasil. Os entrevistados G1, Mórmons e G2.1, Mórmons, tiveram suas entrevistas gravadas. No entanto, o entrevistado G2.2, Mórmons, não concedeu essa mesma autorização, tendo suas respostas escritas, posteriormente validadas, para então utilização nesta pesquisa.

Em relação aos demais procedimentos de campo no que compete ao Grupo 1 e Grupo 2, foram devidamente aplicados como previsto nos procedimentos metodológicos.

Mobilidade Corporativa

A Mobilidade Corporativa dos Mórmons, no que compete a gerência da gestora da organização aqui no Brasil, distribui-se entre a mobilidade dos missionários da instituição, mobilidade dos funcionários administrativos que se encontram na matriz da cidade de São Paulo e organização de voos domésticos de membros da igreja, sejam eles administrativos ou voluntários que moram fora do Brasil.

A organização no Brasil possui ao todo 5.300 missionários e aproximadamente 530 missionários brasileiros servindo no exterior.

Para serem missionários os garotos precisam ter entre 18 e 26 anos e terem sido dispensados do serviço militar. As garotas precisam ter entre 19 e 28 anos. Ambos precisam se cadastrar em um sistema da igreja, inserir seus dados, para que um líder eclesiástico de sua região possa se certificar de que ele é um jovem preparado para tal atividade (G1, Mórmons).

Quando selecionados recebem em suas casas uma notificação dizendo que foram escolhidos e onde irão servir. As moças, as chamadas *sisters* irão servir em período integral por 1 ano e meio e os rapazes, élderes, irão servir por 2 anos (Especialista, Mórmons).

A logística desses deslocamentos funciona da seguinte forma: todos aqueles que servirão como missionários, de qualquer parte do Brasil, dirigem-se primeiro para a cidade de São Paulo, onde permanecerão por três semanas de treinamento no CTM (Centro de Treinamento de Missionários) localizado no Bairro do Limão. Para isso são utilizados transportes aéreos para trazê-los, serviço de recepção nos aeroportos e transfers ao CTM. Após o período de treinamento são novamente levados ao aeroporto para serem então destinados a uma das 34 áreas geográficas do Brasil, onde irão servir (G1, Mórmons).

O CTM de São Paulo também abriga os missionários estrangeiros de língua portuguesa que servirão no Brasil.

Esses deslocamentos organizados pela gestora no Brasil têm seus custos arcados pelo Fundo dos Missionários que é um dos fundos criados pela igreja, que tem a contribuição de seus membros e que irá custear esses deslocamentos.

Os missionários permanecerão geralmente em alojamentos, realizarão suas atividades diárias de pregar suas crenças e apresentar a igreja sempre em duplas, e receberão como auxílio apenas o suficiente para seu deslocamento, alimentação ou despesas com moradia caso estejam em uma localidade que ainda não possui um alojamento (G1, Mórmons).

Quando um missionário brasileiro servir no exterior a passagem de ida será solicitada pela organização no Brasil, mas a sua passagem de retorno será providenciada pela agência de seu destino (G2.2, Mórmons).

Além dos deslocamentos de missionários, existem também os deslocamentos dos funcionários que representam aproximadamente 700 colaboradores presentes na sede de São Paulo. A gestora entrevistada também cuida destes deslocamentos que possuem pontos diferentes dos missionários. Neste caso, o colaborador que precisa fazer uma viagem, realiza a solicitação em um sistema de *self booking* (utilizado pelo grupo corporativo e Vips), onde a mesma será encaminhada para o seu gestor de área, que em caso de aprovação, seguirá para a

gestora de viagens efetivar o pedido junto à agência de viagens corporativa contratada (TMC), para gestão dessas viagens.

Neste caso são utilizados serviços de transporte aéreo, ficam hospedados em hotéis e não em alojamentos, e se necessários, serviços de deslocamentos como taxis que podem ser pagos por conta própria seguido de pedidos de reembolso ou com a utilização de empresa conveniada que efetua pagamento faturado.

Existem ainda os casais missionários e presidentes de missões que por um determinado tempo se programam para servir fora de suas casas, muitas vezes sendo os tutores dos missionários da região para onde se deslocam. Nesse caso os casais utilizam de seus próprios recursos para viverem no destino escolhido, tendo apenas um subsídio da igreja para auxiliar. Em especial para os presidentes de missões, a igreja disponibiliza um local para morarem, principalmente pelo fato de muitas vezes terem que levar a família junto com eles.

De uma forma geral existem três grandes grupos que se deslocam: o grupo de missionários, o grupo administrativo e o chamado grupo VIP, o eclesiástico. Este é considerado VIP por seu prestígio espiritual na organização e, portanto, não precisa de autorização para viajar. Geralmente hospedam-se em hotéis de maior conforto. O grupo de missionários não tem poder para decidir sua viagem. Será feito o que for determinado entre a gestora dos Mórmons e a TMC. O grupo administrativo hospeda-se em hotéis de médio conforto seguindo um fluxo de aprovação de seu superior por intermédio de um sistema *self booking*. (G2.2, Mórmons).

4.2 – Caracterização de entrevistados e Mobilidade Corporativa – JBS-Brasil

A entrevistada que formou o Grupo1 da organização privada foi Cynthia Hohl que faz parte da empresa há cerca de 3 meses como gestora de viagens. A mesma atua há 18 anos na área de viagens corporativas tendo trabalhado antes em uma TMC. Dentro desta TMC teve uma evolução profissional que foi de consultora, emissora, a departamento comercial. Em termos de cargo, evoluiu para supervisora, coordenadora e encerrou suas atividades ali como gerente geral.

Em sua nova jornada profissional, atua agora em uma empresa que antes era considerada como um cliente de TMC. Seu novo desafio é criar um departamento de viagens para a JBS-Brasil que antes tinha sua demanda de viagens gerenciada pelo departamento de suprimentos. Com o crescimento da empresa e maior número de viagens, tornou-se necessário a criação de um departamento para cuidar apenas das questões de deslocamentos.

Após sua entrevista a gestora indicou como importantes *stakeholders* a serem entrevistados um representante do grupo de fornecedores (Hotel) e um representante do grupo TMC. Por conta da solicitação de sigilo presente nos Termos de Consentimento assinado, não foi permitido mencionar nomes dos *stakeholders*, bem como empresas que representam.

O *stakeholder* representante do grupo de fornecedores é diretora assistente da área de Vendas e Marketing de um hotel de grande porte localizado na cidade de São Paulo e pertencente a uma rede norte americana. Atua nessa empresa há 11 anos e tem como função prestar suporte aos departamentos de Marketing e Vendas, eventos, vendas externas, prospecção e manutenção de clientes.

O *stakeholder* representante do grupo TMC atua há 2 anos como gerente de contas na TMC localizada na cidade de São Paulo que tem como cliente a JBS-Brasil. Possui 12 anos de mercado e sempre atuou no mercado de viagens corporativas.

Todas as entrevistas foram realizadas de forma presencial, cada uma no escritório pertencente a empresa em questão, com gravação de voz e seguindo o procedimento de campo como descrito nos procedimentos metodológicos, tanto para o Grupo 1 como para o Grupo2.

Mobilidade Corporativa

Devido ao crescimento da empresa JBS-Brasil, os deslocamentos que faziam parte da Mobilidade Corporativa da empresa, antes gerenciados pelo Departamento de Suprimentos da empresa, hoje demanda um departamento próprio para sua gestão.

O departamento encontra-se em fase de desenvolvimento e o objetivo maior é centralizar todas as ações relacionadas a viagens a ele, para maior e melhor controle (G1, JBS).

A empresa JBS possui 250.000 colaboradores espalhados por suas plantas e sedes no mundo, entre países como Estados Unidos, Austrália e China. No Brasil são 90.000 colaboradores e em último relatório elaborado, foi encontrado o número de 9.000 colaboradores viajantes.

Todo processo de solicitação de viagens é feito por meio de uma ferramenta online que é o *self booking*. Os deslocamentos podem ter como motivação: reuniões, treinamentos, fechamento de contratos, realização de rituais na carne *Kosher*, treinamento de desossa, implementação de novas plantas, compras, vendas, importação, exportação, entre outros.

No caso de implementação de novas plantas é necessário o deslocamento de pessoas que representam diferentes áreas que devem existir nessa nova aquisição como Recursos

Humanos, área jurídica, financeira, contábil entre outras, para entender como esses departamentos funcionam na nova localidade, desenvolvê-los, organizá-los e integrar com a matriz (G1, JBS).

O fluxo de solicitação de viagens acontece da seguinte forma: o viajante solicita via um sistema de *self booking* a sua viagem, automaticamente seu chefe recebe um *link* para aprovar esse pedido e com a autorização dada, a viagem pode ser realizada. Esses pedidos de solicitação são chamados de OS e dentro deles pode ter solicitado uma viagem completa, ou seja, não apenas uma passagem, mas passagens de ida e volta, hotel, transfer, aluguel de carro. Mas será sempre o gestor de cada área que irá definir quando um deslocamento deverá acontecer, se a solicitação está de acordo e dentro do *budget* e quando uma norma não for cumprida, referente a Política de Viagem, reportar à gestora de viagens da empresa. (G1, JBS).

A JBS-Brasil, por estar espalhada em uma grande área geográfica no Brasil e possui um grande volume de solicitações, trabalha atualmente com 5 TMCs, 3 delas de grande porte: uma localizada em São Paulo, uma em Itajaí e outra em Anápolis onde a empresa começou.

A JBS-Brasil é proprietária de um sistema de *self booking* que conversa com duas das agências corporativas que a atende e para outra, utilizam o sistema próprio da TMC. No caso em que a mesma é proprietária do sistema, o valor das transações é menor pois é a própria JBS quem paga o contrato de licença da ferramenta (G1, JBS).

Serviços como hotel e carro são faturados para a empresa JBS, passagens podem também ser faturadas ou pagas com cartão virtual, para outras necessidades que requerem um pagamento em dinheiro, o viajante tem que solicitar um valor de adiantamento para a empresa, depois realizar a prestação de compras desse valor, pois não possuem ainda um cartão de crédito. O sistema onde efetua essa solicitação não permite a solicitação de novo adiantamento se o anterior não teve ainda suas contas prestadas.

4.3 – Caracterização de entrevistados e Mobilidade Corporativa – 8º Comando Naval

Diferente do que aconteceu no Grupo 1 da organização privada e religiosa, onde tiveram como respondentes apenas 1 entrevistado, no caso da organização militar, do 8º Comando Naval, existiram 2 entrevistados. Essa foi a condição para que a entrevista fosse concedida.

Um dos entrevistados não aceitou ser identificado com nome e função exercida no 8º Comando Naval. O outro entrevistado, da mesma forma, não aceitou registrar a definição

exata de seu cargo e nome, sendo considerado nessa pesquisa como um dos Comandantes do 8º Comando Naval que de certa forma participa da organização dos deslocamentos dos membros desse comando.

Outro ponto solicitado foi o esclarecimento por parte dos entrevistados de que os mesmos não respondem pela organização dos deslocamentos da Marinha do Brasil enquanto órgão maior, mas apenas dos deslocamentos que ocorrem na área de jurisdição do 8º Comando Naval. Nos momentos da entrevista em que são mencionados deslocamentos que ocorrem além da área de sua jurisdição, os mesmos respondem como viajantes que participaram do processo e não como organizadores.

O entrevistado não identificado, com 40 anos de Marinha, atua nesse distrito desde o mês de Agosto de 2015 enquanto o Comandante, com 29 anos de Marinha, desde Julho. Ambos seguiram a carreira militar o que significa que tiveram sua entrada no corpo da Marinha por meio de concurso público e seguiram o plano de carreira por ela determinado para chegarem aos cargos que possuem hoje. São habilitados, dessa forma, a desenvolverem as tarefas que hoje desempenham.

A composição do Grupo 2 também ocorreu de forma diferente do Procedimento de Campo definido na Metodologia no que compete a indicação de composição. Assim como descrito no protocolo aplicado ao Grupo 1, o entrevistado do 8º Comando Naval validou o Mapa de *Stakeholders* e indicou os 2 que considera serem de maior importância, sendo: um Prático de Navio como representante do Grupo Comunidade Local e o Porto de Santos como representante do Grupo Governo.

Referente à primeira indicação a pesquisadora encontrou obstáculos legais no que tange o fornecimento de informações de relações profissionais entre o Prático e a Marinha. As informações não poderiam ser passadas e a entrevista não poderia ser realizada.

Referente à segunda indicação a pesquisadora transitou por órgãos como a CODESP – Companhia Docas do Estado de São Paulo, empresa estatal brasileira de economia mista que gerencia a operação portuária do Porto de Santos. Após a tentativa de inúmeros contatos, conseguiu-se uma indicação da Guarda Marinha. O primeiro contato telefônico foi estabelecido onde a pesquisa foi explicada, assim como a metodologia dos procedimentos de campo, mas sem a certeza de fornecimento de informações. Como solicitado por essa última figura, as questões de entrevistas foram enviadas por e-mail, mas nunca respondidas ou indicado outro possível entrevistado.

Devido aos obstáculos encontrados, notou-se durante a entrevista realizada com o Grupo 1 a menção por mais de uma vez de um *stakeholder* participante do processo de

Mobilidade Corporativa da Marinha, ainda que o mesmo não tenha sido referenciado como um *stakeholder* importante ou que poderia ser acrescentado ao Mapa de *Stakeholder*: grupo familiar.

Sendo assim, e por maior possibilidade de acesso, compôs o Grupo 2 da organização militar um membro de família de um oficial da Marinha, especificamente esposa de um oficial que participou por mais de oito vezes de deslocamentos realizados por períodos de permanência entre 1 ano e 3 anos. A entrevistada, assim como marido e seu núcleo familiar constituído, encontram-se atualmente na cidade de Brasília. A mesma é casada com o oficial referido há cerca de 18 anos. Apesar de possuir formação acadêmica, por conta da alta frequência de deslocamentos, não foi possível e viável o desenvolvimento de uma atividade profissional de sua parte.

A entrevista realizada com o Grupo 1 ocorreu de forma presencial no 8º Distrito em São Paulo, com gravação de voz e seguindo o procedimento de campo como descrito na Metodologia. Já a participante do Grupo 2, por distância geográfica, concedeu entrevista com voz gravada via Skype. Vale ressaltar, como descrito acima, que a composição desse segundo grupo ocorreu de forma diferente à Metodologia por conta das dificuldades legais e de acesso encontradas.

Mobilidade Corporativa

Vale ressaltar que os detalhes de organização de deslocamentos trazidos pelos entrevistados referem-se aqueles que acontecem dentro da área de jurisdição do 8º Comando Naval – Marinha do Brasil. Deslocamentos que ocorrem além dessa área delimitada tem sua organização feita pelo Comando Geral da Marinha.

A Mobilidade na Marinha, de acordo com a compreensão das informações cedidas pelos entrevistados, pode ser dividida em duas grandes áreas de motivação: uma delas para deslocamentos de operações que acontecem com maior frequência, parte das responsabilidades cotidianas que nem sempre precisam de pernoites no destino. A segunda pode ser considerada como os deslocamentos de maior período onde é necessária a permanência prolongada para realização de cursos ou mesmo servir em outra área geográfica.

Outra forma de caracterizar esses deslocamentos é pelos meios em que eles acontecem abrangendo, por exemplo, os oficiais nas operações de mar (maior volume), aeronaves, fuzileiros navais e as organizações de terra, considerando os comandos da Marinha, por exemplo. Vale dizer que a entrevista abordou e desenvolveu esse último ponto.

Os entrevistados em questão, sob o ponto de vista de sua jurisdição informaram que os deslocamentos daqueles que estão sob o comando do 8º Distrito acontecem com objetivos de realização de treinamentos, inspeção, fiscalização, fiscalização de embarcação em trânsito, entre outros. Muitos desses deslocamentos são atividades de rotina de praticamente metade dos militares que estão sob esse Comando e ocorrem via bacias hidrográficas pertencentes à jurisdição e por meio das Capitania dos Portos em São Paulo localizada em Santos e Capitania Fluvial do Tietê-Paraná, localizada a 300km de São Paulo (G1, 8ComNav).

Para que os oficiais possam fazer parte de qualquer deslocamento, precisam estar habilitados para a função que irão desempenhar no meio de deslocamento em questão e também possuir a graduação necessária. Existem missões que precisam de oficiais com especialidades técnicas como médicos e enfermeiros. Estes precisam ser oficiais com a habilitação necessária para atuar dentro de um navio, por exemplo. Da mesma forma, determinados deslocamentos, pelo nível de comando da operação, necessitam que o oficial a se deslocar tenha a graduação necessária para isso (G1.2, 8ComNav).

Para pequenos deslocamentos por terra, quando um militar precisa se deslocar para uma reunião, treinamento, necessidade de carreira ou inspeção, dentro da jurisdição do 8º Comando Naval, este receberá a chamada “diária” que dará conta de suas despesas. O valor da diária estabelecido pelo Governo é compatível com o tamanho da cidade que o oficial permanecerá, compatível com o posto que ocupa e pelo número de dias necessários. Este valor deverá dar conta de sua hospedagem e alimentação. Deslocamentos internos são por conta do próprio oficial que pode também fazer uso de parte da diária. Se houver necessidade de um transporte aéreo, chegará até suas mãos as passagens aéreas. Estas serão providenciadas pelo setor responsável por essa aquisição em trabalho conjunto com agência de viagem conveniada ou companhia aérea.

A ordem de deslocamento vem do superior que cuida da gestão do Distrito caso o deslocamento seja dentro de sua jurisdição, ou da Diretoria da Marinha, caso seja fora de sua jurisdição de atuação. Tem que existir uma ordem pré-determinada e toda documentação que acompanha essa movimentação precisa ser legalizada (G1.2, 8ComNav).

Como conduta, é definido que o oficial deverá também se portar de acordo com o seu cargo, com a sua graduação.

Em deslocamentos que exigem uma permanência por mais tempo longe de sua cidade de residência, existe a possibilidade de fazê-lo junto a sua família. Nesse caso a Marinha providencia as passagens para todos os familiares, auxilia com os passaportes diplomáticos e também um auxílio movimentação, para se estabelecer no destino (G1.2, 8ComNav).

O oficial deve por sua conta alugar um apartamento no destino ou morar nas chamadas vilas da Marinha (PNR) e o salário que receber será o valor disponível para sua subsistência no exterior.

Para deslocamentos em país de língua estrangeira, o oficial deve realizar uma prova, um processo seletivo, para demonstrar que está apto a se deslocar, e dentre outras coisas, o idioma do destino também será avaliado (G1, 8ComNav).

Em alguns deslocamentos, fora do local de residência, mas ainda dentro do Brasil existem os chamados hotéis de trânsito que são hotéis simples, geralmente dentro de quartéis, onde a família fica hospedada junto ao oficial até alugar uma casa. Apenas em Brasília esse hotel fica em um hotel comercial. Existem também as PNRs que são casas e vilas militares, casas funcionais, onde o oficial e a família poderão morar.

4.4 – Análise de Resultados

Seguem abaixo as respostas obtidas junto aos entrevistados, enquadradas nas categorias previamente criadas de acordo com o preconizado por Bardin (1977).

GRUPO 1

Identificação			
Questões	G1, Mórmons	G1, JBS	G1, 8ComNav
Nome, tempo de atuação, evolução, cargo e atividades.	<ul style="list-style-type: none"> - Déborah Fernandes. - 3 anos e meio. - iniciou como supervisora de vistos. - Gerente de Viagens e Frotas. - Cuida de deslocamentos de missionários, administrativos e trechos domésticos de membros externos. Responsável pela frota de carros. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cynthia Hohl. - 3 meses na JBS. -Iniciou já como gestora de viagens. - Cuida dos deslocamentos dos colaboradores e tem como função também, criar o departamento de viagens que a JBS ainda não possui. Antes, pertencia a suprimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Comandante, atua há 29 anos na Marinha e desde Julho/15 no 8º Comando Naval. O entrevistado não identificado atua há 40 anos na Marinha e desde Agosto/15 no 8º Comando Naval. A evolução de carreira seguiu os princípios da Marinha para a carreira de oficial de Marinha. Um dos respondentes cuida do Distrito e o outro, da parte de organização dele.

Organização, faturamento e número de colaboradores	<p>- Igreja dos Mórmons no Brasil. Sede administrativa em São Paulo e templos em: São Paulo, Campinas, Curitiba, Porto Alegre, Recife e Manaus. Rio de Janeiro e Fortaleza em construção. No mundo existem outros templos e sedes administrativas.</p> <p>- Sem fins lucrativos.</p> <p>- Cerca de 700 colaboradores em São Paulo e 5.300 missionários no Brasil.</p>	<p>-A matriz encontra-se na cidade de São Paulo. Ao todo são 45 plantas de processamento no Brasil. Existem também outras sedes da empresa fora do Brasil como nos Estados Unidos, Austrália e China.</p> <p>-A empresa é uma SA, não tinha a informação de faturamento.</p> <p>-São 250.000 colaboradores no mundo e 90.000 no Brasil.</p>	<p>-A Marinha do Brasil é dividida em direção geral, órgãos de assessoramento, colegiados, autônomos diferentes comandos de operação, entre outros. O 8º Comando divide-se em 2 capitânicas, 2 delegacias, 1 Centro de coordenação e 2 núcleos de comando.</p> <p>-Não trabalham com faturamento, mas tem um orçamento anual distribuído.</p> <p>-Sob o comando do 8º Distrito existem 800 militares e na Marinha, 60.000.</p>
--	---	---	--

Quadro 12 – Respostas do Roteiro – Identificação Grupo 1 (desenvolvido pela autora).

Mobilidade Corporativa			
Averiguar: (C) Organizações de naturezas diferentes trabalham a mobilidade corporativa de forma distinta.			
Questões	G1, Mórmons	G1, JBS	G1, 8ComNav
Colaboradores que viajam, cargos que ocupam e valor aproximado de despesas com deslocamentos.	<p>- Qualquer um pode, se houver necessidade (dos 700 funcionários).</p> <p>- Valor aproximado de R\$ 56.000 ao mês.</p>	<p>-Último relatório indicou 9.000 viajantes no período de 3 meses.</p> <p>Qualquer um pode, se houver necessidade.</p> <p>-60 milhões de reais ao ano (5 milhões ao mês).</p>	<p>-Aproximadamente metade dos 800 militares e que são habilitados para aquele tipo de deslocamento. Uma parte atua internamente e a outra se desloca.</p> <p>-Sem referência a valores para deslocamentos. Não sai do orçamento do 8º Distrito, mas sim do Ministério da Defesa.</p>
Quais são as missões	- Manutenção, eventos,	-Treinamentos, reuniões,	-Existem deslocamentos

e de que forma acontecem.	treinamento, encontro com fornecedores, missões religiosas (missionários).	fechamento de contratos, rituais em carnes, implementação de novas plantas, vendas, compras, importação, exportação.	para treinamentos dentro da jurisdição, inspeções, embarcações, embarcações em trânsito, fiscalização, adestramento, reuniões.
Política de viagem, o que determina e quem garante o cumprimento.	- Existe uma política de viagem, ela regulamenta a forma como as viagens devem acontecer. - A gestora de viagens garante o cumprimento.	-Sim, existe. A gestora realiza nesse momento alguns ajustes, pequenos, mas que irá garantir maior controle nos deslocamentos. -Pouco conhecida, será feito esforço de comunicação semanal para mudar isso. -Determina conduta de viagem, forma de solicitações/reembolsos. -Quem detecta é a TMC/chefe do viajante e é passado para a gestora de viagens garante o cumprimento.	-Sem resposta específica ao termo Política de Viagens, mas disseram existir normas pré-estabelecidas. -Quem garante esse cumprimento é o Governo. Existe uma organização muito rigorosa de custos.
Quem decide quando os deslocamentos acontecem.	- O supervisor hierárquico é quem decide e aprova o deslocamento.	- O supervisor hierárquico do viajante é quem aprova mediante o budget disponível do centro de custo.	-Responsável do Distrito, se dentro de sua jurisdição, se não, a Diretoria da Marinha.
Averiguar: (D) Verificar se a tecnologia é utilizada para facilitar as ações da Mobilidade Corporativa e pode auxiliar nas relações de hospitalidade.			
Ferramenta tecnológica cedida pela organização ao colaborador: auxílio ao viajante x controle da organização.	- Utilização de um sistema <i>self booking</i> fornecido pela TMC contratada. - Tem caráter gerencial para a organização e não para a experiência de viagem do viajante.	-Utilização de sistemas <i>self booking</i> fornecido pela TMC e próprio. -Tem caráter gerencial para a organização e não para a experiência de viagem do viajante. -Acredita ser interessante a ideia de uma ferramenta	-De acordo com os entrevistados, ao menos entre o oficial e o setor que providencia as passagens, não existe uma ferramenta de solicitação. Não soube precisar se entre esse setor e a agência existe.

		que auxilie o viajante. Mas ainda não encontram-se nesse ponto.	
--	--	--	--

Quadro 13 – Respostas do Roteiro – Mobilidade Corporativa Grupo 1 (desenvolvido pela autora).

Percebe-se que os participantes da Mobilidade Corporativa das instituições possuem suas particularidades. O grande volume para os Mórmons, são os missionários; para a JBS são os colaboradores, independente de qual atividade exerçam, se técnica ou administrativa; para o 8º Comando são os militares.

As missões possuem objetivos variados e sempre um superior irá determinar se um deslocamento deverá ocorrer, bem como aprová-lo. Instituições menos engessadas conseguem ter melhor conhecimento dos valores transacionados nos deslocamentos, o que não acontece muito com a organização militar.

Sobre a Política de Viagem, existente com esse nome ou não, visa determinar as formas como a viagem deve ocorrer, bem como definir seu fluxo e conduta do colaborador que está representando a empresa fora dela. Notou-se grande peso referente à conduta para as organizações religiosa e militar.

O único momento em que foi observada a existência de uma ferramenta tecnológica cedida pela organização foi com a JBS. Essa é proprietária da licença de um dos sistemas *self booking* que utiliza. As demais utilizadas, assim como os Mórmons, são apenas os *self bookings* utilizados pela TMC. A organização militar não soube informar sobre ferramentas utilizadas e em todos os casos o uso era de caráter gerencial.

Serviços			
Averiguar: (C) Organizações de naturezas diferentes trabalham a mobilidade corporativa de forma distinta.			
Questões	G1, Mórmons	G1, JBS	G1, 8ComNav
Serviços utilizados nos deslocamentos.	- Missionários: transfer, aéreo, vistos. - Colaborador: hotel, aéreo e taxi mediante solicitação de reembolso.	-TMC, aéreo, hospedagem, aluguel de carros, seguro viagem.	-Alojamento pago com o valor da diária e transporte aéreo, quando necessário.
Colaborador	- Gestora de viagens dos Mórmons.	-Gestora de viagens (para viagens e eventos).	-Existe uma área no Distrito que cuida disso e

responsável pela contratação de serviços.			também órgão da Marinha, não especificado pelos entrevistados.
Política de viagem considerada e de que forma.	- Sim, tem que ser alguém com disponibilidade de atendimento 24h. - viagens compradas pelo menor preço, salvo situações específicas que devem ser detalhadas.	-O preço é a primeira coisa considerada (considerando também custo x benefício). -Segundo lugar: duração da viagem, menos conexões, melhor localização de hotel.	-Referência apenas ao fato de ser a passagem mais barata e desde que atenda a demanda de horário do oficial, de seu compromisso no destino.
Averiguar: (D) Verificar se a tecnologia é utilizada para facilitar as ações da Mobilidade Corporativa e pode auxiliar nas relações de hospitalidade.			
Ferramenta tecnológica disponibilizada pelo fornecedor: melhor experiência do viajante x controle da organização.	- <i>Self booking</i> fornecido pela TMC. -Não para melhorar a experiência do viajante, mas em caráter gerencial da organização.	- <i>Self booking</i> fornecido pela TMC e pela própria JBS (a JBS paga a licença de uso em alguns momentos). - Não para melhorar a experiência do viajante, mas em caráter gerencial da organização.	-De acordo com os entrevistados, ao menos entre o oficial e o setor que providencia as passagens, não existe uma ferramenta de solicitação. Não soube precisar se entre esse setor e a agência existe.

Quadro 14 – Respostas do Roteiro – Serviços Grupo 1 (desenvolvido pela autora).

Organizações privada e religiosa possuem um leque de serviços contratados maior que a organização militar. Estes são sempre providenciados pelos gestores de viagens das duas primeiras organizações enquanto que a organização militar deixa a cargo do viajante a escolha e contratação de seu alojamento que é feito com o valor da diária destinada a ele. A organização do deslocamento, bem como compra da passagem aérea dependerá da área de deslocamento. Se dentro da jurisdição do Comando, será comprado por um setor interno, se fora, será comprado por um comando geral da Marinha.

Os serviços utilizados pelas organizações estudadas reforçam o conceito de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), de que um serviço é “uma experiência precíval, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p.4). Trata-se de uma relação de interação entre

consumidor e empresa prestadora de serviço, que por vezes refere-se a uma questão de “alto contato” (LOVELOCK, WIRTZ, HEMZO, 2011).

Poucos formam os pontos da Política de Viagem mencionados pelos entrevistados como critério de contratação de serviços e fornecedores. O imperativo foi o menor valor de tarifa disponível, tendo também por parte dos Mórmons o atendimento 24h.

Como mencionado anteriormente, o *self booking* é a ferramenta cedida pelas TMCs para organizações privada e religiosa e seu caráter é gerencial.

Hospitalidade			
Averiguar: (A) Compreender as relações de hospitalidade na Mobilidade Corporativa e a eventual contribuição da competitividade em uma dada organização.			
Questões	G1, Mórmons	G1, JBS	G1, 8ComNav
O que entende por hospitalidade (antes e depois da leitura dos conceitos de hospitalidade pela pesquisadora).	<p><u>Antes dos conceitos:</u></p> <p>- Desenvolver ferramentas para quem está fora de casa; facilitar a questão de hospedagem; se precisar de ajuda, um favor, ter um backup; não importa o motivo pelo qual está fora de casa; ter alguém pensando em você caso precise resolver um problema, ter a quem recorrer.</p> <p><u>Depois dos conceitos:</u></p> <p>- Mantém a opinião e acrescenta que por sentimento de generosidade existe no domínio social e muito provavelmente não existe na relação comercial. É difícil mensurar no comercial.</p>	<p><u>Antes dos conceitos:</u></p> <p>-Pensa em hotel, hotelaria. Pensa em bom serviço, amigável, simpático, é o receber bem.</p> <p><u>Depois dos conceitos:</u></p> <p>Mantém. Acrescenta que tem hotéis mais hospitaleiros que outros, ainda que exista relação comercial em ambos. Sente níveis diferentes de hospitalidade.</p>	<p><u>Antes dos conceitos:</u></p> <p>Para quem está recebendo é receber bem. Para quem está chegando, se portar bem. É uma via de mão dupla. Ajudar no que for possível, prover os recursos necessários, bom tratamento, boa conversa, educação, cuidado na recepção, ambiente escolhido.</p> <p><u>Depois dos conceitos:</u></p> <p>Acrescenta que tanto no ambiente privado como no comercial, quem está chegando quer ser bem recebido. Mesmo em uma atividade comercial ou de trabalho, quando é bem recebido, é positivo quando se sente como em sua casa.</p>
Viagens realizadas	- Sim. Realiza deslocamentos muitas	-Entrou recentemente na empresa, ainda não	- Às vezes é melhor ficar

<p>pelo entrevistado, relações de hospitalidade identificadas, relações de hospitalidade identificadas por colaboradores.</p>	<p>vezes. - Sim. Identifica relações e diferenças quando está apenas hospedada e quando é o evento no hotel. Sempre relaciona a hospitalidade por ser cliente. Qualidade de atendimento com vácuo muito grande: pessoas insatisfeitas, ganham pouco, não prestam atenção no que você precisa. - Enxerga o mesmo padrão da parte dos colaboradores quando viajam.</p>	<p>realizou viagens e irá realizar poucas. -Relações de hostilidade reportadas, quando são maltratados, de maneira grosseira e indiferente. Ainda não viu relações de hospitalidade serem reportadas.</p>	<p>numa organização militar mais simples, que se sentirá melhor recebido e cuidado do que em um hotel com colchão ortopédico. -Por parte do militar, apenas se reportado no relatório pós viagem.</p>
---	--	---	---

Quadro 15 – Respostas do Roteiro – Hospitalidade Grupo 1 (desenvolvido pela autora).

Os entendimentos sobre hospitalidade foram variados. Desde aqueles mais utilitaristas até aqueles que conseguiram enxergar relações mais abrangentes e complexas. Após a leitura dos conceitos, alguns acrescentaram mais observações, envolvendo por vezes que tanto em um ambiente comercial como privado a hospitalidade deve existir e é importante.

Esse foi um momento em que foram trazidas reflexões por parte dos entrevistados que retratam também reflexões do autor Lashley (2004) ao tratar dos três diferentes domínios da hospitalidade: privado, social e comercial.

Alguns relatos foram feitos pelos entrevistados enquanto viajantes: para os Mórmons existe uma relação de hospitalidade diferente quando se é o hóspede de um hotel ou dono de um evento que ocorre no hotel; para a gestora da JBS, que ainda não realizou deslocamentos por essa empresa, mencionou em seus relatos que relações de hostilidade são identificadas nas viagens dos colaboradores; finalmente, para a organização militar, muitas vezes é possível se sentir em casa em um alojamento da Marinha do que em um hotel.

A menção de possíveis situações de hostilidade relatadas por colaboradores viajantes à gestora de viagens da JBS e seus impactos, trazem à luz algumas observações de O'Mahony (2015) ao mencionar que em muitos casos onde ocorrem a prestação de serviços de

hospitalidade, a falta da hospitabilidade pode impactar de forma negativa na satisfação daquele que recebe ou usufrui desse serviço (O'MAHONY, 2015).

Competitividade			
Averiguar: (B) Compreender se a hospitalidade entre <i>stakeholders</i> auxilia no sucesso das missões.			
Questões	G1, Mórmons	G1, JBS	G1, 8ComNav
Estudo realizado entre viagens e o sucesso nas missões, de que forma, se não, existe interesse?	<p>- Nunca foi feita essa análise e estudada a relação. Mas acredita existir uma relação.</p> <p>- Se existisse um responsável por isso, seria o líder hierárquico do viajante. Mas não tem ciência se o mesmo o faz.</p>	<p>-Não existe um estudo que faça essa análise.</p> <p>Existe o sucesso da viagem quando se fala em números, mas a viagem não está envolvida.</p> <p>-Acredita não haver interesse em fazer.</p> <p>Viagem é tratada como coadjuvante. É considerada apenas quando surge um problema.</p>	<p>-Não existe este estudo que faça essa análise.</p>
Relações de hospitalidade consideradas na realização ou manutenção de contratos, a não existência compromete um contrato?	<p>- Não consigo imaginar nenhuma situação onde a falta de hospitalidade levasse a comprometer o fechamento de um contrato. Nem para fechar novo contrato, nem para cancelar um existente.</p> <p>- Primeiro fator é o preço. Segundo é se atende em termos de tamanho, localização.</p> <p>- Absolutamente nada a ver com hospitalidade.</p>	<p>-Relações e níveis mais altos de hospitalidade hoje não importariam para a empresa na contratação de um serviço. A não ser que essa hospitalidade fosse transformada em um nível de tarifa que fosse possível conciliar as duas coisas. Já viu acontecer diferentes em outras empresas onde segurança e conforto ao executivo era considerado.</p> <p>-Comprometeria se acontecesse mais de uma vez.</p>	<p>-Relações de hospitalidade fariam diferença na escolha de sua hospedagem. Às vezes é melhor ficar numa organização militar mais simples, que se sentirá melhor recebido e cuidado do que em um hotel com colchão ortopédico.</p> <p>-Quando provenientes do relatório pós viagem, pode ser considerado para futura compra ou mudança de empresa.</p> <p>Mas isso pouco acontece.</p>

Espaço para o colaborador relatar a utilização de serviços, envolvem relações de hospitalidade, o quanto isso influencia na manutenção de um contrato com fornecedor?	- Não existe espaço para o colaborador relatar a respeito de relações de hospitalidade de ocorreram durante o deslocamento. Mas seria algo interessante de ter. Se for algo muito grave, vou saber.	-Eles relatam diretamente à área, mas quando são maltratados, experiências negativas. -Uma atitude de hostilidade pode interferir em um contrato com fornecedor. Uma situação de maltrato pontual, não, mas recorrente e com pessoas mais influentes, sim. -O foco no corporativo não é a hospitalidade como no lazer.	-Para todo deslocamento tem que ser criado um relatório dizendo tudo que aconteceu. Aqui pode ser feito o <i>feedback</i> da viagem. Quando acontecer uma situação que não deveria, o superior responsável tomará as devidas providencias com a empresa ou fornecedor.
---	---	--	--

Quadro 16 – Respostas do Roteiro – Competitividade Grupo 1 (desenvolvido pela autora).

Os entrevistados disseram que não existe uma ferramenta de análise entre o sucesso obtido nas missões feitas a partir dos deslocamentos e relações de hospitalidade existentes entre os *stakeholders* envolvidos. O que são, entretanto, reportadas com mais frequência, são as relações de hostilidade. Caso aconteçam com mais frequência e em diferentes momentos, podem sim comprometer um contrato. Mas não uma relação de hospitalidade. Ainda sim o imperativo de escolha de compra, é o preço.

O conteúdo que mais chamou atenção sobre isso foi da gestora de viagens dos Mórmons. Seu relato foi muito firme ao dizer que uma relação de hospitalidade ou falta dela, não comprometeriam um contrato.

Ao relacionar o fator preço ao tema competitividade, o imperativo de menor preço por parte de alguns gestores entrevistados, reforçam a questão colocada por Braga e Hickman (1988) de que em análise realizada na indústria brasileira entre 1970 e 1983, em que a diminuição do Custo de Recursos Domésticos impactou na melhora da competitividade internacional do Brasil em função do preço internacional praticado.

Outro ponto de relação entre tais relatos e o tema competitividade é o poder de barganha dos clientes, neste caso as organizações estudadas enquanto contratantes e aquelas contratadas (TMC, hotéis, companhias aéreas). Para Porter (1979), o poder de barganha dos clientes, a capacidade de gerar boas negociações, é uma das cinco forças mencionadas por ele,

das quais depende o estado de competição de um determinado setor. É a exigência do cliente frente ao contratado por qualidade a um menor preço.

<i>Stakeholders</i>			
Averiguar: (A) Compreender as relações de hospitalidade na Mobilidade Corporativa e a eventual contribuição da competitividade em uma dada organização.			
Questões	G1, Mórmons	G1, JBS	G1, 8ComNav
Identificar e validar <i>stakeholders</i> envolvidos no processo.	- Todos os <i>stakeholders</i> apresentados foram validados e nenhum adicionado.	-Todos os <i>stakeholders</i> apresentados foram validados e nenhum adicionado.	-Alguns <i>stakeholders</i> foram agrupados, alguns renomeados e excluídos.

Quadro 17 – Respostas do Roteiro – *Stakeholders* Grupo 1 (desenvolvido pela autora).

Percebeu-se falta de conhecimento por parte da organização militar de seus *stakeholder* envolvidos no processo de Mobilidade Corporativa. Um *stakeholder* mencionado ao longo da entrevista, mas que não foi adicionado ao Mapa de *Stakeholders*, foi o Grupo Família. Da mesma forma, ainda que a pesquisadora tenha enxergado que o Grupo Membros da Marinha e Oficiais sejam grupos diferentes por provavelmente desempenharem trabalhos diferentes, foi solicitado pelo entrevistado que ficassem juntos em um mesmo grupo.

Situação semelhante foi com o Grupo Fornecedores. Apesar de serem utilizados, o entrevistado pediu para que fossem removidos do mapa.

Notou-se que nem sempre os entrevistados tinham claro quais grupos ou indivíduos poderiam afetar ou serem afetados pela realização dos propósitos de suas organizações (FREEMAN et. al, 2010).

Segundo Freeman et al (2010) esse conhecimento e abordagem é fundamental para o relacionamento entre organizações e consumidores, fornecedores, funcionários e investidores, por exemplo. Ainda para o mesmo autor, o grande segredo para obter sucesso nas transações que envolvem os *stakeholders* é pensar em uma solução em que ambas as partes saiam sempre vencedoras (FREEMAN, 1984).

Mapas de *stakeholders* após validação

Para a organização religiosa:

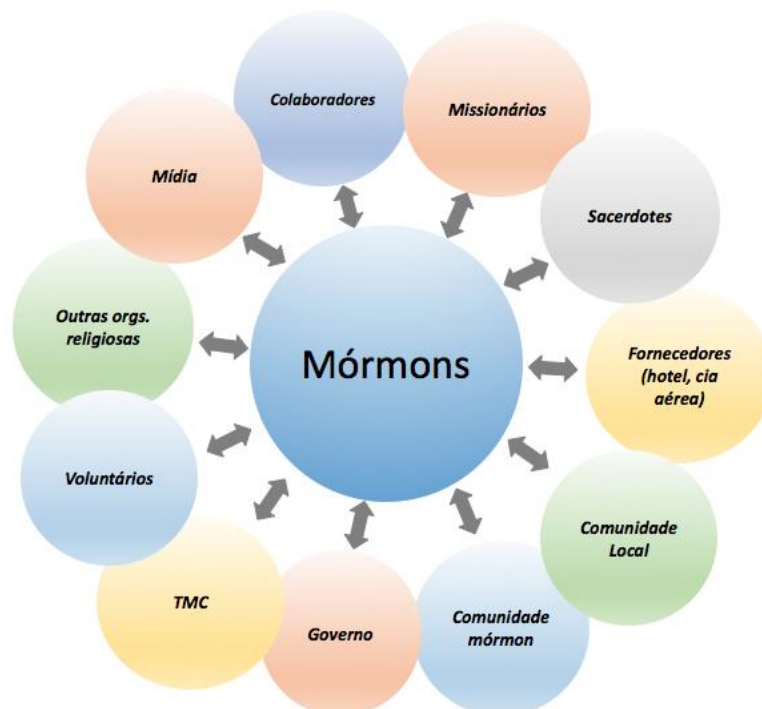


Figura 12 – Mapa de *Stakeholders* validado pela organização religiosa.

Para a organização privada:

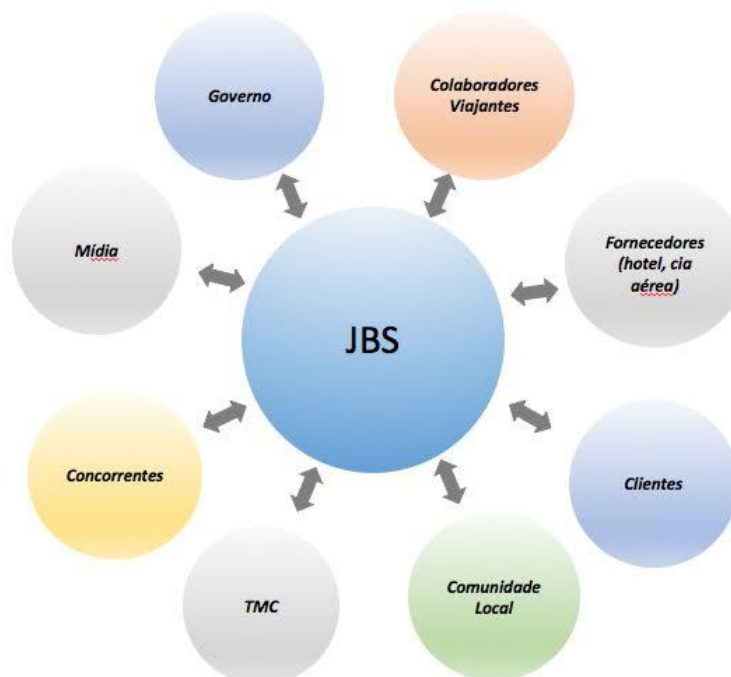


Figura 13 – Mapa de *Stakeholders* validado pela organização privada.

Para a organização militar:

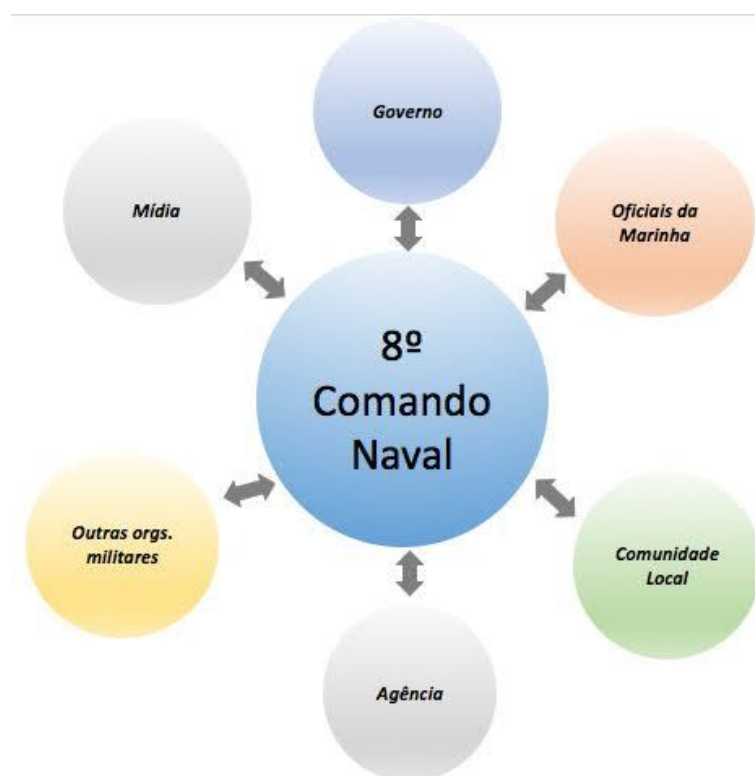


Figura 14 – Mapa de *Stakeholders* validado pela organização militar.

Nível de influência dos *stakeholders*

Segue abaixo em resposta à questão: “Qual o nível de influência do *stakeholder* em questão no Processo de Mobilidade Corporativa de sua organização?”, a avaliação por parte dos entrevistados do Grupo 1 de cada organização. Os entrevistados avaliaram sendo 1, possui pouco grau de influência e 5, possui um alto grau de influência.

- **Organização religiosa – Mórmons**

Mórmons – G1, Mórmons					
<i>Stakeholders</i>	1	2	3	4	5
Governo				X	
Colaboradores viajantes				X	
Fornecedores (hotel, cia. Aérea, etc)				X	
Comunidade Local			X		
TMC			X		

Mídia		X			
Outras orgs. religiosas		X			
Missionários					X
Sacerdotes					X
Comunidade Mórmon				X	
Voluntários	X				

Tabela 4 – Avaliação de grau de influência de *stakeholders*, organização religiosa.

A gestora dos Mórmons confere grande influência aos *stakeholders* Missionários, principal fluxo de deslocamento, e aos Sacerdotes, aqueles que detêm o maior prestígio espiritual na organização. Um pouco menos, mais ainda de grande importância, os Fornecedores que viabilizam os deslocamentos, outros colaboradores e o Governo que pode ser um impedor dessas viagens para algumas localidades.

- **Organização privada – JBS-Brasil**

JBS – G1, JBS					
<i>Stakeholders</i>	1	2	3	4	5
Governo			X		
Colaboradores viajantes					X
Fornecedores (hotel, cia. Aérea, etc)					X
Comunidade Local			X		
TMC					X
Mídia				X	
Concorrentes				X	
Clientes			X		

Tabela 5 - Avaliação de grau de influência de *stakeholders*, organização privada.

A gestora da JBS confere alto grau de influência para aquele que se desloca e aqueles que viabilizam esses deslocamentos. Mídia e concorrentes foram também considerados importantes nos deslocamentos.

- **Organização militar – 8º Comando Naval**

Marinha – G1, 8ComNav					
<i>Stakeholders</i>	1	2	3	4	5
Governo				X	
Oficiais da Marinha			X		
Fornecedores (hotel, cia. Aérea, etc)	X				
Comunidade Local				X	
Agência	X				
Mídia		X			
Outras Orgs. Militares			X		

Tabela 6 - Avaliação de grau de influência de *stakeholders*, organização militar.

Seguindo a mesma linha das organizações anteriores a organização militar conferiu maior influência ao Governo que define quando os deslocamentos irão acontecer, com que caráter, para onde e qual o valor destinado para isso. Assim como a Comunidade Local que pode ser um motivador de deslocamentos.

Em um primeiro momento ela não foi considerada, mas ao mencionar a situação de vazamento de gás no Porto de Santos que afetou as cidades de Guarujá e Santos por parte da pesquisadora, que aconteceu próximo a data de realização dessa entrevista, este então passou a ser um *stakeholder* considerado.

Ainda que o *stakeholder* Fornecedor tenha sido removido do mapa, este foi avaliado no quadro de influência.

Características dos *stakeholders*

Segue abaixo a questão em que foi solicitado aos entrevistados do Grupo 1: Classificar os *stakeholders* de acordo com a característica mencionada em uma escala de 1 a 5 sendo, 1 possui pouca característica e 5 possui totalmente a característica em questão.

- **Organização religiosa – Mórmons**

Mórmons – G1, Mórmons			
<i>Stakeholders</i>	Força coerciva, influência simbólica, poder de impor, a existência depende deles – PODER.	Influenciadores legais, contratuais. Possuem títulos na organização, direitos ou propriedade – LEGITIMIDADE.	Os interesses devem ser atendidos rapidamente – URGÊNCIA.
Colaboradores	1	1	1
Missionários	1	1	4
Sacerdotes	5	5	5
Fornecedores (hotel, cia. Aérea, etc)	3	3	1
Comunidade Local	1	1	1
Comunidade Mórmon	1	1	1
Governo	5	3	1
TMC	1	4	1
Voluntários	1	1	1
Outras orgs. religiosas	2	1	1
Mídia	2	1	1

Tabela 7 - Avaliação de características de *stakeholders*, organização religiosa.

Os Mórmons apresentaram um *stakeholder* legítimo que são os Sacerdotes. A TMC foi apresentada como um *stakeholder* discreto. Os missionários, por sua vez, são *stakeholders* exigentes pois devem ser prontamente atendidos apesar de não possuírem, por exemplo, o poder de escolha em seus deslocamentos.

Os demais *stakeholders* apresentaram características distribuídas entre os pontos de Poder, Legitimidade e Urgência.

- **Organização privada – JBS-Brasil**

JBS – G1, JBS			
<i>Stakeholders</i>	Força coerciva, influência simbólica, poder de impor, a existência depende deles – PODER.	Influenciadores legais, contratuais. Possuem títulos na organização, direitos ou propriedade – LEGITIMIDADE.	Os interesses devem ser atendidos rapidamente – URGÊNCIA.
Governo	1	2	1
Colaboradores viajantes	1	1	3
Fornecedores (hotel, cia. Aérea, etc)	4	3	1
Comunidade Local	1	1	1
TMC	2	2	2
Mídia	3	3	4
Concorrentes	3	1	2
Clientes	3	2	3

Tabela 8 - Avaliação de características de *stakeholders*, organização privada.

O Grupo Fornecedores é um *stakeholder* dominante por possuir poder, legitimidade, mas não urgência, enquanto o *stakeholder* colaborador é razoavelmente exigente. A comunidade local, por sua vez é um *stakeholder* de baixa saliência. Os que possuem as três características de forma mais equilibradas são os Clientes, TMC e Mídia.

- **Organização militar – 8º Comando Naval**

Marinha – G1, 8ComNav			
Stakeholders	Força coerciva, influência simbólica, poder de impor, a existência depende deles – PODER.	Influenciadores legais, contratuais. Possuem títulos na organização, direitos ou propriedade – LEGITIMIDADE.	Os interesses devem ser atendidos rapidamente – URGÊNCIA.
Governo	5	5	5
Oficiais da Marinha	5	5	3
Fornecedores (hotel, cia. Aérea, etc)	1	1	1
Comunidade Local	4	5	4
Agência	1	1	1
Mídia	3	3	3
Outras Orgs. Militares	3	5	3

Tabela 9 - Avaliação de características de *stakeholders*, organização militar.

A organização militar apresentou também um *stakeholder* definitivo que é o Governo. Os oficiais da marinha não tiveram avaliação total nas três características mas indicam serem dominantes pelo alto grau de poder e legitimidade. A comunidade local também quase atingiu o nível de *stakeholder* definitivo, enquanto que Fornecedores e agência possuem baixa saliência.

GRUPO 2

Identificação			
Questões	G2.1, Mórmons	G2.1, JBS	G2, 8ComNav
Nome, cargo, atividades desenvolvidas, evolução profissional na instituição, tempo	Ruben Arias, há 10 anos na instituição dos Mórmons, é mórmon desde o nascimento, trabalhou na área de RH, transitou por finanças,	Diretora assistente de Vendas e Marketing, trabalha há 11 anos no hotel, transitou por recepção, reservas, área comercial até o cargo	Esposa de oficial da Marinha, casada há 18 anos, formada em Direito mas não exerce a profissão e atualmente mora em Brasília com a

de instituição.	área de responsabilidade social, hoje é Gerente de RH. Responsável pelo departamento de Recursos Humanos da organização no Brasil.	atual. Dá suporte aos departamentos de vendas e marketing, vendas externas, eventos, prospecção e manutenção de contratos.	família. Conhece a Marinha pelo mesmo tempo que é casada.
	G2.2, Mórmons	G2.2, JBS	
	André Silveira, há 15 anos na instituição dos Mórmons, é mórmon desde o nascimento, foi instrutor de novos missionários na igreja, transitou pelo setor de planejamento e construção da igreja, depois departamento de compras. Responsável pela gerência desse último setor: viagens e frotas, compras, centro de distribuição, confecção, lojas, call center BR, importação e exportação.	Executiva de contas de uma das TMCs que atende a JBS. Está nessa empresa há 2 anos e já entrou ocupando o atual cargo. Cuida na conta JBS no que compete a intermediação de negociação com fornecedores. A JBS envia a solicitação e a TMC faz a compra. Realiza também a gestão de acordos com cias. Aéreas, gestão de budget e indicação de melhores negociações.	

Quadro 18 – Resposta do Roteiro – Identificação Grupo 2 (desenvolvido pela autora).

<i>Stakeholders</i>			
Averiguar: (A) Compreender as relações de hospitalidade na Mobilidade Corporativa e a eventual contribuição da competitividade em uma dada organização.			
Questões	G2.1, Mórmons	G2.1, JBS	G2, 8ComNav
Entendimento da indicação, influência direta do <i>stakeholders</i> na Mobilidade Corporativa da	-Não entendeu a princípio, mas acredita que seja por terem a mesma maneira de pensar, de repensar processos existentes para melhorar. -O que influencia é a	-Confere a indicação pelo relacionamento que possuem. Pela preocupação com os colaboradores da JBS. Ficou feliz ao saber que em pouco tempo a gestora reconheceu a	-Não foi um <i>stakeholder</i> indicado, mas sim, substituto. -Acredita que a família do oficial é importante para a Marinha, pois na medida em que a família está bem e feliz, significa

organização e influência da Mobilidade Corporativa da organização no <i>stakeholder</i> .	criação de processos e conduta que o colaborador deve assumir na Mobilidade como representante da igreja. Cria parte da Política de Viagens. -É influenciado por mal comportamento dos viajantes que pode comprometer a visão da igreja ou demanda trabalhista.	importância. -O que influencia é gerar uma negociação favorável para que os colaboradores fiquem no hotel, para que os deslocamentos aconteçam e a disponibilidade presencial para tal. -É influenciada pela geração de negócios. A JBS é o principal cliente.	que o oficial estará bem e tranquilo. -É influenciada por ter a oportunidade de conhecer pessoas e lugares diferentes. Oportunidade de morar fora.
	G2.2, Mórmons	G2.2, JBS	
	-Acredita que foi indicado por ser o chefe da gestora. Por fazer <i>coaching</i> e dar dicas. -O que influencia são as diretrizes que ele dá para esse trabalho. -É influenciado porque deve seguir as regras que ele mesmo criar.	-Confere a indicação ao fato de ter importante papel para a JBS em resolver problemas. Em cuidar dos contatos na empresa. -O que influencia é na geração de negócios (intermediação e negociação com fornecedores), bons acordos e resolução dos problemas de viagens. Redução de custos. Cria situações favoráveis para que os colaboradores realizem bons negócios. -É influenciado porque a JBS cria volume de vendas para a TMC.	

Quadro 19 - Resposta do Roteiro – *Stakeholders* Grupo 2 (desenvolvido pela autora).

Alguns respondentes não entenderam de imediato a indicação de sua importância, mas quando enxergaram, conferiram essa indicação muitas vezes por conta de hierarquia, bons volumes de negócios realizados, e relação próxima e mais amigável no trato e negociações.

Entenderam que sua influência é por gerarem, por vezes, o bem-estar. Seja para o oficial trabalhar de forma mais tranquila, para os viajantes terem quartos mais confortáveis, pela garantia de que seu problema será resolvido ou ainda por propiciar um ambiente e relação em que a comunicação entre eles irá fluir.

Hospitalidade			
Averiguar: (A) Compreender as relações de hospitalidade na Mobilidade Corporativa e a eventual contribuição da competitividade em uma dada organização.			
(B) Compreender se a hospitalidade entre <i>stakeholders</i> auxilia no sucesso das missões.			
Questões	G2.1, Mórmons	G2.1, JBS	G2, 8ComNav
Entendimento do conceito de hospitalidade, antes e depois da leitura de conceitos.	<u>Antes dos conceitos:</u> É o tratamento, a abordagem, quando alguém está fora de seu ambiente normal, de sua casa, cidade, país. É como ele é tratado, cuidado. <u>Depois dos conceitos:</u> Acrescentaria a questão de uma relação entre anfitrião e o outro.	<u>Antes dos conceitos:</u> Hospitalidade segue o conceito de servir com o querer servir, independente do comercial, tanto com hóspede como fornecedor. É estar disposto, melhor atender, querer ajudar, receber da melhor forma, fazer a pessoa sentir que você está interessado, fazer ele sentir que é importante para você que ele se sinta bem. <u>Depois dos conceitos:</u> Mantém a opinião.	<u>Antes dos conceitos:</u> Receber bem, ser bem recebido. Pessoas me esperando com as dicas que preciso, casa disponível para morar. Tentar fazer com que a mudança difícil seja mais agradável. <u>Depois dos conceitos:</u> Mantém a posição e acrescenta que é estar sempre pronto para receber, com boa vontade.
	G2.2, Mórmons	G2.2, JBS	
	<u>Antes dos conceitos:</u> Eu penso em hotel. <u>Depois dos conceitos:</u> Mantém e acrescenta que existe um conceito mais amplo que tem a ver com a experiência do cliente até o fim da estadia. Possui representações	<u>Antes dos conceitos:</u> Entende como atenção, cuidado, resolver problemas. <u>Depois dos conceitos:</u> Mantém e observa ainda que quando inicia o atendimento, pensasse mais no negócio, com o	

	diferentes no sentido de troca, do sentimento, nas relações do receber. Hospitalidade existe no hotel e casa em que sou recebido. Tem uma mescla de generosidade. Existem os dois tipos de hospitalidade no privado e comercial.	tempo criam-se vínculos e começa a pensar no lado humano, ter mais carinho pela empresa que atende. A generosidade pode existir na relação comercial.	
Relação profissional, relação pessoal, tempo de relacionamento e relações de hospitalidade existentes, influência positiva no desenvolvimento de atividades.	G2.1, Mórmons	G2.1, JBS	G2, 8ComNav
	-Relação profissional boa, prática, objetiva, com senso de urgência, respeito. -Relação pessoal quase inexistente. -Tempo de conhecimento: 3 anos. -Acredita existir relações de hospitalidade entre eles. Existe necessidade comercial, pessoal e de cuidar bem um ao outro. Influencia de forma positiva.	-Relação profissional de 3 meses, auxilia nas negociações de hospedagem, eventos e alimentação. -Relação pessoal inexistente. -Acredita existir relações de hospitalidade entre elas pois em tão pouco tempo confiou no trabalho dela e do hotel. Influencia de forma positiva.	-Relação profissional inexistente. Não possui vínculos profissionais com a Marinha. -Possui uma relação pessoal com um oficial da Marinha, por ser esposa desse oficial. -Tempo de 18 anos. -Acredita existir relações de hospitalidade informal pelo acolhimento de outros membros da Marinha e seus familiares e também formal pelos órgãos de auxílio a integração como CNBW, Clubes da Marinha, passeios organizados. Influencia de forma positiva.
	G2.2, Mórmons	G2.2, JBS	
	-Relação profissional harmoniosa na maior parte do tempo. Existem algumas situações mais difíceis por ser o chefe, mas existe respeito. Não tem a ver com hospitalidade, mas sim, gestão de pessoas. -Relação pessoal pequena, a gestora, amiga de sua esposa, já	-Relação profissional de 3 meses, mas mesmo em pouco tempo criaram uma empatia. Possuem uma relação aberta, de muito amor, entrosado. -Relação pessoal inexistente. -Acredita existir muita relação de hospitalidade entre elas. Existe muita educação no trato,	

	<p>frequentou sua casa.</p> <p>Cada um segue seu rumo.</p> <p>-Se conhecem desde meses antes de entrar na instituição.</p> <p>-Acredita existir relações de hospitalidade no sentido de cordialidade e servir. Se hospitalidade significa receber alguém na minha sala, então, sim.</p> <p>Existe a busca do bem-estar mútuo. Nossa entidade preza pelos relacionamentos, não posso destruir relações nesse processo. A hospitalidade é muito considerada aqui.</p> <p>Influencia de forma positiva, caso contrário, travaria a comunicação.</p> <p>A hospitalidade produz o bem-estar.</p>	<p>doçura, disponibilidade, abertura. A gestora recebe a TMC muito bem. Influencia de forma positiva.</p>	
--	---	---	--

Quadro 20 - Resposta do Roteiro – Hospitalidade Grupo 2 (desenvolvido pela autora).

Da mesma forma que o Grupo 1, os entrevistados tiveram respostas variadas quanto a abrangência do tema hospitalidade. Alguns também acrescentaram informações após a leitura dos conceitos. O lado humano, a generosidade e o bem-estar foram pontos apresentados.

Tais pontos posteriormente mencionados por alguns dos entrevistados, são trazidos pelos autores Brotherton e Wood (204) ao considerar responsabilidade de um anfitrião o ato de promover o bem-estar do hóspede por meio de determinadas ações. Essas possíveis ações, relacionadas aos serviços contratados e utilizados na Mobilidade Corporativa, podem fazer ainda relação com os chamados tempos sociais da hospitalidade por Camargo (2004): receber, hospedar, alimentar e entreter.

Praticamente todos possuíam apenas relação profissional com o entrevistado do Grupo1. Apenas o respondente G2.2, Mórmons é possuidor de uma leve relação pessoal e a

respondente G2, 8ComNav, que na realidade possui uma relação pessoal com um militar da Marinha, mas pertencente a outro comando naval.

De forma unânime todos alegam que as relações de hospitalidade favorecem de forma positiva no relacionamento entre eles.

Competitividade			
Averiguar: (B) Compreender se a hospitalidade entre <i>stakeholders</i> auxilia no sucesso das missões.			
Questões	G2.1, Mórmons	G2.1, JBS	G2, 8ComNav
Identificar relação existente entre missões bem-sucedidas e relações de hospitalidade existentes.	-Tem que existir hospitalidade no contato com fornecedores. Acreditamos em fazer negócios com empresas que tenham o mesmo princípio que os nossos. Para que dê certo, precisa ter a hospitalidade: você precisa saber meus princípios, minha maneira de trabalhar.	-Acredita que relações de hospitalidade podem influenciar indiretamente no sucesso das missões, no sentido de que irá preparar o melhor para o viajante: quarto, alimentação, serviço. Mas não terá contato direto. O viajante não saberá que foi ela que preparou isso.	-Acredita que a não existência de relações de hospitalidade com a família do oficial nos deslocamentos poderia impactar o sucesso das missões de seu marido.
	G2.2, Mórmons	G2.2, JBS	
	-Acredita que a hospitalidade tem a ver com o sucesso de uma missão. Tem que administrar situações onde a hospitalidade falhou. A hospitalidade no segmento religioso é difícil.	-Acredita ser difícil medir, pois como intermediador, depende da hospitalidade do fornecedor (cia. Aérea, hotel, etc). Tem a preocupação de preparar o meio ambiente, mas não sabe se será	

Quadro 21 - Resposta do Roteiro – Competitividade Grupo 2 (desenvolvido pela autora).

Alguns acreditam que as relações de hospitalidade têm influência no sucesso das missões. Outros, principalmente que ocupam posição de fornecedores, disseram ser difícil de medir ou que a relação pode acontecer de forma indireta, por conta de existirem muitos *stakeholders* no processo e a proximidade direta fica mais difícil.

Situação interessante ocorreu com o entrevistado G2.2, Mórmons, quando relatou duas situações em que a presença de hostilidade comprometeu sim a utilização de determinados fornecedores. Isso vai contra a informação passada pela gestora dos Mórmons, subordinada hierarquicamente ao G2.2, Mórmons.

4.5 – Análise de Proposições

PROPOSIÇÕES

A fim de analisar as informações obtidas nesta pesquisa, com os objetivos previamente estabelecidos busca-se agora com a análise dos resultados trazidos acima, confrontar as proposições inicialmente levantadas nesta dissertação, como segue.

- **A Hospitalidade entre *stakeholders* auxilia no sucesso das missões realizadas.**

Os gestores de viagens e figuras que tratam dos deslocamentos consideraram como mais influentes alguns *stakeholders* que são determinantes e viabilizadores de seus deslocamentos. No caso da organização militar, indicou-se como mais influentes a Comunidade Local e o Governo que define regras, missões e diárias de deslocamento. No caso das organizações religiosa e privada, conferiu-se grande grau de influência a colaboradores e missionários. A JBS-Brasil indicou também grande influência aos fornecedores como viabilizadores da mobilidade.

Com relação a suas características de acordo com a classificação de Mitchell (1997), tem-se para a organização religiosa que os de maior influência, Missionários e Sacerdotes, o primeiro tem característica de apenas urgente enquanto o segundo é um *stakeholder* definitivo ou altamente saliente por apresentar alta avaliação nas três características: poder, legitimidade e urgência. Isso reflete o fato de serem considerados como grupo Vip, como descrito na Mobilidade Corporativa dessa organização, de não precisarem de autorização para viajarem e por serem mais influenciados pelas relações de hostilidades como relatado na situação apresentada pelo entrevistado G2.2, Mórmons.

Para a organização privada, da mesma forma, os de maior influência dividem-se em grupos de colaboradores viajantes e fornecedores/TMC. Ao primeiro é conferido médio grau de característica de urgência e de baixo poder e legitimidade, enquanto ao segundo, alto grau

de poder para fornecedores, mas razoavelmente baixo para a TMC, assim como legitimidade e urgência.

Para a organização militar os mais influentes, Governo e Comunidade Local, apresentam como características *stakeholder* definitivo o Governo por ser ele a determinar quando, como e com qual valor os deslocamentos irão acontecer e ao segundo, Comunidade Local um quase definitivo *stakeholder* também.

A questão da hospitalidade entre *stakeholders* foi algo confrontado utilizando-se perguntas semelhantes para ambos os grupos, tanto aos respondentes do Grupo 1 como do Grupo 2.

Em um primeiro momento buscou-se identificar o que os entrevistados entendiam por Hospitalidade. Algumas das respostas foram utilitaristas ou com significado não amplo como: “*desenvolver ferramentas para quem está fora de casa*”³⁴(G1, Mórmons); “*penso em hotel, hotelaria*”(G1, JBS). Outros conseguiram trazer respostas que ampliavam o entendimento além do receber, como: “*entendo como atenção, cuidado, resolver problemas*” (G2.2, JBS), “*tentar fazer com que a mudança, que é uma mudança difícil, seja mais agradável*”(G2, 8ComNav).

Existiram ainda menções que fizeram referência a mais de uma figura envolvida na relação, como o anfitrião e o hóspede, expondo ainda as regras da relação como:

Para quem está recebendo, é receber bem. Para quem está chegando, também se portar bem. Porque eu acho que tem que ser uma via de mão dupla e tanto para quem recebe, tanto para quem está sendo recebido. Eu acho que de uma maneira geral é ajudar naquilo que for possível, prover dos recursos necessários, desde um bom tratamento, uma boa conversa, educação no trato, o cuidado na recepção, como você recebe a pessoa, no ambiente que for escolhido, o ambiente a ser escolhido. (G1, 8ComNav)

Também abordaram a questão da troca de papéis em que em um dado momento se é anfitrião e em outro, o acolhido: “*Quando eu mudo, chego no lugar, as pessoas estão me esperando com todas aquelas dicas que eu preciso, uma casa disponível para eu poder morar [...]*”(G2, 8ComNav) “[...] *ou mesmo quando estou no lugar e alguém está chegando. Poder receber bem passar todas as dicas do lugar, né?*” (G2, 8ComNav).

Ainda que algumas respostas tenham mostrado um entendimento imediatista, outras demonstraram o entendimento sobre a Hospitalidade como receber, cuidar, agradecer, prover, troca e regras.

³⁴ Todas as respostas dos entrevistados desta pesquisa que forem trazidos para o texto serão colocadas com fonte em Itálico e utilizado a legenda criada e apresentada no início do quarto capítulo de Análise de Resultados e Considerações Gerais.

Uma vez levantado esse entendimento, buscou-se compreender se existia uma análise entre o sucesso das missões nos deslocamentos com a Hospitalidade dos *stakeholders* envolvidos.

Para essa compreensão existiram dois caminhos de análise: aquele que considera como sucesso das missões os sucessos e êxitos de negócios, os objetivos alcançados dos viajantes; e aquele que considera como sucesso das missões o fato dos deslocamentos serem possíveis, viabilizados, de fazer com que as viagens que buscam uma realização de negócios possam acontecer.

Para o primeiro caminho de análise, de forma unânime notou-se que nenhuma das organizações entrevistadas, no que compete a figura central dos Mapas de *Stakeholders*, realiza esse tipo de análise. Outro ponto que dificultou esse entendimento foi que, ainda que existam relatórios de viagens realizadas, que não necessariamente tem o objetivo de relacionar hospitalidade com sucesso nas missões, mas sim com assuntos referentes ao negócio realizado, não fazem referências frequentes a situações de hospitalidade envolvidas, mas quando ocorrem, referem-se à hostilidade.

Um dos *stakeholders* entrevistados disse realizar esse tipo relatório com seus subordinados que realizam os deslocamentos, mas para saber se foi atingido o objetivo de negócio (G2.1, Mórmons). Esse relatório não chega ao conhecimento da gestora de viagens.

Outro entrevistado mencionou também a existência de um relatório parecido, mas igualmente com objetivo maior de saber sobre o treinamento realizado, a inspeção efetuada e outros possíveis objetivos operacionais da missão em questão, mas com espaço para relatar o deslocamento:

olha, a cada saída que você faz, você tem que fazer um relatório. No relatório você diz tudo o que aconteceu. Se a diária foi adequada. Se o hotel em que foi feita reserva era compatível. Se a companhia aérea atendeu... O relatório é para isso. (G1.2, 8ºComNav).

Em ambos os casos, quando são trazidas questões de hospitalidade reportadas, elas acontecem de forma inversa, ou seja, em caráter de hostilidade:

Difícilmente você tem um problema, por exemplo, chegou lá aí o lugar não estava marcado, não é uma coisa muito comum, né? Então, esse tipo de problema não é uma coisa que acontece toda hora, então, mas se acontecer, você reporta e alguém vai tomar uma providência. A Marinha tem esse cuidado. (G1.2, 8ºComNav)

Isso demonstra que a hostilidade tem mais impacto do que as relações de hospitalidade:

[...] porque viagem já não é o ponto principal, viagem é necessária para que ele atinja o que ele quer atingir. Então, viagem de maneira geral, em todas as empresas que eu conheço, ela é tratada como um coadjuvante, como segundo plano. Ele precisa daquilo para atingir outros objetivos. Ela é levada em conta quando dá algum problema. Que ele não consiga chegar no horário, que ele não consiga assinar o contrato, ou estar com cliente, aí a gente sente na hora. Quando é reclamação, de uma companhia aérea, quando ele perde uma bagagem ou quando ele não consegue dormir porque ficou perto do elevador e teve barulho a noite inteira. (G1, JBS)

Ainda que tenham existido respostas como:

Então, eu acho que a hospitalidade, tanto no privado, conforme você fala, quanto do comercial, se ela fosse similar, lógico, cada uma dentro do seu contexto, seria muito melhor para quem chega. Porque, se você está num ambiente comercial, ou seja, você está indo para uma atividade, indo a trabalho, digamos assim. E você chega lá, você é bem recebido: poxa, eu estou me sentindo como na minha casa, não é isso? (G1, 8ComNav)

O maior ponto de escolha das organizações por seus prestadores será sempre as tarifas mais baratas em primeiro lugar. Pois quando indagado a duas das gestoras se relações de hospitalidade fariam diferença em uma contratação, a resposta foi negativa (G1, JBS) ou ainda mais firme como a falta de hospitalidade não comprometeria um contrato existente (G1, Mórmons).

Entretanto notou-se que a competitividade na Mobilidade Corporativa aqui estudada reside no poder de negociação entre organizações e suas TMCs, bem como da gestão das TMCs com contratos de fornecedores diretos como hotéis, companhias aéreas e outros.

Se disso decorrer uma possível redução de custo no processo de Mobilidade Corporativa, tal situação será uma consequência da competitividade relacionada ao poder de negociação do cliente frente a seus fornecedores.

Obviamente notaram-se pontos onde são consideradas as relações de hospitalidade:

Tem que existir essa hospitalidade no contato com nossos fornecedores, enfim. O que que a gente acredita? A gente acredita em fazer negócios com pessoas, empresas, que tenham os mesmos princípios que os nossos. (G2.1, Mórmons).

Ou ainda quando foi observado pela respondente G2, 8ComNav que a existência de hospitalidade entre o *stakeholder* família e a organização militar faz com que o oficial da Marinha, seu marido, desempenhe suas missões com mais tranquilidade (G2, 8ComNav).

Ainda com essas respostas, o imperativo é que ainda que as relações de hospitalidade sejam vistas como importantes, estão em um segundo plano, sendo transferidas ao primeiro plano quando:

A não ser que pelo dono, pelo gerente, ter essa vontade de agradar, de receber e de ter esses hóspedes ele chegue num nível de estar, ele chegue no nível de tarifa que você consiga conciliar as duas coisas.” “[...] E aí, existe uma preferência por aquela rede ou por aquele hotel justamente porque eles fizeram esse, eles tiveram essa gentileza. Eles conseguiram entender a necessidade e suprir essa necessidade. E por isso eu vou dar preferência para eles sempre. (G1, JBS)

Em uma contratação o primeiro ponto é realmente se a empresa é competitiva em nos oferecer as melhores condições. Mas as relações de hospitalidade são muito importantes de existirem. Os mórmons tendem a se ajudar, mas ambos devem ganhar com essa relação. (G2.2, Mórmons)

Portanto, referente ao primeiro caminho de análise a proposição não pôde ser confirmada ou refutada por conta da não existência dessa análise que se refere às missões bem-sucedidas, cujos viajantes realizaram bons negócios, atingiram seus objetivos de forma satisfatória e as relações de hospitalidade entre *stakeholders*.

Isso não significa que esforços nesse sentido, por parte dos *stakeholders*, não aconteçam. Apenas não são considerados importantes o suficiente para serem reportadas:

[...] eu vou escolher o melhor quarto, eu vou escolher a melhor alimentação, melhor serviço pra ele, mas, quando ele chegar aqui eu não vou ter esse contato, e não vai saber quem são essas pessoas que ofereceram, que negociaram isso pra ele, né? (G2.1, JBS)

[...] às vezes o que eu tenho de hospitalidade com o gestor eu não vou conseguir ir ter com o colaborador. A gente tem a questão também de preparar o ambiente para eles. Eu dependo muito da hospitalidade do fornecedor, seja da companhia aérea, seja da hotelaria. (G2.2, JBS)

Para o segundo caminho de análise para essa proposição, considerou-se como sucesso das missões o fato dos deslocamentos serem possíveis, viabilizados, de fazer com que as viagens que buscam uma realização de negócios possam acontecer. Nesse caso a resposta foi diferente.

De acordo com as informações dos entrevistados, foi identificado a relação de hospitalidade existente entre eles e que essa existência influencia no sucesso da execução de suas atividades que por vezes estão relacionadas e impactam na realização dos deslocamentos.

Em relação à organização dos Mórmons cujos *stakeholders* indicados são aqueles da própria organização, foi validada a existência como “*Existe aquele lado de cuidar bem um ao outro*” (G2.1, Mórmons) e sua influência positiva no desenvolvimento das atividades:

Sem dúvida influencia de forma positiva. Se não existisse, travaria a comunicação. O trabalho já é difícil. Imagina fazer algo difícil e com as

relações deterioradas, sem a hospitalidade que você chama? A hospitalidade é algo que produz o bem-estar. Sem isso é um fardo para a pessoa.(G2.2, Mórmons)

Na organização privada, aos *stakeholders* entrevistados, foi relatado a mesma existência traduzida em palavras como: “*ela chegou na empresa a primeira coisa que eu fiz foi ir até ela: Oi tudo bem eu sou a (...). Me apresentar. Eu sou a (...), eu estou aqui pra te ajudar.*” (G2.1, JBS) e “*Ela te atende muito bem, ela sempre está com a porta aberta, mesmo que ela não tenha um tempo, ela senta cinco minutos com você pra te ouvir, então, com certeza essa relação de hospitalidade sempre teve.*” (G2.2, JBS).

Por último, na organização militar:

Eu acho que a Marinha não só, é claro que os amigos que estavam lá foram maravilhosos, mas a Marinha não só nos colocou no avião e falou: pronto, vai. Toma, vai no exterior, vai se virar. Não. Eu acho que nos deu suporte, sim. Para nossa família, eu me sentia assim super tranquila. (G2, 8ComNav)

Contudo, para que essa relação de hospitalidade seja concretizada, relacionado ao fato de que os deslocamentos sejam viáveis de acontecer e com mais frequência, como nas palavras de alguns entrevistados, ela tem que ser transformada em uma tarifa melhor negociada. Isso irá garantir o sucesso das missões, no sentido que possam acontecer e em maior frequência.

Em resumo, referente a primeira proposição aqui apresentada, notou-se uma variação no entendimento sobre o conceito de Hospitalidade, tanto antes como depois da leitura dos conceitos trazidos pela pesquisadora.

Feito isso, verificou-se que não existe uma análise oficial feita entre as relações de hospitalidade existentes entre os *stakeholders* nos deslocamentos dos viajantes e o sucesso obtido nas missões. Tomou-se então dois caminhos de entendimento de sucesso das missões: aquele relacionado a bons resultados obtidos e aquele à viabilização dos deslocamentos.

Para a primeira linha de análise a proposição não pôde ser testada por falta de um instrumento de análise da organização, para a segunda linha a proposição foi confirmada, desde que a hospitalidade seja transformada na vantagem competitiva de melhores negociações. Portanto, considerou-se essa proposição parcialmente confirmada.

Essas informações indicam que a existência das relações de hospitalidade entre *stakeholders* auxiliam no sucesso do desenvolvimento de atividades relacionadas à mobilidade que irão influenciar na sua ocorrência, conseqüentemente em um possível sucesso.

- **Organizações de naturezas diferentes trabalham a mobilidade de seus colaboradores viajantes de forma distinta.**

No referencial teórico elaborado no início desta pesquisa foi encontrada a informação que desde a existência de deslocamentos realizados com o objetivo de realização de negócios, três foram os viajantes mais frequentes: os sacerdotes, os soldados e os trabalhadores (SWARBROOKE e HORNER, 2001). Isso definiu a escolha da pesquisadora pelas organizações religiosa, militar e privada, para entender se esses deslocamentos, por conta de sua curva de aprendizado e experiência acumulada, poderiam apresentar formas distintas sobre como acontecem em relação, por exemplo, ao fluxo de realização ou forma de organização.

Pelas informações obtidas dos gestores de viagens e responsável de deslocamentos foi observado que os deslocamentos seguem a mesma forma de execução: uma ordem superior define a necessidade de deslocamento, o viajante faz a sua solicitação de viagem, seu supervisor hierárquico aprova, a viagem é realizada, contas são prestadas.

A variação reside nos objetivos das missões realizadas. Os missionários terão objetivos de missão diferentes dos oficiais de Marinha e por vezes, diferentes também da JBS-Brasil. Mas tal variação pode ser também encontrada em empresas diferentes de uma mesma natureza como por exemplo uma empresa de consultoria e uma construtora, ambas pertencentes à natureza privada.

Outra possível variação está na utilização de fornecedores e forma pela qual são contratados, se diretamente, se via TMC ou convênios com agências de viagens, nesse último caso como na organização militar. Formas de pagamentos são outras variações: faturados, com a utilização de cartões virtuais, solicitação de adiantamentos ou as diárias da organização militar. Porém o fluxo de solicitação, aprovação e execução será o mesmo em ambas as organizações. Nesse caso, a respeito da segunda proposição, a mesma não foi confirmada.

- **A tecnologia é utilizada para facilitar as ações da Mobilidade Corporativa e pode auxiliar nas relações de hospitalidade.**

A tecnologia abordada nesta pesquisa pelas palavras dos entrevistados, incluindo também a entrevista realizada com a respondente especialista em relacionamento ente TMC e empresas contratantes, teve sua existência confirmada para duas das organizações estudadas:

privada e religiosa. Para a organização militar não foi possível confirmar essa existência por não fazer parte das atribuições e conhecimento do entrevistado do Grupo 1.

Quando foi solicitado um exemplo de ferramenta utilizada, a apresentada foi a ferramenta de *self booking* que concentra as solicitações de viagens entre empresa e TMC com a possível personalização de inserção de Política de Viagens no que compete ao tipo de solicitação que pode ser feita, ao centro de custo que a compra será destinada e ao superior que fará a aprovação.

Mas todas essas referências possuem sempre o tom de controle, gestão, custos, otimização de *budgets*, gerenciamento de acordos e relacionamento com fornecedores. Nenhuma das vezes foi conferido a característica de auxiliar o viajante durante o desenvolvimento de sua viagem.

Conforme constatado nas entrevistas, isso não significa que não exista a necessidade, mas simplesmente as empresas contratantes, os gestores de viagens e as empresas que representam não apresentaram ainda essa preocupação ou não se tornou ainda uma possível pauta nas agendas de discussão sobre deslocamentos.

Como apresentado pelos gestores e envolvidos na mobilidade: “*acho que nunca surgiu essa necessidade*” (G1, Mórmons), “*Não estamos nesse ponto ainda. Acho que é uma ideia. Acho que as próprias ferramentas que as agências utilizam podem ser repassadas*” (G1, JBS) e “[...] *ai é pessoal, né? A Marinha, ela vai te dar a passagem de ida, a passagem de volta, e o recurso da diária.*” (G1, 8ComNav) “*Entra com o celular, os aplicativos que tem, mas é pessoal*” (G1, 8ComNav).

Isso não significa que não exista um espaço para que a tecnologia seja utilizada como uma ferramenta que auxilia a inserção desse viajante a uma comunidade diferente, ao lugar que terá que se deslocar. A entrevistada especialista Beatriz Chueco, quando colocada em posição de viajante e, portanto, aquela que se deslocou a uma localidade diferente, apresentou sua necessidade:

Se talvez tivesse uma ferramenta que te proporcionasse: olha, você já fechou todo seu ciclo, já quer reservar um táxi? Ou, já quer ver onde tem um táxi? Para você meio que sair do desembarque e já saber que se eu for reto eu sei que ali tem que guichê de táxi, eu já posso deixar uma reserva feita, já posso falar para que hotel que eu vou, próximo do meu hotel o que eu tenho para fazer o que eu não tenho, eu acho que teria sido melhor. A minha experiência teria sido.... Eu teria ficado com menos medo. (Especialista, TMC)

Ainda que a entrevistada G1, JBS tenha mencionado algumas ferramentas já existentes por parte de fornecedores, essas ainda estão relacionadas apenas aos produtos que ofertam,

como possíveis alertas de alteração de voos, descritivo de itinerário de voos ou tempo de acesso aos aeroportos.

Dessa forma, a terceira proposição de que a tecnologia é utilizada para facilitar as ações da Mobilidade Corporativa e pode auxiliar nas relações de hospitalidade foi parcialmente confirmada. Sua utilização é um recurso de gestão dos deslocamentos que realmente facilita as ações da Mobilidade Corporativa. Entretanto, não existe o mesmo auxílio nas relações de hospitalidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se que existe uma sensação em relação aos gestores de que relações de hospitalidade são importantes no processo de Mobilidade Corporativa, mas não o suficiente, não competitivo o suficiente para definir uma escolha. Isso se transforma em competitividade apenas quando a referida relação de hospitalidade contribui para uma negociação favorável ao contratante, tendo como consequência uma tarifa competitiva. Então existirá uma preferência por aquele parceiro.

Apesar da viagem ser considerada coadjuvante nas realizações de missões empresariais, nota-se que a mesma possui grande importância e impacto no sucesso das missões, principalmente quando apresentado de forma inversa. Quando algo sai fora do planejado e prejudica a realização de uma missão, o setor que cuida dos deslocamentos é chamado em causa. Quando um serviço falhou, não foi prestado como deveria. Especificamente sobre as relações de Hospitalidade, a sua falta ou ainda a hostilidade, se apresentam com maior impacto.

Porém, da mesma forma, notou-se que se um estudo fosse realizado a fim de entender os componentes de uma viagem, os *stakeholders* que estiveram presentes, bem como as relações de hospitalidade existentes, os gestores poderiam sim criar relações ligadas a missões e seus êxitos. Isso poderia ser replicado a outras situações de deslocamentos para criar cenários mais favoráveis à obtenção de melhores resultados de negócio.

Entender os fatores que foram positivos para o sucesso de uma missão, atualmente considerados como coadjuvantes, podem se revelar componentes de possível viabilizador de sucesso.

Ainda que os três respondentes do Grupo 1 tenham afirmado não existir um estudo com esse objetivo específico, dois deles ficaram curiosos em entender melhor esse contexto, em compreender se essa relação existe e como se apresenta.

Notou-se também que as relações de hostilidade contribuem mais para a questão da competitividade pois elas são reportadas e por vezes podem comprometer um contrato existente, como por exemplo a presença de hostilidade no trato de fornecedores com membros de prestígio de uma dada organização (G2.2, Mórmons). Ou ainda, a falta de atenção do fornecedor a um colaborador viajante em casos de extravio de bagagem, ou quarto mal localizado impactando em uma noite mal dormida (G1, JBS).

Quanto à avaliação e classificação de *stakeholders*, os gestores consideram como importantes, com graus variados, aqueles que viabilizam seus deslocamentos (fornecedores,

TMC), impulsionam (Comunidade Local), os representam (Colaboradores viajantes, Missionários) e que de certa forma são munidos de certos prestígios (Sacerdotes) junto às organizações.

No que compete à diferença nos deslocamentos entre organizações de naturezas distintas, cuja curva de aprendizado instigou a curiosidade da pesquisadora, não se mostrou relevante. Ao contrário, notou-se ainda uma evolução menos acelerada por parte da organização militar, talvez pelo engessamento de sua estrutura governamental. Nas organizações privada e religiosa a burocracia é menor. Isso talvez permite melhor utilização da tecnologia, ainda que em teor gerencial, para tornar seu fluxo de aquisição de viagens mais rápido e significativo como por exemplo solicitações via *self booking*, utilização de outros recursos como aluguel de carros, entre outros.

A tecnologia pode ser também um importante aliado nas relações de hospitalidade uma vez que por existir a necessidade, ainda que não considerada por algumas organizações, pode sim preparar previamente e ao longo de sua jornada, o viajante que em nome da empresa se desloca para realizar uma missão. Pode otimizar o seu tempo, passar informações sobre costumes da localidade, pode deixar seu percurso mais seguro, pode proporcionar a ele momentos de bem-estar que o deixarão mais tranquilo ou talvez mais disposto a executar sua missão de negócios.

Mas pelo observado, isso não está muito próximo de acontecer. Essas mesmas ferramentas existem para viagens de lazer e viajantes a negócios por vezes as utilizam em missões empresariais. Mas isso acontece por conta própria e não pela preocupação da organização em proporcionar a ele esse momento de bem-estar, segurança e preparação. Talvez como a própria gestora da JBS mencionou essa seja uma ação que poderá partir de fornecedores e TMCs e então repassadas aos colaboradores viajantes.

Sendo assim, com as considerações trazidas acima, em resposta à problemática dessa pesquisa: De que forma a hospitalidade aplicada a Mobilidade Corporativa contribui para a competitividade de uma dada organização? Com base nas informações obtidas e na atual realidade das empresas entrevistadas, a hospitalidade aplicada a Mobilidade Corporativa contribui para a competitividade de uma dada organização na medida em que essa hospitalidade se transforma, é concretizada, em negociações favoráveis para que as organizações possam viabilizar os seus deslocamentos e assim cumprir as missões pelas quais seus colaboradores se deslocam para realizar.

- Limitações da pesquisa

Vale ressaltar que esta análise partiu de uma amostra não probabilística, baseada nas informações transmitidas pelos entrevistados desta pesquisa, no Brasil, cidade de São Paulo, neste dado período. Pode ser que a mesma pesquisa aplicada em uma região diferente ou mesmo com organizações diferentes, tenha um resultado distinto a respeito da hospitalidade aplicada à Mobilidade Corporativa. Ainda na voz da gestora da organização privada:

Essa é a realidade da empresa. Eu já vi acontecer diferente. Eu já vi o serviço ser levado em conta, segurança em primeiro lugar, olha, lá tem essas e essas vantagens para o executivo, então vamos deixar ele lá mesmo sendo um pouquinho mais caro que o outro. (G1, JBS).

Outra limitação encontrada foi a falta de conhecimento por parte de alguns dos entrevistados sobre seus *stakeholders* e ainda a dificuldade de acesso aos indicados pelo Comando Naval para formação de seu segundo grupo de entrevistados. Sendo assim necessário a busca por um *stakeholder* substituto.

- Próximas pesquisas

A pesquisa realizada despertou alguns pontos de curiosidade na pesquisadora que podem ser precursores para futuras pesquisas com a utilização de diferentes recortes ligados a Hospitalidade e Mobilidade Corporativa. Tais pontos referem-se a variações encontradas nas falas dos entrevistados no que tange a Hospitalidade.

Um dos pontos é o impacto e influência da Hospitalidade em diferentes níveis hierárquicos. A pesquisa trouxe alguns *insights* de que para viajantes portadores de maior prestígio hierárquico na organização, a falta de hospitalidade ou a presença de hostilidade pode ter um impacto mais imediato, decisivo e comprometedor com *stakeholders* envolvidos, tornando assim na Hospitalidade como uma vantagem competitiva.

Da mesma forma, algumas respostas trouxeram à luz de que relações de hospitalidade poderão ser manifestadas de formas diferentes, em função do representante da empresa ou organização em um dado momento. Como trazido pela respondente G2, 8ComNav, a organização pode ter ações que propiciem o desenvolvimento de relações de hospitalidade, mas se o colaborador que a representa não possuir características para efetivar essas ações, a talvez chamada hospitabilidade por Lugosi (2008), poderá não acontecer.

Ainda nas palavras dessa mesma entrevistada, percebeu-se que o tempo é um fator, um recorte a ser considerado. Na organização militar foram ouvidos dois relatos de deslocamentos semelhantes, para um mesmo destino e acompanhado pela família. Entretanto, por terem acontecido em momentos diferentes, as relações de hospitalidade não foram

sentidas da mesma forma. Em uma delas a relação sentida foi informal, praticamente uma relação de ajuda e cumplicidade entre outros oficiais que já estavam no destino. Em outro relato, que ocorreu em momento mais recente, sentiu-se também relações de hospitalidade em nível formal, com ações concretas e oficiais da organização que propiciaram acolhimento, bem-estar, segurança e integração no destino de deslocamento.

Outra observação desta pesquisa percebido nas respostas da gestora da JBS foi o período econômico vivido. Este talvez desenhe um atual cenário onde a palavra de ordem reside na economia, na otimização de gastos, em *savings*. Pode ser que em outro momento econômico seja então melhor avaliada e talvez se tornem mais competitivas as relações de hospitalidade entre *stakeholders*, não necessariamente convertidas em uma tarifa menor.

A pesquisadora deixa aqui mais duas reflexões. Quando os entrevistados foram colocados na posição de anfitrião para responderem às questões apresentadas a respeito da Hospitalidade a visão passada pela maioria foi utilitarista, apesar de acreditarem que a hospitalidade com o desejo de proporcionar bem-estar pode sim estar presente tanto em uma relação comercial, como em um ambiente privado. Entretanto, a percepção das relações de hospitalidade como um gerador de competitividade, como algo que realmente aconteceu e foi sentido em deslocamento realizado, só foi anunciado quando estes foram colocados na posição de hóspede, aquele que foi recebido.

Ou seja, enquanto anfitriões a visão pairava sobre um cenário de negócios, enquanto hóspedes, a visão de hospitalidade pairava sobre o acolhimento, o bem-estar realmente sentido, com a validação da hospitalidade que foi ofertada. De acordo com o observado nesta pesquisa, as relações de hospitalidade são mais frequentemente relatadas, sentidas e melhor explicadas pela voz daquele que recebe o acolhimento.

Outra reflexão desta pesquisa diz respeito ao laço comercial da relação e a genuinidade das relações de hospitalidade.

Lashley (2004) acredita que a hospitalidade pode ser algo formado em um domínio doméstico, O'Connor (2005) acredita ser algo nato do ser humano. Ser uma habilidade que uma pessoa possui e não algo adquirido.

De acordo com esse último pensamento, o foco de entendimento da hospitalidade e sua existência em uma relação comercial, não mais se restringe ao fato de existir ou não um contrato que o legitima, mas sim se uma pessoa dotada de tal habilidade é um dos *stakeholders* presentes na relação estudada e na qual se busca enxergar a hospitalidade. Não importa em qual domínio (Lashley, 2004) esta relação esteja inserida: doméstica, social e comercial.

Talvez seja ainda interessante, e esta pesquisa deixa tal observação para despertar novas reflexões a respeito, não mais a discussão entre ser ou não genuína a hospitalidade ofertada em uma dada relação por parte do anfitrião, mas sim existir ou não o objetivo de proporcionar o bem-estar ao outro, o então hóspede (não ferindo o bem-estar do anfitrião), independente de ter ou não um interesse, independente de qual seja o interesse.

Para tanto, sugere-se a continuidade do presente estudo em novos recortes de pesquisa que compreendam as relações de hospitalidade na Mobilidade Corporativa de forma a contribuir para a competitividade, considerando: tempo de acontecimento, representante da organização anfitriã, nível hierárquico daquele que representa o outro na relação e período econômico da localidade estudada.

Com os resultados obtidos notou-se também que se faz necessário também que alguns dos estudos tragam a questão da hostilidade junto ao tema. Essa foi uma questão levantada com frequência pelos entrevistados desta pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8º DISTRITO NAVAL. **Portal do 8º Comando Distrito Naval – Marinha do Brasil**. Disponível em: <https://www1.mar.mil.br/com8dn/?q=inicio>. Acesso em 23 Jan, 2016.

AKELLA, J.; BROWN, B.; GILBERT, G.; WONG, L. **Mobility disruption: A CIO perspective**. McKinsey & Company Article, set. 2012. Disponível em: http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/mobility_disruption_a_cio_perspective. Acesso em: 18 Jul. 2015.

AL-ALAK, Basheer Abbass; ALNAWAS, Ibrahim Akram. *Evaluating the Effect of Marketing Activities on Relationship Quality in the Banking Sector: The Case of Private Commercial*. **International Journal of Marketing Studies**, v. 2 (1), p.78-91, 2010.

AL-RODHAN, Nayef R.F. **Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition**. Geneva: Geneva Centre for Security Policy, 2006.

BAPTISTA, I. Para uma geografia de proximidade humana. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano2, v.2., p.11-22, 2ºSem, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2013.

BEAVERSTOCK, J.V; BUDD, L.C.S. *International business travel in a digital world economy*. **Research in Transportation Business and Management**, v.9, p.1-4, 2013.

BEAVERSTOCK, J. V.; DERUDDER, B.; FAULCONBRIDGE, J.; WITLOX, F. (Orgs). **International Business Travel in the Global Economy**. Surrey: Ashgate Publishing Limited, 2010.

BENI, Mario Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. Ed 13. São Paulo: Senac, 1998.

BRAGA, H. C; HICKMANN, E. **Produtividade e Vantagens comparativas dinâmicas na indústria brasileira**. IPEA – Instituto de Planejamento Econômico e Social. Jun, 1988.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. C. Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**, 190-221. Barueri: Manole, 2004.

BUDD, L; VORLEY, T. *Airlines, apps and business travel: a critical examination*. **Research in Transportation Business & Management**, v.9, p.41-49, 2013.

BUHALIS, D. **eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management**. Prentice Hall: Harlow, UK, 2003.

BUHALIS, D; NEUHOFER, B; LADKIN, A. *A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences*. **International Journal of Tourism Research**, v.16: p.340-350, 2014.

CAILLÉ, A. **Antropologia do dom**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CAMARGO, L. O. **Hospitalidade**. São Paulo: Editora Aleph, 2004.

CARLSON WAGONLIT TRAVEL. *Faster, smarter, better? Emerging Technologies and trends and their impact on managed travel*. Dez,14 - Mai,15.

CARLZON, J. *Moments of Truth*. Harper, 1987.

CARROL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. *Business & Society: Ethics and stakeholders management*. Ed. 7. Mason: Cengage Learning, 2008.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. *The World Factbook*. Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>. Acesso em: 05 Jan. 2016.

CLARKSON, M. B. E. *A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance*. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, 92-117. Jan, 1995.

COSTA, C. S. **Domingo eu vou à capela: análise dos encontros de mórmons em Sobral (CE)**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Foz do Iguaçu, 2014.

CHRISTOPHER, M; PAYNE, A; BALLANTYNE,D. *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

CROSBY, P. B. *Crosby's 14 Steps To Improvement*. ASQ, 2005. Disponível em: <http://www.calidadpr.com/qp1205crosby.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2015.

DAVIDSON, R. *Business Travel*. Addison Wesley Longman, 1994.

DERRIDA, J. *Of Hospitality: Anne Dufourmantelle invites Jacques Derrida to respond*. Stanford, California: Stanford University Press, 2000.

DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*. **The Academy of Management Review**, v.20, n1, p.65-91, 1995.

EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A; ROOS, I. *Service portraits in service research: a critical review*. **International Journal of Service Industry Management**, v.16, n.1, p.107-121, 2005.

FAJNZYLBBER, F. *Competitividad internacional: evolución y lecciones*. **Revista de la Cepal**. Santiago do Chile, n. 36, p.7-24, Dez, 1988.

FERREIRA, R. S.; WADA, E. K (Orgs.). *Corporate Mobility in Lantin America: a guide to having a best-in-class*. 1.ed. São Paulo: Aleph, 2011.

FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. **Estudo da demanda turística internacional**. Novembro, 2014.

FIRESTONE, W. A. *Alternative Arguments for Generalizing from Data as Applied to Qualitative Research*. American Educational Research Association. Michigan State UnivLibraries, Jun. 2010.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7.ed. Porto Alegre: AMGH Editora LTDA, 2014.

FORRESTER Consulting. *Customer Experience in hospitality: Embrace Customer Data and Elevate the guest experience*. Sabre Hospitality Solutions, Nov. 2015.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management*. Massachusetts: Pitman Books Limited, 1984.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. *Managing for Stakeholders: survival, reputation and success*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2007.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. *Stakeholder Theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. Método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p. 105-112. Jul-Set, 2000.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

GARVIN, D.A. *What Does "Product Quality" Really Mean?* Harvard University. Sloan Management Review, Oct, 1984.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

GIDDENS, A. **O Mundo da era da Globalização**. 6.ed. Lisboa: Editorial Presença, 2006.

GOTMAN, A. *Le sens de l'hospitalité*. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

GOTMAN, A. O comércio da hospitalidade é possível? **Revista Hospitalidade**, v.VI, n.2, p.3-27, Jun-Dez, 2009.

GOTMAN, A. Entrevista com Anne Gotman. **Revista Hospitalidade**, V.X, n.1. Jun, 2013.

GRINOVER, L. A hospitalidade urbana: acessibilidade, legibilidade e identidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano III, n.2, p.29-50. 2ºSem, 2006.

GUILLÉN, M. F.; TSCHOEGL, A. *Building a Global Bank: the transformation of Banco Santander*. New Jersey: Princeton University Press, 2008.

GUMMESSON, E. *The New Marketing Long-term Interactive Relationships*. **Pergamon Journals Ltd.**, p.10-20, 1987.

HAGUENAUER, L. **Competitividade, conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia com ênfase no caso brasileiro**. Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto de Economia Industrial. Rio de Janeiro. Agosto, 1989.

PRAHALAD, C K ; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HARPER, G.; RUNZHEIMER, R. *Mobile Companies Finish First: Why being out is in*. Runzheimer International, 2010. Disponível em: <https://www.runzheimer.com/Resources-Events/Total-Employee-Mobility-Resources/White-Papers/MobileCompaniesFinishFirst.aspx>. Acesso em: 20 Jun. 2015.

HOLLOWAY, Christopher J; HUMHREYS, Claire; DAVIDSON, Rob. *The Business of Tourism*. Ed. 8. Essex: Pearson Education Limited, 2009.

JACKSON, J. F. L.; O'CALLAGHAN, E. M. *The Glass Ceiling: A misunderstood form of discrimination*. Educational Leadership and Policy Analysis. University of Wisconsin-Madison, 2007. Disponível em: <http://website.education.wisc.edu/jjackson/publications/Annotated%20Bib%20070607.pdf>. Acesso em: 10 Jun. 2015.

JBS-BRASIL. **Portal JBS-Brasil**. Disponível em: <http://www.jbs.com.br>. Acesso em: 15 Jan. 2016.

JONES, A. *Conceptualizing business mobilities: towards an analytical framework*. In: **Transportation Business and Management**, v.9, p.55-66, 2013.

JONES, A. *Understanding mobility in Professional Business Services*. In: BEAVERSTOCK, J. V.; DERUDDER, B.; FAULCONBRIDGE, J.; WITLOX, F. (Orgs). *International Business Travel in the Global Economy*. Surrey: Ashgate Publishing Limited, 2010.

KALTON, G. *Methods for oversampling rare subpopulations in social surveys*. *Survey Methodology*. Canada, p.125-141. Dez, 2009.

KLAUS, S. *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Full Data Edition. Geneva: World Economic Forum, 2014.

KLAUS, S. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*. Full Edition. Geneva: World Economic Forum, 2014.

KOTLER, P. *Marketing Management, Millenium Edition*. Boston: Pearson Custom Publishing, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12.Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LASHLEY, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A (Orgs.). *Hospitality: a Social Lens*. Oxford: Elsevier, 2007.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.

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

LASHLEY, C. *Towards a theoretical understanding*. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Orgs.) *In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

LASHLEY, C. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v.XII, n. especial, p.70-92, Mai 2015.

LÉVINAS, E. *Totalité et Infini: essai sur l'extériorité*. Ed. Le Livre de Poche. Paris, 1990.

LEVITT, T. Miopia no Marketing. **O melhor da HBR**, p.88-99. Jul-Ago, 1960.

LIKERT, R. *A technique for the measurement of attitudes*. **Archives of psychology**. V.22, n.140, Jun, 1932.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços. Pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

LUGOSI, P. *Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings*. **Journal of Foodservice**, v.19, p.139-149, 2008.

MAUSS, M. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: Cosac Naify, 2003.

MAZZOTTI, A.J.A. Usos e Abusos dos Estudos de Caso. **Cadernos de Pesquisa**, v.36, n.129, p.637-651. Set-Dez, 2006.

MOHAMMED, A.A; RASHID, B. *Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance*. **International Review of Management and Marketing**. V.2, n.4, p.220-230, 2012.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estudo da demanda turística internacional 2006-2012**. Departamento de estudos e pesquisa. Brasília, 2013.

MITCHELL, R. K.; BRADLEY, R. A.; WOOD, D. J. *Toward a theory of Stakeholders identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. **The Academy of Management Review**, v.22, n.4, 853-886, 1997.

MORMON ORG. **Igreja de Jesus Cristo dos Santos do Últimos Dias**. Disponível em: <<http://mórmon.org.br>>. Acesso em: 12 de Dez. 2015.

O'CONNOR, D. *Towards a new interpretation of "hospitality"*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. V.17, n.3, p.267-271, 2005.

O'MAHONY, B. *Exploring the impact of the constructs of the three-domain approach on private, social and commercial hospitality provision*. **Research in Hospitality Management**, Netherlands, n. 5(1), p.29-35, 2015.

OMT – **Organização Mundial do Turismo**. Introdução ao Turismo, 2001.

PANOSSO NETTO, Alexandre; ANSARAH, Marilia Gomes dos Reis. **Segmentação do mercado turístico: estudos, produtos e perspectivas**. Ed. 1. Barueri: Manole, 2009.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. *Quality and Its Implications for Future Research*. **Journal of Marketing**, v.49, p.41-50. Fall, 1985.

PHOCUSWRIGHT. *Report European Corporate Travel: Trends to Watch*, 2014.

PHOCUSWRIGHT. *The Year Ahead in Digital Travel*. Phocuswright Webinar Research, 3 Fev, 2015a.

PHOCUSWRIGHT. *Travel Innovation and Technology Trends 2015*. Sonata Software, Jun-2015b.

PORTER, M. E. *How Competitive Forces Shape Strategy*. **Harvard Business Review**, v.57, n.2, p.137-145. Mar-Apr, 1979.

PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. **Harvard Business Review**. Mar-Abr, 1990.

PORTER, M. E. O que é estratégia? **Harvard Business Review**. Nov-Dez, 1996.

QUADROS, A. H. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**, v.VIII, n.1, p.43-57. Jun, 2011.

RAVALD, A.; GRONROOS, C. *The value concept and relationship marketing*. **European Journal of Marketing**, v.30, n.2, p.19-30, 1996.

RAYNAL, M. Entrevista com Anne Gotman. **Revista Hospitalidade**, v.X, n.1, 146-157, jun. 2013.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K.; FERREIRA, M. A. S. P. V.; SERRA, B. P. C. Produção Científica sobre os temas Governança Corporativa e Stakeholders em periódicos internacionais. **Contabilidade, gestão e governança**, v.7, n.1, 95-114. Brasília, 2014.

ROCHA, M. M.; GHIZZO, M. R.; SANTOS, V. T. A.; VENTURA, D.; PADOVANI, F. E. **Mobilidade humana, desenvolvimento local e auto-sustentabilidade: um olhar para o noroeste paranaense**. Núcleo/Incubadora Unitrabalho – UEM. Maringá: UEM, 2011. Disponível em: <<http://www.unitrabalho.uem.br/artigos.html>>. Acesso em: 10 Jul. 2015.

SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. In: LASHLEY, C. e MORRISON, A. (Orgs). **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

SHELLER, M.; URRY, J (Orgs). *Tourism Mobilities: Places to play, places in play*. Londres e Nova Iorque: Routledge, 2004.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. *Business Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.

SZABO, V; COSTA, B.K; PIPEIRO, H.C.M. *Stakeholders e sustentabilidade: produção científica internacional e nacional entre 1998 e 2011*. **REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia**, v.7, n.2, p.174-190. Curitiba, mai/ago, 2014.

TAUILE, J.R. Novos padrões tecnológicos, competitividade industrial e bem-estar social: perspectivas brasileiras. **Revista de Economia Política**. Rio de Janeiro, vol.9, n.3, p.43-67. Jul-Set,1989.

TELFER, E. A filosofia da "hospitabilidade. In LASHLEY, C.; MORRISON, A (Orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**, 53-78. Barueri: Manole, 2004.

UNWTO (2015). *Tourism Highlights*. The United Nations of World Tourism Organization, 2015.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. *Envolving to a new dominant logic for Marketing*. **Journal of Marketing**, v.68, p.1-17, Jan-2004a.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. *The four service marketing myths: remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model*. **Journal of Service Research**, v.6, n.4, p.324-335, Mai, 2004b.

WADA, E. K. Turismo de negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos. In: PANOSSO NETTO, A.; ANSARAH, M. G. R (Orgs). **Segmentação do mercado turístico: estudos, produtos e perspectivas**. Ed. 1. Barueri: Manole, 2009.

WADA, E. K.; MORETTI, S. L. A. Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. **Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo**, v.3, p.95-105, 2014.

WELFER, R. L. **A história da indústria militar brasileira: organizações, complexo industrial e mercado durante o século XX**. Universidade regional do noroeste do estado do Rio Grande do Sul, 2014.

WTTC (2014). *Travel & Tourism*. Economic Impact 2014 – World.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Ed 3. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. *Services Marketing Strategy*. In PETERSON, R. A.; KERIN, R. A. **Wiley International Encyclopedia of Marketing: Marketing Strategy**, p.208-218. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2010.

APÊNDICE 1 – Termos de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Priscila Kelly Churco, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pelo Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é uma organização (privada/religiosa/militar) e as relações existente entre *stakeholders* na mobilidade corporativa. O título da dissertação é *Hospitalidade, Mobilidade Corporativa e stakeholders* e informações referentes à organização, colaboradores que se deslocam e toda atividade relacionada a mobilidade corporativa, 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 – mobilidade corporativa 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, 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.

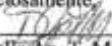
Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.

Ciente:  Data: 23/01/2016

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,


Daniella Ap. T. Mendes

RG: 29.063.985-2

Celular: (11) 97474-7509

Telefone do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres: (11) -

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). Fabio Ferruz Nascimento agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pelo Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é uma organização (privada/religiosa/militar) e as relações existente entre *stakeholdres* na mobilidade corporativa. O título da dissertação é *Hospitalidade, Mobilidade Corporativa e stakeholdres* e informações referentes à organização, colaboradores que se deslocam e toda atividade relacionada a mobilidade corporativa, 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 – mobilidade corporativa 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, 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: _____ Data: 11/11/2015

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,

Daniella Ap. T. Mendes

RG: 29.063.985-2

Celular: (11) 97474-7509

Telefone do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres: (11) - .

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – MÓRMONS

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Deborah F. Mendes, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pelo Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é uma organização (privada/religiosa/militar) e as relações existente entre *stakeholders* na mobilidade corporativa. O título da dissertação é *Hospitalidade, Mobilidade Corporativa e stakeholders* e informações referentes à organização, colaboradores que se deslocam e toda atividade relacionada a mobilidade corporativa, 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 – mobilidade corporativa 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.

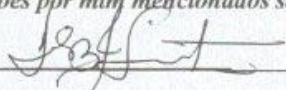
Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

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:  Data: 23/11/2015

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



Daniella Ap. T. Mendes

RG: 29.063.985-2

Celular: (11) 97474-7509

Telefone do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres: (11) - . .

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – MÓRMONS

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Ruben Amor, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pelo Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é uma organização (privada/religiosa/militar) e as relações existente entre *stakeholders* na mobilidade corporativa. O título da dissertação é *Hospitalidade, Mobilidade Corporativa e stakeholders* e informações referentes à organização, colaboradores que se deslocam e toda atividade relacionada a mobilidade corporativa, 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 – mobilidade corporativa 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, 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: _____ Data: 14/12/2015

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,

Daniella Ap. T. Mendes

RG: 29.063.985-2

Celular: (11) 97474-7509

Telefone do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres: (11) - .

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – MÓRMONS

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). André Silveira, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pelo Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é uma organização (privada/religiosa/militar) e as relações existente entre *stakeholders* na mobilidade corporativa. O título da dissertação é *Hospitalidade, Mobilidade Corporativa e stakeholders* e informações referentes à organização, colaboradores que se deslocam e toda atividade relacionada a mobilidade corporativa, 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 – mobilidade corporativa 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.

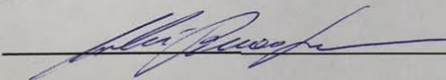
Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

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.**

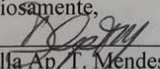
Autorizo apenas a utilização das **anotações e repostas escritas da entrevista cedida como relacionada acima.**

Ciente:  Data: 11/12/2015

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,



Daniella Ap. T. Mendes

RG: 29.063.985-2

Celular: (11) 97474-7509

Telefone do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres: (11) - .

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). Joaquim Sanches, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pelo Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é uma organização (privada/religiosa/militar) e as relações existente entre *stakeholders* na mobilidade corporativa. O título da dissertação é *Hospitalidade, Mobilidade Corporativa e stakeholders* e informações referentes à organização, colaboradores que se deslocam e toda atividade relacionada a mobilidade corporativa, 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 – mobilidade corporativa 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, 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: Joaquim Sanches Data: 28/5/2016

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,

Daniella Ap. T. Mendes

RG: 29.063.985-2

Celular: (11) 97474-7509

Telefone do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres: (11) - .

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). Paulo Henri, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pelo Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é uma organização (privada/religiosa/militar) e as relações existente entre *stakeholders* na mobilidade corporativa. O título da dissertação é *Hospitalidade, Mobilidade Corporativa e stakeholders* e informações referentes à organização, colaboradores que se deslocam e toda atividade relacionada a mobilidade corporativa, 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 – mobilidade corporativa 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: Paulo Henri Data: 29/5/2016

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,

Daniella Ap. T. Mendes

RG: 29.063.985-2

Celular: (11) 97474-7509

Telefone do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres: (11) - .

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – JBS

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) CYNTHIA C HOHL, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pelo Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é uma organização (privada/religiosa/militar) e as relações existente entre *stakeholders* na mobilidade corporativa. O título da dissertação é *Hospitalidade, Mobilidade Corporativa e stakeholders* e informações referentes à organização, colaboradores que se deslocam e toda atividade relacionada a mobilidade corporativa, 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 – mobilidade corporativa 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, 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.

Cliente:  Data: 17/01/16

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,


Daniela Ap. T. Mendes

RG: 29.063.985-2

Celular: (11) 97474-7509

Telefone do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres: (11) - . .

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Marinha do Brasil

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). André Cardoso, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pelo Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é uma organização (privada/religiosa/militar) e as relações existente entre *stakeholders* na mobilidade corporativa. O título da dissertação é *Hospitalidade, Mobilidade Corporativa e stakeholders* e informações referentes à organização, colaboradores que se deslocam e toda atividade relacionada a mobilidade corporativa, 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 – mobilidade corporativa 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: _____

Data: 19/2/2016

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,

Daniella Ap. T. Mendes

RG: 29.063.985-2

Celular: (11) 97474-7509

Telefone do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres: (11) - .

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) MARCELINA S.F. WADA, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pelo Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é uma organização (privada/religiosa/militar) e as relações existente entre *stakeholders* na mobilidade corporativa. O título da dissertação é *Hospitalidade, Mobilidade Corporativa e stakeholders* e informações referentes à organização, colaboradores que se deslocam e toda atividade relacionada a mobilidade corporativa, 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 – mobilidade corporativa 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, 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.

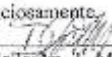
Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.

Ciente:  Data: 30/01/2016

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,


Daniella Sp. T. Mendes

RG: 29.063.985-2

Celular: (11) 97474-7509

Telefone do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres: (11) - .

APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA GRUPO 1

O grupo 1 foi composto por gestores de viagens das organizações ou figura responsável pela organização dos deslocamentos. Nomes e cargos foram mencionados de acordo com a autorização concedida pelos entrevistados segundo Termo de Consentimento.

Roteiro aplicado nas esferas privada, religiosa e militar.

- 1 – Apresentação entre pesquisadora e entrevistado.
- 2 – Aplicação do roteiro apresentado no item Categorização do capítulo de Procedimentos Metodológicos.
- 3 – Apresentação do Mapa de *Stakeholders* para validação do entrevistado.
- 4 – Apresentação de tabelas de avaliação de grau influencia e características dos *stakeholders*.
- 5 – Solicitação ao entrevistado de indicação de 2 *stakeholders* importantes para compor o Grupo 2.
- 6 – Preenchimento e assinatura do Termo de Consentimento.

Conceitos apresentados ao longo do roteiro:

Stakeholders:

Conceito de *stakeholders* apresentado ao entrevistado no final de sua entrevista: “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma organização” (FREEMAN et. al, 2010, p.26).

Hospitalidade:

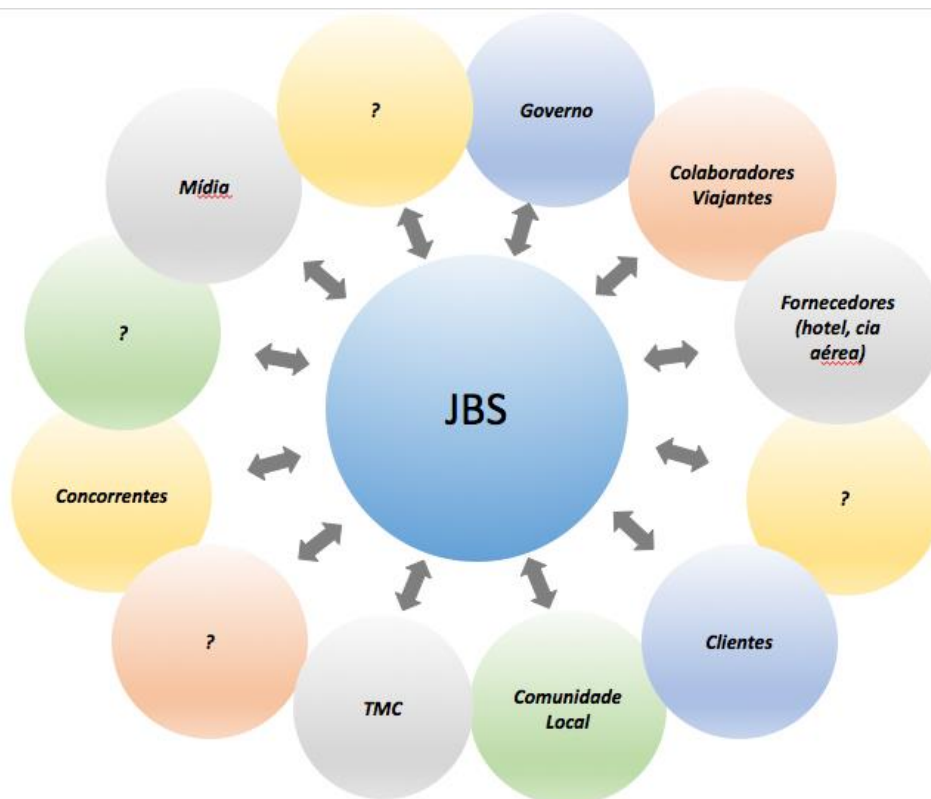
“Uma troca humana contemporânea, assumida voluntariamente e concebida para aumentar o bem-estar mútuo das partes envolvidas mediante oferta de acomodação e/ou alimento e/ou bebida” (BROTHERTON, 1999, p.168, Apud BROTHERTON, 2004).

“O entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede. Para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo.” (LASHLEY, 2004, p.21).

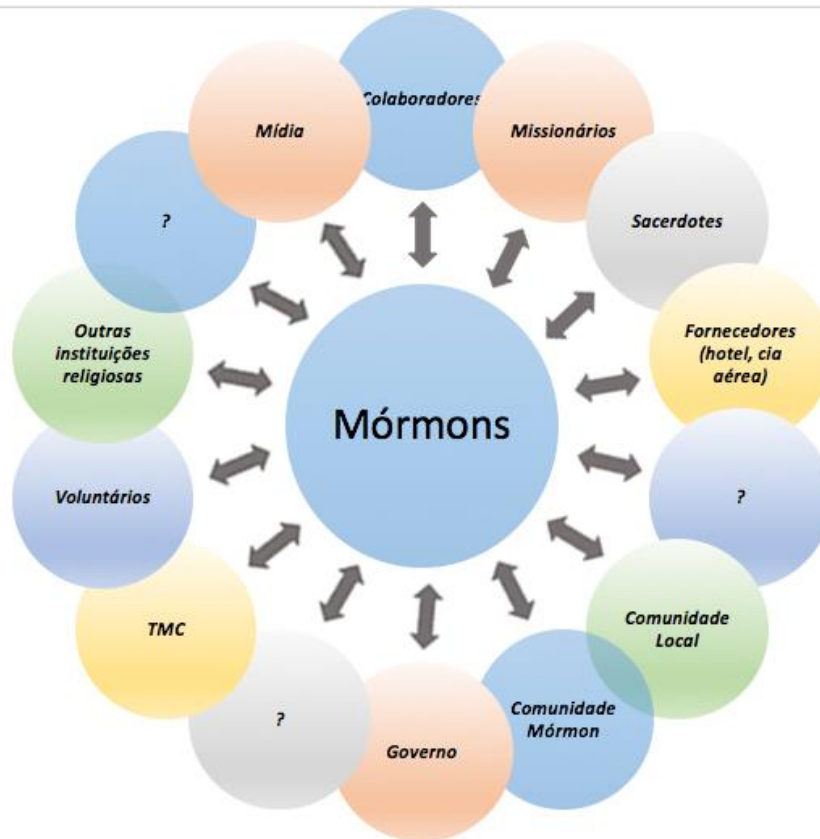
“[...] é bem possível que o hospedeiro privado seja motivado apenas por interesse próprio, enquanto o comercial seja motivado por preocupação com o bem-estar do hóspede.” (TELFER, 2004 in LASHLEY, MORRISON, 2004, p.55).

Mapas de *Stakeholders* apresentados:

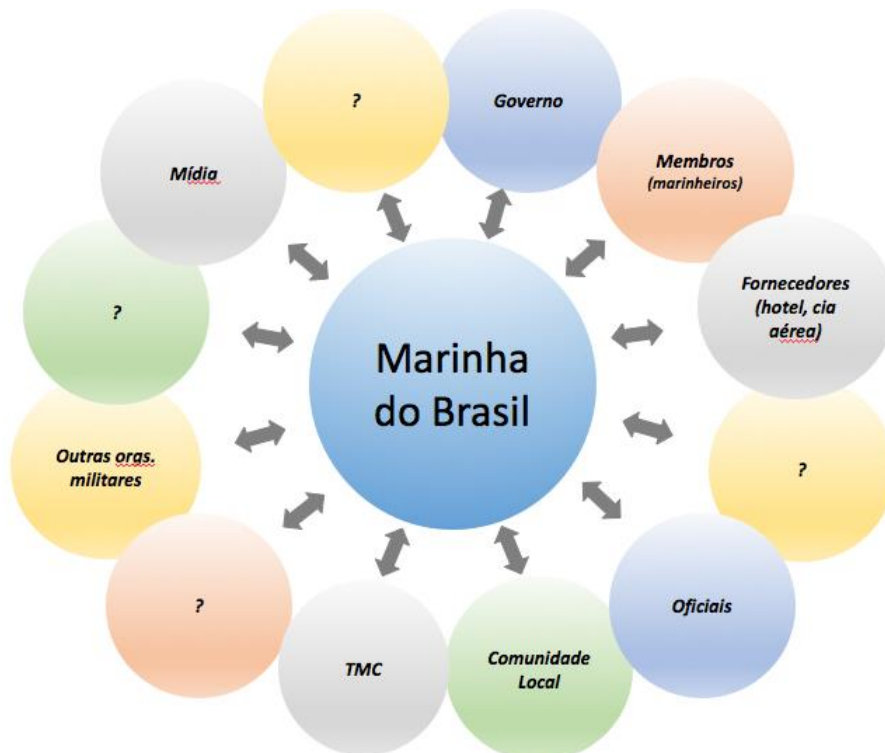
Organização privada



Organização religiosa



Organização militar:



APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA GRUPO 2

O grupo 2 foi composto pelos *stakeholders* indicados pelo Grupo 1 com exceção da organização militar que por dificuldades de acesso a eles, foi selecionado um *stakeholder* substituto. Nomes e cargos foram mencionados de acordo com a autorização concedida pelos entrevistados segundo Termo de Consentimento.

Roteiro aplicado nas esferas privada, religiosa e militar.

1 – Apresentação entre pesquisadora e entrevistado.

2 – Aplicação do roteiro apresentado no item Categorização do capítulo de Procedimentos Metodológicos.

3 – Preenchimento e assinatura do Termo de Consentimento.

Conceitos apresentados ao longo do roteiro:

Stakeholders:

Conceito de *stakeholders* apresentado ao entrevistado no final de sua entrevista: “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma organização” (FREEMAN et. al, 2010, p.26).

Hospitalidade:

“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, 1999, p.168, Apud BROTHERTON, 2004).

“O entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede. Para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo.” (LASHLEY, 2004, p.21).

“[...] é bem possível que o hospedeiro privado seja motivado apenas por interesse próprio, enquanto o comercial seja motivado por preocupação com o bem-estar do hóspede.” (TELFER, 2004 in LASHLEY, MORRISON, 2004, p.55).

APÊNDICE 4 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA COM ESPECIALISTA 2 – TECNOLOGIA E MOBILIDADE CORPORATIVA

Entrevistada– Beatriz Chueco

Relacionamento com clientes – Avipan Agência de Viagens e Turismo (Corporativa)

Pesquisadora: bom dia Bia, tudo bem? Eu sou a Daniella, aluna de mestrado em hospitalidade e a minha pesquisa trata da questão da mobilidade corporativa e das relações de hospitalidade que podem existir ou não dentro dela, né? Então, o objetivo maior dessa entrevista com você é para entender um pouco da parte de tecnologia que existe nesse meio de mobilidade para eu tentar enxergar o que isso pode ou não ajudar nas relações de hospitalidade. Então, primeiro, eu gostaria que você se apresentasse, por favor, me dissesse seu nome, onde você trabalha, qual a sua formação.

Beatriz: Bom dia Dany, meu nome é Beatriz, eu trabalho na Avipan Turismo, agência de viagens corporativas, sou formado em turismo, também tenho formação na gestão de recursos humanos, mas não atuo na área, nunca atuei, sempre trabalhei no turismo e hoje em dia faço uma pós-graduação.

Pesquisadora: tá, legal. E a além da Avipan, você trabalhou em outro lugar?

Beatriz: eu já trabalhei na Gol Linhas Aéreas, trabalhei em hotel, no Grand Estanplaza, depois foi quando eu comecei na Avipan. Comecei na Avipan no início de 2006 e fiquei até o final de 2009 quase início de 2010, quase quatro anos, quando eu fui para uma empresa que não tem nada a ver com turismo, porém eu fui contratada para trabalhar com viagens e de uma certa forma ela é um concorrente indireto do turismo porque ela vende videoconferência. Então ela reduz a quantidade de viagens corporativas que é a área que eu atuo. Eu trabalhei ali cuidando de viagens e também um pouco da área comercial. Quando em 2013, metade de 2013, eu fui chamada de novo para trabalhar na Avipan na área de gerência com relacionamento com cliente. Então hoje eu tenho alguns clientes, após venderem os serviços da Avipan eu administro essas contas dentro Avipan. Toda a parte de, se tiver reclamação de atendimento, toda parte de contrato, negociação de acordo. Tudo o que o cliente precisa

relacionado a viagem, que não seja a viagem final, para isso a gente tem os consultores, é a área que eu atuo.

Pesquisadora: legal. Então tem um ator aí dentro dessa pesquisa que ele possui um papel importante na mobilidade, que é onde você trabalha. Eu queria que você me explicasse um pouco o que é uma TMC e qual é o grande papel dela apesar de você já ter dado algumas pistas, pelo que você falou anteriormente.

Beatriz: a TMC é uma agência de viagem corporativa, ou seja, o foco dela é vender o corporativo que são as viagens que nós conhecemos como viagens de negócios. Só que ela não vende só a passagem, ela administra isso para pessoa. Ou seja, você consegue com que tenha a política de viagem e agência vai administrando para você. A agência consegue entregar toda a parte de relatório para que você tenha indicadores, para que você consiga administrar essa sua política de viagens. Fora que, através de uma TMC, você consegue ter acordos corporativos com companhias aéreas, com hotéis, como por exemplo... O acordo sempre vai ser da empresa, porém num sistema como a gente conhece hoje, o Voe Gol, que você acessa o site da companhia, por exemplo, você não consegue aplicar acordo nenhum ali. Então, em uma TMC, você consegue ter um desconto, e isso lógico que será de acordo com o seu volume de vendas, tem toda uma regra. Você consegue dentro do sistema de vendas de uma TMC, ter descontos de hotéis. Hoje em dia, se você não tem volume para uma determinada cidade, não tem problema, já existe por exemplo a ABRACORP, ela fez acordo com redes de hotéis e com determinados hotéis, para que todas as agências que pertencessem a ABRACORP, que é uma associação brasileira de agências corporativas, tivessem descontos diferenciados. Então, também é uma vantagem que a pessoa física não tem. A medição, se você emitir em um site normal de uma companhia aérea ou de um hotel, você não consegue medir esse seu volume, porque ele nunca vai estar em um back office, ele não vai gerar um relatório. Então, tudo isso a TMC consegue fazer para um cliente. Tanto o cliente pequeno, quanto o cliente grande. Não é uma restrição só para quem tem grande volume. Uma coisa que você também consegue através de uma TMC, é negociar a partir de comissionamento. Então, se você compra em uma agência de lazer ou você compra direto no site, isso você não consegue fazer porque você não está atrelado a uma TMC. Não está ali dentro. Então, esse é o principal papel, realmente de gerenciar as viagens corporativas entregando relatórios, conseguindo negociações, você consegue restringir. Uma coisa que eu acho interessante, hoje em dia, ainda mais nesse período que a gente vive aí, dessa crise, que todo mundo quer uma

redução, é que, você, não deixando aberto as emissões em sites de pessoa física, você força o seu funcionário a obedecer às políticas. Então, você tem que viajar na tarifa mínima, coisa que, se você deixa em aberto ele nunca vai conseguir provar se era a mínima ou não. Além disso, você possui meios de pagamento. Você consegue. Então, existe um cartão, Itaú chama-se CTA, o Santander chama AVecorp e o Bradesco chama EBTA, que é um cartão virtual, e na verdade é até errado falar que ele é um cartão, ele é mais um produto virtual para pagamentos de passagens aéreas, ou seja, ele é um número, aquele número fica em poder da agência, só aquela agência pode emitir aquilo ali e você consegue pagar todas essas viagens e você tem a mesma condição que um cartão de crédito normal, 30,40 dias para pagamento daquilo. Então, o cliente final também ganha, coisa que não existe no corporativo, desculpa, na pessoa física. Se alguém tentar pegar esse cartão e jogar em um site pode ser até que ele emita uma passagem, mas ele já vai bloquear porque aquilo não vai entrar para uma conciliação. Não vai aparecer que foi uma agência que emitiu. E passar em outro tipo de estabelecimento, que não seja passagem aérea, você não consegue. Então ele é uma coisa bem legal também, que a agência corporativa consegue proporcionar para o cliente e o físico não vai ter.

Pesquisadora: tá, tem todos os critérios de utilização para ser mais fácil essa gestão, né?

Beatriz: tem.

Pesquisadora: legal. E aí, entrando um pouco na segunda questão que você até já tocou um pouco nesse assunto, com relação à tecnologia, né? Que é o meu grande objetivo com essa entrevista. O que existe hoje de ferramentas tecnológicas que uma TMC pode disponibilizar para aquela empresa corporativa que a contratou?

Beatriz: hoje existem ferramentas on-line que é o On-line Booking Tool, que a gente tem vários fornecedores oferecem. A Argo IT é dona do TMS, a Lemontech chama Lemontech mesmo. Tem o Reserve também. São os mais famosos. Os que você mais escuta no mercado. São ferramentas que a pessoa, usuário final, seja ele solicitante, viajante, a secretária, que for abrir uma solicitação de viagem consegue inserir data, ida e volta, nome do passageiro, centro de custo, porque isso é tudo muito importante no mundo corporativo, o centro de custo, o departamento, o aprovador. Tudo isso consegue estar parametrizado dentro dessa ferramenta e ela escolhe o voo on-line, reserva o voo on-line, e aquilo já vai automático para uma

aprovação, para uma emissão. Ou seja, essas ferramentas entregam a mesma coisa, as três que eu citei elas fazem a mesma coisa. Então, a pessoa consegue muito mais rápido. Porque antigamente, a secretária tinha que mandar um e-mail para agência, a agência cotar com os fornecedores, devolver isso daí, pede aprovação, fica uma coisa por e-mail, informal. Hoje já é tudo formal dentro do sistema. É aquilo, aquela regra, entendeu? Não muda, só muda com uma autorização de um gestor, de um presidente, não é uma coisa que fica informal, na informalidade. Então é uma coisa que ficou bem parametrizado para todo mundo, rapidez. Antigamente, você até tinha um tempo para você escolher o voo e não perder a tarifa. Hoje, isso no mercado já não existe mais. Você pode pegar uma tarifa aqui de R\$100 e depois de um minuto ela já é R\$150, ou mais. Essa ferramenta já permite que você segure o seu lugar no mesmo instante.

Pesquisadora: mesmo sem criar uma reserva oficial?

Beatriz: você consegue criar uma reserva dentro da companhia aérea. Nos casos de solicitações nacionais você consegue criar essa reserva dentro da companhia. Se você pedir para cancelar, cancela dentro da companhia. Então, é uma coisa que... E fica histórico, né? Antigamente como era tudo por e-mail, pessoa sai da empresa, perde o histórico, e fica histórico. O que é interessante também é que temos esses dados todos, são refletidos em relatórios. Então, não existe mais aquele problema: ah, vocês debitaram no centro de custos errado. Não, se a pessoa pediu no centro de custos errado, aí ele vai continuar errado. Mas, se ela pediu no coreto, vai ser debitado no centro de custos correto. Então, otimizou muito o tempo e conseguiu parametrizada muita informação dentro de uma ferramenta só. Além disso existem integrações como sistemas como SAP que são os sistemas de RP dos clientes, então existe muita tecnologia. Hoje em dia essas ferramentas já possuem aplicativos em celulares para você consegue aprovar à distância. Existe bastante ferramenta. E ela aceita muitos *web services*, ela aceita de outros fornecedores, por exemplo, dentro do hotel existem sistemas, um exemplo é o CMNET que todos os hotéis divulgam o conteúdo, as tarifas dentro desse CMNET. Essa ferramenta já consegue conversar com isso. Então, dentro de uma única ferramenta você linka vários fornecedores.

Pesquisadora: entendi. Então assim, da mesma forma como você me disse que já tem tudo encaixadinho aí dentro, um fluxograma, por exemplo de aprovação. Então, como toda empresa tem a sua política de viagem isso significa que cada uma dessas empresas pode

inserir a sua política de viagens dentro desse sistema, de forma que quando um funcionário fizer *login* para criar uma solicitação, ali vai estar dizendo ou vai proibir por exemplo, de fazer uma reserva na classe executiva se a política de viagem disser que ele só pode ir na econômica? Então isso já vai estar automático?

Beatriz: isso. Tudo o que eles quiserem parametrizado, o que for possível dentro da ferramenta, a lista é imensa de possibilidades de política. Ele consegue, por exemplo, se a pessoa, a minha política de viagem a minha solicitação é com mais de sete dias, se a pessoa pediu com menos de sete dias é obrigatório colocar uma justificativa. A pessoa não pode escolher outra tarifa sem ser a mínima. Então, tudo isso você consegue colocar. Além do que, a pessoa só pode viajar nesse centro de custo, ela só tem um aprovador, sempre é o gerente da área dela que vai aprovar. Tudo isso você consegue colocar. Você consegue colocar políticas dentro da ferramenta.

Pesquisadora: e uma outra questão... O maior objetivo de uma TMC, quando ela disponibiliza essa ferramenta para uma empresa, está mais voltado para gerenciar da melhor forma possível a parte financeira e gerenciamento dos serviços utilizados para essa empresa que contratou a TMC ou ela estava voltada também, de certa forma, a auxiliar aquele viajante?

Beatriz: na verdade eu acho assim: primeiro que o mercado empurrou isso, o mercado veio trabalhando, o mercado veio solicitando e veio realmente: olha, precisa mudar essa história de e-mail e ponto final. Então, eu acho que hoje em dia a ferramenta é vista assim. Primeiro para realmente melhorar a vida do viajante solicitante, junto, o lado empresa, junto com a possibilidade de políticas, restrições e tudo aquilo ficar realmente trabalhando ali além do que vai te proporcionar indicadores posteriormente com a união do interesse da agência também em que você ganha tempo, porque você não precisa perder o tempo de responder a solicitação com esse mercado dinâmico que a gente tem hoje em dia, diferente de 15 anos atrás, e além disso é até uma questão do funcionário final da agência. Não é em todos os casos que você precisa ter um consultor sênior mexendo nesta ferramenta, apenas. Você tem que ter um mix de tudo. Então, o pessoal que está começando a trabalhar em agência, consegue muito bem trabalhar em um sistema desse. O que antigamente precisava realmente ter muito conhecimento.

Pesquisadora: eles têm uma interface muito mais amigável?

Beatriz: é, porque o Sabre, que é um dos GDSs mais famosos, é tudo por comandos. Então, não é um estagiário que vai sentar ali e vai conseguir mexer do dia para noite e entender como funciona. Mas hoje em dia essas ferramentas, elas são buscadores, a grosso modo, são como se fossem buscadores. Você vai colocar nome, você vai colocar trecho de ida, trecho de volta e ela vai te devolver as informações. Então, é uma coisa muito mais amigável. Eu acho que foi um pouco assim: o mercado solicitou, auxiliou a vida do viajante, melhorou as condições da empresa com relação às políticas, redução de custo, indicadores e auxiliou a agência também com relação ao tempo de resposta. Eu acho que a ferramenta ela, sim, tirou do mercado muitos consultores isso não só por termos de Avipan mas de uma forma geral, porque o que de repente demorava muito para fazer, hoje se faz muito mais rápido. Então, um consultor consegue atender muito mais coisa, mas eu acredito que ela auxilia. Ela é muito mais uma ferramenta que vai auxiliar a todas as partes, do que uma ferramenta que vai, de repente, burocratizar, vai atrasar. Não acho que ela é assim, não.

Pesquisadora: e como que, olhando da parte da empresa que contrata a TMC, como que é a aceitação desse público, já que você mencionou que antes existia toda uma forma por solicitação via e-mail, provavelmente por uma secretária e tal, e aí chegou, chegaram as TMCs, se apresentaram: olha, temos um on-line Booking Tool e a partir de agora vamos utilizar isso. Como foi a aceitação desse público com essas ferramentas ou como é ainda hoje?

Beatriz: na verdade eu nem saberia te falar muito em porcentagem. Mas tem uma porcentagem muito alta de aceitação, quase todo mundo aceita. É praticamente unânime. Quem eu já reparei que não aceita: empresa que tem problema com relação à segurança, por exemplo, banco é mais difícil porque vai inserir informações e o banco tem toda aquela parte de segurança de banco, então, já é uma coisa que não é um problema da ferramenta. O problema é que eles não aceitam nenhum tipo de ferramenta que não são eles que administram. Entendeu? Mas aí é uma questão de segurança, de banco. Então eu acho que é um pouquinho... empresas bem pequenas, que vão ter uma ou duas secretarias que gostam de ser tratadas por e-mail, aquela coisa mais antiga. Eu acho que são as empresas que mais tem restrições. Mas, de resto, de todos os clientes que eu atendo, o único que eu não atendia, desculpa que eu atendia e não tinha a ferramenta, já vai começar a utilizar a ferramenta. Então, não podia realmente por uma questão de segurança interna e aí viu se que estava perdendo muito dinheiro, porque o tempo que dá de e-mail de resposta de uma cotação, você

pode perder uma tarifa. Então, é praticamente 90%, vai.... Todo mundo aceita. Existe uma aceitação porque é uma forma que você consegue ter redução de custo. Entendeu? Se você aplicar as políticas, né?

Pesquisadora: e aí, como vocês fazem para conquistar por exemplo essas duas situações aí? Então, tanto aquela secretária que gosta de ser tratada por e-mail, que trabalho vocês fazem para ela aceitar e da mesma forma um banco, que tem receio por conta de segurança? Qual é a ação que vocês realizam para fazer com que eles aceitem? A ferramenta é dada, mas não em 100% do que ela é capaz de dar? Como vocês trabalham esses dois públicos?

Beatriz: na verdade, assim, é tentado trabalhar junto com o gestor de viagens a questão da redução. Então, tenta se apresentar essa redução, entendeu? Olha, se você fizesse assim, ou, casos de empresas pequenas, que: ah, mas demora muito na resposta.... Olha, se você fizesse pelas ferramentas, você já teria isso muito mais rápido. Então, a gente tenta mostrar coisas que poderiam melhorar o mesmo. É um trabalho de formiguinha. É aquele que: oh, quando recebe a reclamação.... Mas você podia ter uma coisa melhor! Você que não quer. Então, é realmente tentar mudar a cabeça. Essas secretárias, geralmente quando são de empresas assim, são secretárias mais antigas, que não gostam de mexer com ferramenta alguma, a gente atende perfeitamente, a gente não vai descartar o cliente porque ele não quer utilizar a ferramenta, mas a gente vai trabalhando aos poucos até conseguir virar a chave.

Pesquisadora: OK. Uma outra questão aqui é, eu sei também que você é uma aluna de mestrado voltado para a hospitalidade e aí, existe uma situação que nós utilizamos de uma autora e ela diz a respeito da hospitalidade a ação de tentar inserir o outro, que por vezes considerado como hóspede, aqui pode ser considerado como uma empresa que contrata uma TMC, a uma da da comunidade. E aí a gente pode pensar por exemplo nessa comunidade de tecnologia, enfim... Quando eu te perguntei o que vocês fazem para trazer esse público que apresenta resistência então eu posso entender que vocês tentam mostrar a eles através de treinamento e de existência de benefícios? Essa é a forma que vocês encontraram para inserí-los nesse meio de tecnologia?

Beatriz: sim, eu acho que realmente é a melhor forma. Pegar indicadores e, entendeu? Tentar trabalhar essa parte de indicadores: Ah, se você tivesse usado na hora a ferramenta você poderia ter conseguido uma tarifa mais baixa, consegue ir mostrando esse tipo de coisa. Eu

acho que é a melhor forma, porque você realmente não consegue impor. O mercado, por ele ser dinâmico, até mesmo nas negociações, para conseguir novos clientes, se você impor alguma coisa: Na Avipan você só entra se tiver uma ferramenta. Você vai perdendo um pouco do foco aí, porque a gente sabe que a agência, grande ou pequena, vai oferecer o mesmo serviço sem ferramenta, numa boa. Então, eu acho que primeiro você pega o cliente e depois você tenta mostrar e ensinar a ele que uma ferramenta seria muito melhor. Para ambos os lados. Mas não deixa de atender. Você sempre vai atender-lo. Você não vai ser aquela agência que tem restrição.

Pesquisadora: conversamos agora sobre inserí-lo nessa questão da comunidade, nesse mundo de tecnologia. Existe algum esforço, por parte da TMC e não necessariamente só Avipan, mas o que você conhece e já ouviu falar de ferramentas tecnológicas, para auxiliar o viajante durante a sua viagem, então, assim, não estou falando mais em: agora vai ser rápido de você solicitar a sua passagem e, vai ser rápido de aprovar, vai ser rápido de solicitar o reembolso, mas, quando esse colaborador tiver, talvez, até fora do país e ele vai ter algumas necessidades, de, sei lá, deslocamento, maiores conhecimentos, existe alguma ferramenta voltada para isso? Porque quando a gente fala do turismo de lazer, por exemplo, então, o turista que está viajando a lazer, existe uma série de aplicativos que são voltados para isso, né? Então existem mapas de localização, alguns serviços que ele consegue contratar de passeios naquele momento, é: como eu vou fazer para pegar o metrô aqui? Então, existem aplicativos que vão traçar itinerários para ele e que de certa forma com aquela citação, inserir ele numa comunidade diferente. A TMC tem ferramentas voltadas para esse momento da viagem? Para cuidar dessa preocupação com o viajante? Inserir-lo e proporcionar o bem-estar para quando ele estiver fora da casa dele?

Beatriz: olha, não desse tipo que você descreveu. Existe uma ferramenta que ela vai te falar se o seu voo está atrasado ou não, então, assim, você já comprou, ela vai cuidar dessa sua parte, se ele foi alterado ou não, você pode entrar lá, vai te mostrar o teu itinerário, se você tem a reserva, mas não: estou aqui, onde tem um metrô mais perto? Essa que eu estou citando, até tem mapas, mas não para cuidar de uma forma de lazer. Ele está lá e de repente, quer numa hora vaga de trabalho dele, ele quer fazer um passeio. Não. Ela não engloba, ainda não, não sei se existisse em desenvolvimento, eu acredito que tudo tem um desenvolvimento por trás porque são coisas que as pessoas vão solicitando, né? E as empresas vão vendo que vai chegar uma hora que um site, de um buscador aí, como a gente tem no Decolar, começa oferecer isso

e o corporativo não oferece, e eles misturam um pouco os assuntos. Então, o pessoal começa a cobrar. Mas, como você descreveu, não. Eu sei que existe essa ferramenta se você está atrasado ou não. E além disso você tem as ferramentas de companhias aéreas, por exemplo a Gol. Você consegue ter o seu localizador... A Gol calcula pra você se você vai conseguir chegar ou não no horário do voo e daí, se ele falar: olha, você está do outro lado da cidade, tem que ir para Guarulhos pegar o seu voo, você não vai chegar. Com trânsito que está! Você já quer alterar o seu voo? E aí você consegue. Então, existem algumas coisas para auxiliar. Não tanto voltada para lazer ou para passeios. O que você também consegue é que, se você está viajando e precisa alterar o seu voo, essa ferramenta de viagem, você consegue abrir uma solicitação de qualquer local. Porque ela é uma URL, não está presa a instalação de um sistema no seu computador. O aplicativo que ela tem é apenas para aprovação, visualização da sua viagem e também para fazer prestação de contas. Nesse aplicativo. Mas, realmente, a, se tem metrô mais perto, não. Ela não engloba ainda... O que que eu tenho aqui? Museu, essas coisas, mas de lazer e ela não engloba.

Pesquisadora: Tá. Bia, você viaja ou participar de eventos que tratam desse tema? De mobilidade corporativa e tecnologia aplicada a ela?

Beatriz: não. Na verdade, eu já participei de eventos, eu já viajei a trabalho, participei o ano passado de uma feira que teve de eventos em Miami, mas não falou nada de tecnologia, nada. Era para divulgar os destinos e os hotéis. Ninguém falando de tecnologias para melhorar isso daí. Já participei do LACTE, aqui no Brasil, no LACTE se conversa muito, mas sempre assim, é uma situação de colocar: a TAM, por exemplo, a TAM investiu tanto em tecnologia. São os fornecedores falando um pouco de como o mercado vai se comportar. Nunca vi, eu, Beatriz, mas nunca participei de forma unânime de todos os eventos, eu sei que existe sim, vai ter um evento agora na Alemanha, não sei se é fevereiro ou março, que esse tipo de evento, principalmente fora do Brasil, conversa mais de tecnologia. Eu nunca participei. Que é o, acho que é o GBTA também, só que o de fora do Brasil é melhor que o do Brasil. O GBTA desse ano, aqui no Brasil, eles falaram de redes sociais, que eu assisti a palestra. Então, a utilização de redes sociais. Mas não foi uma coisa só para viagens, foi de uma forma assim, corporativa, né? Que hoje em dia você é visto. O que eles falaram também é vendas por redes sociais. Parece que existem empresas hoje que vendem por WhatsApp, principalmente assim, comércio de roupas, não só focado em viagem. Então eu participei desses eventos, já escutei falar, mas não como a gente conversa agora, assim, eu sei que fora do Brasil eles falam, mas,

eu nunca participei de um GBTA fora do Brasil. O que eu também sei, que um colega meu foi para a Argentina e ele contou pra gente é que o Brasil, aqui, é o país mais desenvolvido na América Latina. A gente exclui aí os estados unidos, que esse é o Top, mas ele é o mais desenvolvido. E realmente eu pude constatar isso visitando um cliente na Argentina, que eles não têm o conhecimento da ferramenta. Agora começa a nascer. Ainda é por e-mail, ainda o diretor assina por e-mail autorizando a emissão dessa passagem. O que acontece é: você pode ir na Argentina encontrar uma empresa que usar uma ferramenta? Sim. Quando são agências globais. Ou seja, a agência que é parceira da Avipan é a BCD. Hoje, embora eles atendam só global e a gente, local. Mas quem é parceiro, a BCD Estados Unidos é uma conta mundial. A BCD vai atender, vamos supor, a Nestlé, atendem a Nestlé. Vai atender no Brasil, vai atender na Argentina, em todos os países que a Nestlé estiver presente, a BCD cuida. Então eles procuram deixar todo mundo igual em ferramenta, tudo igual. Se é 100%, eu não sei, porque não tenho acesso às informações deles. Então, interessante isso. Quando esse colega meu voltou falando, e eu pude constatar como é atrasado e o Brasil é o que está mais à frente.

Pesquisadora: poxa. Que boa notícia.

Beatriz: é, o Brasil está à frente em alguma coisa.

Pesquisadora: quando eu te fiz a pergunta sobre esse outro lado de proporcionar esse bem-estar para o viajante nesse outro momento da viagem dele e que você me disse que ainda não tem, eu senti que se existir vai partir primeiro dos fornecedores para ser disponibilizado. Quando você viajou, quando você ficou nessa situação de viajante, estava se deslocando por conta de uma missão corporativa, você acredita que seria útil uma ferramenta tecnológica que te auxiliasse nessas condições ou outras talvez, mas nesse momento da viagem, quando você está efetivamente realizando essa viagem, em um destino que não é a sua casa, por exemplo?

Beatriz: eu acho que sim. Porque quando eu fui para Miami, Miami é uma cidade que eu conheço a cultura, já morei lá, então eu conheço e me senti mais em casa. Eu sei que o Wendy's é um restaurante legal para comer, um Fast food legal, essas coisas. Quando eu fui para Buenos

Aires, foi a minha primeira vez. Eu nunca tinha ido para Buenos Aires. E eu me senti meio assustada, sabe? Porque é um país que até então todo mundo estava falando mal porque eu fui bem na época da Cristina Kirschner, né? Não era ainda esse novo presidente e eu não sabia

muito o que tinha ao redor do hotel e você corre para um Google, óbvio. Só que, a gente quando chega, né? Por exemplo, todo mundo quando você sair daqui fala: cuidado com taxista em Buenos Aires. Porque taxista em Buenos Aires vai te roubar. É ladrão e tal. Então, você, mulher, que nunca foi pra lá, você vai sozinha e fala: bom, vamos tentar. Chega no aeroporto, o aeroporto male mal tem uma internet que quase não pega, se você não pagou o seu pacote in roaming, você está sem internet, então você fica... Se talvez tivesse uma ferramenta que te proporcionasse: olha, você já fechou todo seu ciclo, já quer reservar um táxi? Ou, já quer ver onde tem um táxi? Para você meio que sair do desembarque e já saber que se eu for reto eu sei que ali tem que guichê de táxi, eu já posso deixar uma reserva feita, já posso falar para que hotel que eu vou, próximo do meu hotel o que eu tenho para fazer o que eu não tenho, eu acho que teria sido melhor. A minha experiência teria sido... Eu teria ficado com menos medo.

Pesquisadora: você ficaria com menos medo? Você teria então um bem-estar bem melhor?

Beatriz: eu acho que sim. É aquilo que a gente fala assim, de acolhimento. Não tanto por uma questão de empresa, mas por uma questão de você sentir: eu já sei que até ali tem tal coisa, entendeu? Eu tive que sair realmente andando para ver o que tinha para comer, o que não tinha. E brasileira, ela é olhada. Interessante isso. Você pode estar de calça, roupa totalmente fechada, eles olham. Eles sabem que não é.... Você fica com receio, sabe? E tanto que essa coisa, assim, a hora que você encontra uma coisa familiar, você fala: ai, eu não quero sair daqui. Tanto que eu tomei café no Starbucks, e eu falei: olha, isso é igual. Tinha um lugar que vendia Pizza na frente do Starbucks e eu fiquei com receio porque eu não conhecia. Talvez um aplicativo que me falasse, dele, como tem na Apple store que você consegue dar opiniões sobre o local, talvez fosse legal. Eu acho que seria interessante. Mas eu acho que seria interessante. Auxiliar com relação a trânsito. Você não tem muita noção de trânsito no lugar que você está indo, né? Você imagina você poder falar: olha, Beatriz, se você quer estar amanhã às 9h00 da manhã na sua reunião, se você está em São Paulo, você precisa sair às sete, entendeu?

Pesquisadora: você acredita então que uma TMC, na hora de fazer a contratação de suas novas contas, se ela tivesse uma ferramenta que proporcionasse esse acolhimento, essa segurança desse viajante em um outro destino, ainda que não seja a TMC a anfitriã dessa relação, mas se existisse isso, esse à mais para oferecer você acredita que ela seria muito mais

competitiva em relação a outras?

Beatriz: eu acho que sim. Embora como a TMC não é a desenvolvedora final, quando lançar, normalmente lança para o mercado todo. O que muda é quem quer pagar para ter e quem não quer. Esses módulos que eles vão lançando. Mas eu acho que sim. Eu acho que é uma coisa que.... Porque, o que acontece hoje? A gente chegava em uma reunião, é muito comum, até assim, você fica meio bravo mas é muito comum: ah, mas a Decolar... A Decolar fala para mim qual é o melhor hotel entre esses três. A Decolar me dá a melhor opinião dos hotéis e a ferramenta de vocês não. Então, a gente fica realmente assim... Mas a Decolar é pessoa física, a decolar não vai te dar apoio nenhum depois que você emitir. Você não tem política nenhuma de cancelamento, você tem que ficar mostrando isso. Mas realmente a gente não entrega que vai te dar a opinião dos três hotéis que eu te dei de opção para você escolher, entendeu? Então, eu acho que quanto mais a gente tentar misturar o acolhimento que hoje a gente vê que existe no mercado de pessoa física com o corporativo, mas você vai se diferenciar. Porque, se você chegar lá para pessoa e fala: olha, você consegue ver foto de todos os hotéis, você consegue ver todas as opiniões, você consegue aí... Você está no local, você consegue falar: o que que eu tenho aqui para fazer? Você clica num botão, tudo dentro da mesma ferramenta, eu acho que... E uma coisa também que eu acho que falta é a questão de que os aplicativos dessas ferramentas corporativas começaram agora. Não é uma coisa que existe já a alguns anos. O mesmo tempo que existem aí já outros aplicativos. Começou agora. Então ainda está aí no Berçário. Só consegue visualizar, aprovar e prestação de contas. Mas nada. Coisa que de repente num clique, você poderia ter.

Pesquisadora: e aí a nossa última pergunta, vou envolver um pouco da questão de você ser uma estudante do curso de mestrado em hospitalidade: você consegue enxergar nas ferramentas hoje existentes, né? Não nessa que a gente falou: poderia existir, seria mais competitivo. Mas, nessas que existem hoje, nas ações de uma TMC, nas ações das empresas contratantes frente a seus colaboradores viajantes, como estudante do mestrado em hospitalidade, você enxerga nisso que existe a busca pela segurança e o bem-estar do viajante no seu deslocamento ou não? Hoje estamos realmente falando só de uma boa gestão?

Beatriz: olha, eu acho que no sentido de, quando você fala da TMC em si, a gente procura realmente ter, trabalhar com fornecedores não tanto só a ferramenta, mas aí você já parte para, para os fornecedores que você oferta para os clientes, que vão te dar um apoio. Então, o hotel,

se a gente receber uma reclamação de um determinado hotel que aconteceu, a gente descredencia. Então, existe um pouco, vai? De uma preocupação assim. Não existe, uma coisa que eu acho que falta, não existe aquela situação: e aí? Foi tudo bem? Na sua viagem correu tudo bem? O senhor chegou bem? Um vip, um departamento Vip, até faz isso. Porque a gente está lidando com pessoas que são consultores seniors e além disso eles estão todo dia com a secretárias, é o dia inteiro, então você acaba tendo um vínculo, né? Com essa pessoa. E você passa perguntar. Mas não é uma coisa que existe lá. É treinamento. É a pessoa que tem que perguntar. A ferramenta não tem. O que a gente criou, a gente tem, é uma pesquisa de satisfação que a pessoa pode preencher, se quiser ou não, ela é dentro da ferramenta, você pode preencher para dizer: A ferramenta é agradável? Te ajudou? O consultor te ajudou? O atendimento foi bom? Essas coisas. Mas não o pós. O pós passo-a-passo. Seu voo foi bem? Deu tudo certo? Não, não tem isso. A única parte que, assim, você falou de segurança, é realmente trabalhar com fornecedores de acordo. A gente não trabalha com qualquer fornecedor, a gente tenta sempre focar no que vai ser melhor. E negociações, né? Mas a ferramenta ela é mais voltada, acho que ela em si não te traz nada de segurança ele é mais voltado para gestão. Tirando essa pesquisa de satisfação, que pode ser aí um medidor de alguma coisa. Não existe assim... A pessoa foi, embarcou, tá bom. A gente tem atendimento no aeroporto, principalmente para os vips, não que você não possa ter, você paga o serviço e você tem. Mas a gente tem o atendimento no aeroporto que é para cuidar do embarque dessa pessoa. Auxiliar o embarque.

Pesquisadora: mas ainda, assim, isso está muito mais voltado para ações da TMC do que para ferramenta tecnológica, né?

Beatriz: sim. A pesquisa de satisfação é da agência, a gente insere lá dentro, o atendimento do aeroporto é da agência, credenciamento e descredenciamento de fornecedor é da agência. É tudo da agência. A ferramenta em si, serve para pedir, parametrizada política, emitir e tchau.

Pesquisadora: provavelmente as empresas contratantes também não devem fazer esse questionamento com seus colaboradores. Se foi tudo bem e se eles gostaram?

Beatriz: não, nem todas. Algumas se interessam por essa pesquisa de satisfação, mas por uma questão de serviço, né? Quero ver se a agência está trabalhando de acordo. Mas, não. Não tem. A gente tem despachante que pode auxiliar com relação a documentação, principalmente

em países mais complicados de entrar. O que eu vejo no mercado Dany, que não tem nada a ver com a Avipan, são empresas que terceirizam relações de segurança, ou seja, você é de uma empresa americana, todas as suas reservas vão ter que refletir em um sistema deles que eles vão estar monitorando essas reservas, e de repente você tem que emitir... Aconteceu isso comigo quando eu era consultora. Eu emiti para um consultor dessa empresa americana uma viagem para o Teerã. Na hora, a equipe de segurança entrou em contato com a Avipan, perguntando quem deu autorização para vocês emitirem uma passagem que não era para um país que tem acordo diplomático com os Estados Unidos? E aí na verdade você passa informação, tudo, tal, aí não aconteceu nada porque era realmente uma viagem que a pessoa precisava ir. A empresa é de gases, coisa assim. E acho que eles atuavam em alguma coisa dessa área. Mas eu sei que existem empresas que fazem isso. Mas aí já é uma segurança. Caiu um avião: eles já olham se tem funcionário deles naquele avião, entendeu? Algumas coisas assim. Já escutei falar de casos como aquele da Air France que matou acho que o presidente, diretor, e dois diretores de uma única empresa e eles não podiam estar viajando na mesma aeronave, no mesmo avião. Então, aí essa empresa que entrou em contato, parece que teve algum problema no mercado. De quem autorizou colocar todos eles no mesmo... então, tem tudo isso. A gente nunca teve problema com... A gente teve há muitos anos uma locação de jato particular e aí também a gente se preocupa por ser um fornecedor credenciado, porque daí passa a ser: se esse jato cai, porque que ofertaram uma empresa que de repente não é idônea, coisas assim? Mas é tudo ação da TMC, não é da ferramenta. E eu sei que existem essas empresas de segurança que quem contrata é o cliente final não é agência, entendeu? A gente só faz a parte de parametrizar o sistema para que eles recebam as reservas.

Pesquisadora: então tá. É isso aí, Bia. Acho que você conseguiu dar as informações que eu realmente precisava, no que toca a tecnologia na mobilidade corporativa e te agradeço pelo seu tempo e pelas informações.

Beatriz: imagine. O que você precisar, pode me consultar.

Pesquisadora: obrigada Bia.

Beatriz: de nada.

Entrevistado– Fabio Nascimento

Diretor Assistente de Assuntos Públicos – Mórmons

Pesquisadora: agora a gente já está.... Estamos gravando. É, Fabio bom dia, então meu nome é Pesquisadora sou aluna do mestrado de hospitalidade né? Realizando nessa primeira entrevista com você para entender um pouco sobre, é, sobre os Mórmons mesmo. Como eu te disse, esse está sendo o meu primeiro contato agora. Como você estava falando agora, anteriormente, para mim, você pode repetir essa sua história de você, mórmon desde sempre, sua família, sua trajetória profissional.

Fábio: bom, meu nome é Fabio Ferreira do Nascimento sou diretor assistente de assuntos públicos da igreja aqui no Brasil, que é a chamada área Brasil. A gente tem algumas áreas no mundo e essa é a Brasil. Eu frequento a igreja desde que eu nasci, a minha família já era membro da igreja há anos. Eu trabalho no departamento de assuntos públicos a cinco anos, trabalhei antes no departamento jurídico, de 2008 a 2010. E isso, quando estudava direito, fui um instrutor no centro de treinamento missionário da igreja aqui no Brasil, fiquei em São Paulo. A gente ensina americanos a falar português e ensinava as lições missionárias. E aos brasileiros também.

Pesquisadora: quanto tempo você trabalhou lá como instrutor?

Fábio: três anos. De 2001 a 2004.

Pesquisadora: e aí então você veio para cá.

Fábio: é, e aí então eu me formei em Direito. Advoguei por alguns anos e então vim trabalhar aqui em 2008. Agora, explicando um pouco sobre hospitalidade, a igreja é muito rica nisso. Sobre os missionários, estava explicando antes. Então, os rapazes a partir dos 18 anos e as moças a partir dos 19 anos eles podem ser missionários de tempo integral. Os rapazes então podem servir por dois anos em qualquer lugar do mundo sempre longe da sua casa.

Pesquisadora: ah, é uma condição isso, eles devem fazer longe de suas casas?

Fábio: sim. Em uma missão de tempo integral, sim. Daí existem outras missões, que são as missões voluntárias que pode ser onde você mora mesmo. E as moças servem por 18 meses, um ano e meio, também, em algum lugar no mundo. É, hoje nós temos muitos missionários

brasileiros indo servir em outros lugares do mundo, também, bastante. Estados Unidos, na Europa, na África, no Japão e países da América do Sul também. Tem acontecido bastante, assim como recebemos muitos estrangeiros. Sempre se percebeu muitos americanos, porque a igreja nasceu lá. A igreja é muito forte nos Estados Unidos então é por isso que tem muitos americanos que vão para outros lugares do mundo. Mas nós temos recebido agora muitos hispânicos também: da Argentina, do México, do Chile. Tem muitos missionários hispânicos vindo servir no Brasil.

Pesquisadora: mais forte mesmo, onde tem mais missionários concentrados, posso dizer que é nos Estados Unidos?

Fabio: é, onde tem mais membros, sim. Então, esses jovens, a maioria vem de lá, especialmente o estado de Utah que é a sede mundial da igreja.

Pesquisadora: eu estava lendo até que, eu sei que Utah é um lugar onde a gente mais escuta falar, mas não foi necessariamente lá que começou, não é? Foi no estado de Nova Iorque?

Fabio: exato, em 1820, quando Joseph Smith teve uma visão, então foi chamado como profeta e começou a organizar a igreja. E naquela época por uma questão de perseguição e intolerância religiosa, os primeiros membros foram perseguidos. Então, eles eram expulsos de suas terras. Joseph Smith foi assassinado, simplesmente por causa de sua crença. Então, os pioneiros da igreja, eles imigraram para o oeste dos Estados Unidos, que nem era Estados Unidos na época, e que hoje é um estado de Utah. Ali era o México e por conta deste deslocamento que os Estados Unidos se tornou o que é hoje, né? Teve essa colonização dos pioneiros. Ai a igreja já organizou ali um estado, organizou a sua sede, fugindo de perseguição religiosa.

Pesquisadora: então, na verdade, eles foram os grandes responsáveis por organizar essa área do país, podemos dizer isso?

Fabio: sim. Eles foram os primeiros a fazer daí os Estados Unidos né? Vai da costa leste até o oeste. Que antes era só metade, ali.

Pesquisadora: poxa vida. E eu posso dizer que, isso é uma coisa que estávamos com um pouco de dúvida, posso dizer que os Mórmons, eles constituem uma religião, não é uma filosofia. É uma religião mesmo.

Fabio: sim. É uma igreja, é uma religião.

Pesquisadora: aí, você tocou num ponto de igreja. E a igreja de Jesus Cristo dos Santos dos últimos dias, todas as igrejas tem esse nome?

Fabio: todas as igrejas, como assim?

Pesquisadora: todas as igrejas dos Mórmons.

Fabio: as nossas igrejas?

Pesquisadora: sim.

Fabio: esse é o nome da igreja da nossa pessoa jurídica aqui no Brasil. Chama-se Associação Brasileira da igreja de Jesus Cristo dos Santos dos últimos dias. Nós temos aí cerca de 2000 congregações no Brasil, mais que isso. Cada congregação se chama uma Ala, se for uma congregação pequena, um Ramo. Daí, tem o Bispo, que é um líder espiritual dessa congregação. Um conjunto de Alas e Ramos forma-se uma Estaca. Então a Estaca é como se fosse uma Diocese, pensando em igreja católica. A Diocese é lá, um conjunto de igrejas católicas. Pensando nessas Estacas, temos mais de 260 Estacas no Brasil. Agora, algo interessante sobre essa liderança da igreja, essa é uma liderança leiga, ou seja, é uma liderança voluntária. Eles têm seu trabalho, sua família e ainda servem como líderes, inclusive um Bispo ou um Presidente de Estaca, que lidera para muitas pessoas. E, toda liderança da igreja é voluntária. Então, não tem um pastor que é sustentado pela igreja.

Pesquisadora: é, essa era a minha outra dúvida.

Fabio: não, isso não existe.

Pesquisadora: então, a gente pode dizer que existe o líder de Estaca que pode ser o equivalente a Padre, ou pastor, mas sem...

Fábio: O padre, o pastor, seriam um Bispo que cuida da Ala.

Pesquisadora: o Bispo que cuida da Ala?

Fábio: sim, mas ele, como falei, diferente de um pastor ou padre, ele não dedica todo o seu tempo a isso, é parte do tempo, ele trabalha, tem sua família e às vezes estuda também e ainda serve como um líder espiritual.

Pesquisadora: Então diferente de um padre, não tem aquelas regras que a gente encontra por exemplo, na igreja católica, que não pode casar, essas coisas, não, ele pode ter uma vida...

Fábio: não, o requisito até para ele ser um Bispo é ser casado.

Pesquisadora: uhhh.

Fábio: tem que ser casado para ser um Bispo. E assim, é diferente de tudo que você já viu da liderança da igreja. Um Bispo geralmente fica um Bispo por cinco anos mais ou menos, e aí vai ser chamado outro. E como é feito esse chamado? Por revelação. Os líderes da Estaca, eles vão orar para saber qual homem daquela congregação que deve ser o Bispo. Eles vão sentir, deve ser esse aqui. E ele vai ser chamado. Vai ser entrevistado, vai ver se ele está cumprindo as regras, se é um bom exemplo e vai ser chamado líder. E muitas vezes você tem em uma Ala um médico, tem um do empresário, um advogado e tem um servente de pedreiro. Muitas vezes esse servente de pedreiro pode ser chamado Bispo e vai liderar o médico, o empresário.

Pesquisadora: se assim for revelado?

Fábio: exatamente. Não é porque aquele é mais instruído que vamos te chamar de líder ou Bispo, não é assim. Muitas vezes, é até assim que acontece, muitos Bispos têm até formação acadêmica fraca, ele até não fala também, mas todos percebem isso, ele é chamado e realmente ele devia estar ali. Porque ele é um bom líder espiritual, conversa, ajuda as pessoas. Isso é interessante.

Pesquisadora: isso é fantástico! E esse momento deles, de reflexão, para aguardar essa revelação, é algo que acontece dentro de cada Estaca?

Fábio: sim, sim. No caso de um bispo, que é um chamado assim de maior responsabilidade, o nome dele também é enviado para a sede da igreja que é nos Estados Unidos para que eles aprovem lá. A liderança maior da igreja...

Pesquisadora: porque ele vai ser a figura mais alta...

Fábio: porque ele vai ser um líder de grande responsabilidade né? Isso com todos os membros. Se você for em uma reunião no domingo, não tem um pastor lá que fica pregando só ele, como um padre numa missa, mas na reunião principal que são com todos, geralmente tem três oradores que pode ser uma criança que fala, uma mulher e um rapaz. Cada domingo,

tem um tema diferente, pessoas diferentes preparam discursos e falam para congregação.

Pesquisadora: tem uma relação de igualdade.

Fábio: sim, E tem professor dos jovens, o professor das moças, professor das crianças, tem um líder que ajuda com cursos, ajuda as pessoas a se prepararem para ter um emprego, então, todo mundo tem a oportunidade de servir. Eu tenho filhos pequenos, tenho até a foto dele está aqui. Na primária que é meu filho semana passada ele que deu o discurso. Na primária né? Ele que deu o discurso para as crianças. Então, desde crianças eles são preparados e aprender para a ser um líder, preparados para falar, para se desenvolver. A igreja ensina isso, a buscar a excelência em todos os aspectos da vida, não só espiritual, mas nós devemos ser um bom trabalhador, um bom estudante, em todos os aspectos da vida. Cuidar bem da saúde, a igreja prepara para tudo isso. Desde pequeno os jovens as crianças são preparados para serem missionários. Para ser um bom missionário, por exemplo. E a missão, a gente fala que é uma lição para vida toda, porque você sai da sua zona de conforto, por dois anos os rapazes e um ano e meio as mulheres, vai se dedicar totalmente a servir as pessoas, em algum lugar do mundo, talvez em outra língua, certamente uma cultura bem diferente da sua...

Pesquisadora: então ele sai mesmo de sua zona de conforto...

Fábio: você está lá para servir em serviços voluntários, para ensinar, para ajudar, para isso. O tempo inteiro é assim. Um missionário não ganha dinheiro para ser um missionário, normalmente desde pequeno ele junta dinheiro para pagar a sua missão quando for missionário.

Pesquisadora: É ele ou a família que acabam, é, como eu posso dizer...

Fábio: que arcam com as despesas?

Pesquisadora: isso. Exato.

Fábio: é claro que as vezes, tem um jovem que batizou com 17 anos, 16, que quer ser um missionário e não tem dinheiro, não tem condições. No Brasil isso é muito comum. A igreja vai pagar para ele, porque tem membros da igreja que contribuem para o Fundo dos Missionários, para aqueles missionários que não tem condições de arcar com suas missões, possam ser missionários também.

Pesquisadora: seria o dízimo, não?

Fábio: não, aí é um Fundo Missionário.

Pesquisadora: tá.

Fábio: É uma outra coisa. Existe um dízimo também que é 10% do que a gente ganha, mas existem outras ofertas, essa é uma delas. Tem uma oferta também chamada Fundo de Jejum. Que todo mês, todo membro da igreja, ele é incentivado a fazer um jejum. Seria mais ou menos ficar 24h00 sem comer ou beber nada. Então, o fundo de jejum é o que? O dinheiro que você deixou de gastar com essas refeições, você vai doar para esse Fundo de Jejum e o Bispo usa esse Fundo de Jejum para ajudar famílias que estão com dificuldade financeira. Então ele está lá, perdeu o emprego, não tem dinheiro para pagar o aluguel ou uma conta de luz, conversa com o Bispo, olha, a gente da igreja vai pagar esse mês ou o próximo mês usando o Fundo de Jejum. Ou tá faltando comida lá na casa, eles vão comprar comida, levar, usando o Fundo de Jejum.

Pesquisadora: nossa!

Fábio: então essa é uma forma de auxiliar, né? De ajuda mútua. Nas Alas existem Mestres Familiares que são os homens e as professoras visitantes, que são as mulheres. Então, são duplas que tem algumas famílias, geralmente entre 3 e 4 famílias, que eles tem que cuidar e visitar a cada mês, para saber como estão, para levar uma mensagem, para ver se está tudo bem financeiramente ou emocionalmente, se o casal está bem, o relacionamento com a família. Então, é, por exemplo, eu e outra pessoa somos responsáveis por cinco famílias. Então, todo mês a gente deve entrar em contato com eles, ver como estão, visitar.

E as mulheres a mesma coisa, as professoras visitantes. Então, é uma teia, uma rede de cuidado que existe na igreja, para que todos possam estar bem, para que um cuide do outro em todo esse aspecto. Tem um líder também espiritual, tem os Mestres Familiares, várias organizações que a gente pertence. As crianças estão na primária, tem as organizações das moças, dos rapazes. E cada organização tem a sua liderança também que cuida desses grupos.

Pesquisadora: ou seja, é toda uma estrutura onde vocês realmente conseguem envolver todos os membros, fazer com que todos eles sejam realmente ativos nessa comunidade. É um ajudando o outro de verdade.

Fábio: exatamente. Todos têm uma responsabilidade. Todos na igreja. E, sempre tentando ajudar um ao outro. Além dele, é claro, você com seus amigos, devem falar sobre igreja, aqueles que tiverem interesse, a gente vai chamar os missionários para que conheçam a igreja melhor.

Assim, quando você falou de hospitalidade, tem tudo isso, né? Dentro da igreja, fora... Por exemplo, Salt Lake City que é onde fica a sede mundial da igreja, a capital de Utah. Lá em 2002 teve as olimpíadas de inverno. O mundo inteiro voltou seus olhos e visitou lá, Salt Lake City. E aí, a igreja preparou toda uma rede de hospitalidade de voluntários que serviram durante as olimpíadas para recepcionar as pessoas do mundo inteiro.

Pesquisadora: não necessariamente mórmons? Eles criaram isso para...

Fábio: para todo mundo. A igreja ajudou nesta hospitalidade. Porque é o cartão de visita, né? Quem fala em Utah já pensa na igreja. Porque a maioria das pessoas que vive no estado são membros da igreja. Já em Salt Lake City, metade, metade. Eu vou te mostrar...

Pesquisadora: ah, olha só...

Fábio: esse foi um case de hospitalidade da igreja, recepcionando gente do mundo inteiro. E até falando em hospitalidade né, na Copa do mundo 2014, os membros da igreja serviram em todas as cidades sedes como voluntários em parceria com o Programa Brasil Voluntário, lá do Ministério do Esporte, para recepcionar, para ajudar nos aeroportos, metrô, em volta dos estádios, as pessoas que chegavam para participar dos jogos. Foi um serviço voluntário também em parceria com os Mãos que Ajudam que é outro programa de voluntariado da igreja que nós servimos com voluntários em vários projetos que existem. Sempre tem um projeto anual, dia em que o Brasil todo serve no mesmo dia, mas também em locais eles fazem esse tipo de serviço.

Pesquisadora: muito forte isso né, dentro de vocês, a questão do voluntariado?

Fábio: sim.

Pesquisadora: E é feito de forma, pelo que a gente conversou e pelo que eu consegui sentir, não é algo forçado né? É muito presente em vocês né?

Fábio: isso. Faz parte da crença de que Cristo organizou a igreja e quando esteve na Terra ele

deu esse exemplo de servir. Ele sempre estava servindo as pessoas, curando, ajudando, apoiando. E as pessoas mais simples eram as que mais precisavam. Então faz parte da nossa crença e a forma de demonstrar isso hoje, é fazer a mesma coisa. Servir, como eu te expliquei aqui já, dentro da igreja tem toda essa rede de serviço de ajuda, de apoio, mas também de servir as pessoas de fora da igreja E não com o intuito de proselitismo, no Mãos que Ajudam nós nunca podemos fazer proselitismo. Quando a gente vai servir a comunidade, é servir. Então, seja em uma catástrofe como aconteceu no Rio Grande do Sul, com as enchentes, onde muitas pessoas da Igreja se mobilizaram para juntar suprimentos, para levar para as pessoas, muitos membros da igreja foram na Cruz Vermelha em Porto Alegre para ajudar a separar roupas, suprimentos para levar. Porque às vezes chega muita coisa, que o pessoal se comove, enviar muito material, mas não tem ninguém para separar para levar para os voluntários. Então, eles geralmente nos chamam porque já conhecem os voluntários do Mãos que Ajudam porque vão lá ajudar a separar as coisas. Mas isso, em momentos de catástrofe, agora tem os projetos como reforma de escolas públicas. Daí junta os voluntários e a gente vai ajudar as escolas públicas a pintar a fachada, a limpar a sala de aula. Então, tem muitos projetos onde acontece isso, junta os voluntários para ajudar a panfletagem ou bater na porta mesmo na vizinhança, na campanha de combate à dengue, que tem acontecido muito agora. Então, esses são alguns exemplos. É, serviços em asilos, orfanatos, geralmente a gente consegue juntar em um projeto nacional mais de 100.000 voluntários no Brasil. E os voluntários não são apenas os membros da igreja, qualquer amigo de um membro da igreja que quiser ajudar...

Pesquisadora: pode ajudar?

Fabio: pessoas de outras religiões podem participar. A gente faz muitas parcerias...

Pesquisadora: onde a gente encontra esses programas? No site mesmo dos Mórmons tem alguma área ali que fala sobre esses projetos? A gente consegue ter acesso quando vai acontecer esse encontro Nacional, essa definição, a gente consegue ver?

Fabio: sim, consegue. E eu vou até te entregar o material e tem um DVD também com alguns vídeos explicando sobre o programa. Porque daí você pode estudar, entender melhor.

Pesquisadora: Para participar também né? Pelo site a gente consegue fazer contato para participar...

Fabio: sim, nas mídias sociais...

Pesquisadora: poxa, que interessante! É, teve um momento que você estava me contando sobre os valores. E aí teve aquela questão que você me disse, que os Mórmons foram inicialmente perseguidos. Quando a gente fala entre os valores dos Mórmons e e os valores por exemplo da igreja católica, que é o que a gente tem mais contato por número, assim, o que você acha que existe de diferença nos valores dos mórmons, na crença dos mórmons e da igreja católica, por exemplo?

Fabio: você fala em crença, em que sentido?

Pesquisadora: porque assim, eu estava lendo sobre a questão do testamento que vocês seguem né, que é o Livro dos Mórmons...

Fabio: Livro de Mórmon.

Pesquisadora: isso. E aí a gente sabe que na igreja católica a gente tem o antigo testamento e o novo testamento. Vocês usam ambos? Que é o que faz parte da Bíblia sagrada, né? Ou não?

Fabio: usamos. Nós também usamos a Bíblia, o Velho testamento e o novo testamento e o Livro de Mórmon que é um livro diferente, que eu já explico. Mas sim, há muitas semelhanças com a igreja católica em relação até ao trabalho voluntário que eles tem é, a Charitas internacional que é da igreja católica e a igreja tem o LDS Chareties que também é um braço voluntário e em muitos lugares no mundo eles trabalham juntos com os católicos. No Brasil também. A própria Zilda Arns que faleceu naquele terremoto no Haiti ela cuidava desse braço voluntário da igreja católica justamente para crianças desnutridas, a igreja sempre teve parceria como eles né, então, trabalhamos juntos. Mas assim, as semelhanças também. Nós somos cristãos também como os católicos então ha muitas semelhanças de... Nós usamos a Bíblia, acreditamos no velho e novo testamento, em Jesus Cristo, na sua expiação, ressurreição. Diferenças: acreditamos no Livro de Mórmon que foi revelado pelo profeta Joseph Smith. Ele é um outro testamento. Tem o velho testamento, tem o novo testamento. Testamentos são convênios né? Que Deus fez com as pessoas. E ele é um outro testamento. Então acreditamos que a Bíblia é um testamento do povo lá do Oriente Médio que tinha profetas e está lá a sua história. E nós acreditamos que o povo que veio aqui para as Américas, e aí tem lá os Astecas, Maias, Incas que foram uma civilização desenvolvida, inteligente. Eles também tiveram esse relacionamento com Deus e escreveram um testamento também que é o Livro de Mórmon. Então, a história desse povo diz sobre o seu relacionamento com Deus. Inclusive em uma parte do Livro de Mórmon trata que Cristo morreu e quando ressuscitou ele

visitou esse povo aqui também E ensinou a eles. Por isso é um outro testamento, que está no Livro de Mórmon. Assim, da mesma forma que Deus falava com profetas do Oriente Médio, falava com esses povos na América também, tinham profetas e aí foi escrito um livro sagrado em relação a isso. E aí Joseph Smith teve acesso a esses escritos e traduziu pelo poder de Deus e foi organizado o Livro de Mórmon. E isso é algo diferente também que temos das outras religiões, nós temos o Livro de Mórmon. Mais uma testemunha que não é concorrência da Bíblia ou mais importante que a Bíblia, mas uma confirmação do que está escrito na Bíblia.

Pesquisadora: em conjunto né? Esse era um ponto que me intrigava, a questão...

Fábio: Do Livro de Mórmon?

Pesquisadora: É, como era isso em relação a Bíblia. Que é o que você acabou de me explicar agora.

Fábio: Uma outra crença que é diferente das outras igrejas: nós temos hoje, somos uma igreja liderada por um profeta, há o quórum de doze apóstolos, como quando Cristo organizou. Então nós temos o presidente da igreja que é um profeta, um corpo maior de liderança da igreja, a primeira presidência que é o presidente e dois conselheiros que formam a primeira presidência e junto com outro corpo de liderança mundial que é o quórum de 12 apóstolos. São 12 homens também chamados por inspiração que são líderes mundiais da igreja.

Pesquisadora: é, o que a gente escuta na verdade da igreja católica, toda a história dos 12 apóstolos, mas não é algo que eles trazem para a atualidade. Vocês conseguiram manter isso na estrutura, né?

Fábio: isso. Exato.

Pesquisadora: poxa, legal. Nossa, é muito diferente do que eu imaginava. Você chegou a fazer esse trabalho de dois anos pra fora?

Fábio: sim, fui missionário na Bahia. Que é a missão Salvador-Sul. Porque tem duas missões lá: Salvador, que pega Salvador e o norte do estado e Salvador-Sul, do norte para sul. Então eu morei em Salvador, passei em algumas áreas em Salvador. Morei em Brumado que fica bem no interior da Bahia, mas para a região da Vitória da Conquista, morei em Jequié, o lugar mais quente da Bahia, é Jequié, mais ou menos perto de Salvador, e morei em Porto Seguro.

Inclusive fui eu e mais três, os primeiros missionários em Porto Seguro, não tinha igreja lá. Nós começamos, então foi uma experiência incrível.

Pesquisadora: então foi aí que você passou essa experiência de dois anos?

Fabio: sim, foi nessas cidades.

Pesquisadora: aos 18 anos você fez isso?

Fabio: na época era 19. Então, foi com 19. Tem o que? Tem dois anos que baixou para 18 anos. Mas assim, 18 anos desde que o jovem já tenha terminado o colegial e tenha sido liberado, dispensado do exército. Se não, ele tem que esperar essas duas coisas. Se ele não terminou o segundo grau, vai ter que terminar para poder ir para a missão.

Pesquisadora: e como foi essa missão para você? De ter vivido esse momento de missionário.

Fabio: Como missionário?

Pesquisadora: é.

Fábio: foi maravilhosa. Uma experiência incrível porque a gente sai da zona de conforto, né? Mas eu estava estudando Direito já, tranquei a matrícula para poder fazer isso por dois anos. E é um trabalho maravilhoso fui para um outro lugar, uma cultura diferente na Bahia, um povo diferente. Mas você cria um amor por essas pessoas né, por um povo, pela sua cultura também. Porque é incrível você estar lá servindo eles, ajudando as pessoas a serem melhores.

Pesquisadora: você foi bem recebido lá?

Fabio: sim.

Pesquisadora: desde o princípio?

Fabio: sim. E assim, tem as pessoas que não querem saber, mas assim, o próprio baiano, culturalmente ele é muito simpático. Então, recebe... Até um desafio que a gente tem, ele quer receber as nossas visitas, os missionários, para ficar conversando, mas não quer assumir compromisso de ir à igreja. Não pode, a gente está aqui também para te ajudar, para você conhecer. Não pode ficar aqui só conversando, a gente tem muita coisa para fazer. Mas, muitos vêm aqui só pra conversar.

Pesquisadora: tarefa difícil mudar o rumo da conversa, né?

Fabio: é. Mas o momento mais especial é quando a gente consegue ajudar alguém a passar na igreja, a aceitar. A gente vê a diferença que faz na vida deles. Eles falam: nossa, a minha vida mudou. Estou feliz com tudo o que aconteceu, de assumir um compromisso, de agora ser um membro. Tem uma família, que eu ajudei a simpatizar em Brumado. Ia visitar o homem, ele conta até que uma vez chegou a fugir pela janela, né, para fugir da gente. Mas um dia que a gente chegou num horário que ele não esperava ele abriu a porta e conversamos com ele. E aí deixamos a mensagem e ele sentiu que era a vontade, o desejo de mudar, foi batizado aceitou e fez essa mudança. E hoje eles moram aqui em Campinas. De vez em quando eu vou lá, a gente vai comer um churrasco, conversar. Mas ele fala, como mudou a vida. Ele fala: ah, eu tomava cerveja, bebia, tal, não dava importância para a família. Tudo isso mudou. Conseguiu o melhor emprego, veio para Campinas. Aqui também, é, estão frequentando a igreja, conseguiu melhorar, estudar, já fez até um MBA.

Pesquisadora: olha só! Que beleza.

Fabio: então, a gente vê, essa mudança, essa ajuda que a gente faz nas famílias.... Muitas famílias que estão se separando, que estão brigando e os missionários vem e trazem a mensagem que a igreja também é muito família, né? Traz a importância das famílias na igreja. Então, você ajuda um casal que queria se separar e eles acabam se unindo, fortalecendo seu relacionamento. Então, esse é o mais rico da missão. Você falou de hospitalidade, são esses relacionamentos que a gente queria, as pessoas que a gente conhece, mesmo aqueles que não aceitam fazer parte da igreja, mas que a gente conheceu e ajudou e conversou. E a gente aprende muito mais. A gente, estar lá ajudando e servindo, mas o maior beneficiado é em você.

Pesquisadora: eu estava até conversando com a Andréia, a garota que ficou na recepção, ela que me recebeu, e aí ela estava me dizendo justamente isso: olha, é como se fosse uma faculdade, porque primeiro você faz o colegial, faz a faculdade e você vai evoluindo e nunca para de aprender né? Eu acho que ela já está há uns 20 anos aqui não é? Trabalhando com os Mórmons? Eu falei: poxa, que legal isso?

Fabio: ela foi missionária.

Pesquisadora: você precisa disso na vida. Ter esse sentido de uma evolução, para você ter

uma expectativa. Daí, acho que é realmente todo o contato que você faz com outro ser humano, assim, sempre vai ter uma coisa diferente que você vai aprender.

Fabio: sim. E a gente chama de missão né? Ser esse missionário em período integral. A missão é uma faculdade para a vida porque, além de deixar tudo: família, toda a mordomia que você tinha, para viver uma vida simples, uma vida de missionário. É simples quando você tem o dinheiro ali. Não é assim: quem é rico tem muito dinheiro e missionário que é pobre tem pouco dinheiro. Porque todo missionário, eles têm um cartão, eles recebem a mesma quantia todo mês que é para se manter.

Pesquisadora: ah, que é uma condição igual para todos.

Fábio: exatamente. Seja rico ou pobre vai receber a mesma coisa. Eles têm ali, que administrar a sua casa. Se eles gastaram todo o dinheiro na mesma semana ele não vai ter dinheiro para pegar um ônibus, para comer, para pagar a conta de luz depois. Então, se ele tem...

Pesquisadora: é realmente uma disciplina, né?

Fabio: ele tem que se virar com pouco dinheiro, viver uma vida simples e está servindo o tempo inteiro além de relacionamentos, você aprende a lidar com pessoas, falar, conversar, aconselhar, você tem sempre um companheiro que é a pessoa que você não escolheu para estar junto com você o tempo inteiro. É o líder dos missionários que escolhe e forma essas duplas. E porque duplas? Cristo falou isso na Bíblia, ir de dois em dois e pregar, mas também é uma proteção na dupla, né? Você tem alguém do seu lado, que está ali, é uma proteção. Além de você, quando ensinar alguém, são duas pessoas diferentes de locais diferentes ensinando a mesma coisa, mas dando testemunhos diferentes, experiências diferentes. E, às vezes, enfim um está ali para proteger o outro. Vai que uma pessoa vem e diz uma mentira sobre você: ah, eles tentaram me forçar, um missionário, sei lá, roubar uma coisa da minha casa... Não, são dois. Eu estou aqui ele não tentou fazer nada disso. Mas enfim, é uma proteção, a dupla. Até mesmo porque são jovens, né? Se alguém tem uma ideia meio maluca, aí o outro: não vai fazer isso não. Coisa de jovem, né?

Pesquisadora: aham.

Fabio: vamos pegar um skate aqui, vamos descer essa ladeira para chegar lá em baixo. Não, você não vai fazer isso.

Pesquisadora: se não a gente se machuca e acaba a missão?

Fabio: É. E existe até uma estatística que mostra que, porque a taxa de mortalidade de jovens de 19 a 24 anos é muito grande, é a maior que tem, no Brasil e no mundo inteiro. Entre os missionários isso cai assim, lá pra baixo.

Pesquisadora: olha só...

Fabio: porque, por causa dessa proteção, das regras que tem na missão, tudo isso.

Pesquisadora: porque eles estão andando juntos, né?

Fabio: exatamente e tem um líder que é o presidente da missão que é um homem experiente, o marido a esposa que são os líderes espirituais desses missionários, no tempo em que eles estão lá. Também são voluntários, por exemplo, tem o presidente da missão então, geralmente é um casal já aposentado, que aí por três anos eles vão ficar num lugar no mundo liderando esses missionários. Como se fossem o pai e a mãe deles lá no local.

Pesquisadora: E eles chegam a cuidar de quantos missionários?

Fabio: em média 160 e ao mesmo tempo né? Porque missionários servem por dois anos e moças por um ano e meio. Então no período de três anos, eles cuidam de cerca de 500 missionários, acho que até mais. Por causa disso, tem sempre missionário chegando e missionário saindo, porque está terminando o período da missão. Então, imagina o nível de relacionamento, né, disso? A experiência de relacionamento do presidente de missão, dos missionários, até em relação a hospitalidade é incrível.

Pesquisadora: pois é. Nossa, é bastante!

Fábio: então, é um líder da igreja que vai ser um presidente de missão. Mas depois da missão ele é muito mais experiente, porque é uma experiência incrível que ele passa.

Pesquisadora: quando você estava falando sobre o batismo... existe uma idade? Por exemplo, eu fui batizada na religião, na igreja católica, né?

Fabio: quando nasceu.

Pesquisadora: isso. Então tem aquela coisa, não sei se chega a ser uma tradição de família: ah, vai fazer aniversário de um ano, vamos fazer o batizado e comemora o aniversário. Existe

alguma regra ou tradição que as pessoas costumam fazer aqui no batismo com os Mórmons?

Fábio: sim, a idade do batismo é oito anos. Então na igreja, criança a partir, quando completa oito anos de idade, ela pode ser batizada. Ela é entrevistada também, ela tem que concordar. Mas, filhos de membros da igreja, normalmente com oito anos são batizados. Então, a partir dos oito anos.

Pesquisadora: já pode. Além disso, aqueles que fazem depois é porque acabaram entrando depois na igreja?

Fábio: aí é considerado uma conversão. Ele não é uma criança que cresceu e se batizou, mas, foi um converso.

Pesquisadora: porque oito anos?

Fábio: É uma idade que foi revelada que é uma idade já de responsabilidade. A criança já entende o que está fazendo, nos mandamentos e o compromisso que ela está assumindo. Mas também entendemos que até uns oito anos uma criança, ela, ela é pura, ela não tem pecados. Então, assim, pode se entender que os pais têm até os oito anos para ensinar as criança. Talvez essa seja uma diferença com os católicos. Porque os católicos acreditam que uma criança que morre sem batismo, ela está condenada. Nós acreditamos que não. Uma criança que morreu até os oito anos de idade, ela está salva porque ela não tinha pecados. Pela sua pureza.

Pesquisadora: poxa, legal.

Fábio: mas ao mesmo tempo: E aí, morreu depois dos oito anos e não era batizada, está condenada? Não. Nós temos uma crença, na vida após a morte. Acreditamos que a pessoa quando morre vai para o mundo espiritual e lá elas podem ser ensinadas também. Inclusive podem aceitar o Evangelho e aí, nós temos o edifício que você viu aqui na frente, bonito, ali que tem uma fonte na frente. Ali é um Templo. O Templo é diferente das capelas. Capela é o edifício que tem aqui do lado. Nós temos muitas capelas do Brasil, acredito que cerca de 1000 capelas ou mais. É onde a gente tem as reuniões normais da igreja aos domingos e durante a semana. Os templos sagrados, nós temos seis no Brasil em funcionamento e mais dois anunciados, em construção. Esse aqui é o Templo de São Paulo. Ele foi o primeiro Templo no Brasil e na América do Sul, construído. Então, para os membros da igreja o Templo é o local mais sagrado na terra e, porque lá nós realizamos ordenanças que duram a eternidade inclusive, o casamento eterno. Acreditamos que o casamento realizado dentro do Templo, ele

dura além da morte. Então, as famílias podem ficar juntas para sempre, no caso dessa ordenança. Então assim, a primeira vez que eu vou no Templo vai ser para realizar ordenanças por mim, inclusive quando for o casamento também. E agora, todas as outras vezes que eu volto ao Templo, realizo ordenanças para pessoas que já faleceram, geralmente meus antepassados. Então, os membros da igreja estudam muito genealogia e a história da família e nós acreditamos que temos a responsabilidade de ligar os nossos antepassados a nós. E nós fazemos esse trabalho e então podemos realizar as ordenanças para pessoas que já faleceram no Templo, inclusive o batismo. Então, se eu tenho dados de, do meu tataravô, por exemplo, sei que ele faleceu e tal, submeto ao Templo, eu crio um cartãozinho de ordenança em nome dele, posso ir no templo e ser batizado por ele, por exemplo. Ah então, é uma ordenança simbólica. Então, você está sendo batizado em lugar de... João Nascimento falecido, tal, e aí eu sou batizado no lugar dele. Nós acreditamos que é lá no mundo espiritual e ele pode aceitar esse batismo ou não é, ele continua tendo a sua liberdade de escolha. Mas nós temos a responsabilidade de fazer isso, inclusive o casamento também. Eu fui fazer o casamento dos meus avós que não eram membros da igreja, inclusive nem conheceram a igreja, nem sabiam o que era. Eu posso fazer o casamento representando eles no Templo. Então a gente acredita que as pessoas mesmo depois dessa vida elas têm a possibilidade de aceitar o batismo, e nós podemos realizar as ordenanças por eles nos Templos Sagrados.

Pesquisadora: entendi. Nossa, fantástico!

Fabio: eu tenho um vídeo aqui, de 10 minutos. Que mostra as crenças numa visão geral da igreja. Você quer assistir? Acho que vale a pena.

Pesquisadora: é? Vamos, vamos.

Fabio: eu posso te dar o DVD também.

Pesquisadora: é, se você puder me dar um...

Fabio: você pode levar. Você quer assistir agora? Acho que pode ajudar a compreensão...

Pesquisadora: vamos sim. É importante.

Fabio: eu acho que vale a pena.

Pesquisadora: muito bom, você me manda esse vídeo depois?

Fábio: já está aqui

Pesquisadora: ah, que fantástico!

Fábio: É um DVD que tem um vídeo, uma visão geral né, tem seguimentos também mais específicos aí. Podem te ajudar a falar dos missionários, falam da ajuda humanitária que eu acho que vai ajudar no seu trabalho. E tem isso aqui também pra você e, tem o Mãos que Ajudam, aqui tem o folheto do Mãos que Ajudam, tem mais sobre o programa. Essa é uma proclamação da família que completou 20 anos agora em setembro. Foi uma declaração da igreja sobre a importância da família, é para ser uma proclamação para o mundo inteiro, para que os governantes, líderes deem atenção a importância a família. Isso é uma declaração Cristo Vivo, algumas crenças básicas também, é, de bem-estar, sobre a importância de armazenamento de alimentos e finanças pessoais que a igreja tem também. É até algum, não sei se você viu aqui embaixo na recepção, mas do lado ali, tem o centro de autossuficiência que é um centro de recursos e emprego para os membros da igreja, mas não só eles, qualquer pessoa pode vir aqui e ir, daí ele tem cursos gratuitos para se preparar para uma entrevista de emprego, preparar um currículo. Tem os computadores para preparar os currículos e imprimir. Tem os mentores, instrutores...

Pesquisadora: Como chama mesmo?

Fábio: chama Centro de Autossuficiência. Tem vagas de emprego sempre, aí. Muitas vezes a igreja faz parceria com empresas. Até as entrevistas de emprego são realizadas aqui, muitas vezes. Dessas vagas, dessas empresas então, como falou o vídeo, a igreja tem com tudo, né? Na vida pessoal, para que a pessoa esteja bem espiritualmente indo na igreja, mas ela tem que ter um bom emprego, se preparar para o mercado de trabalho, ter bons estudos. Inclusive em relação a isso, o que que a igreja percebeu há muitos anos? Que prepara o jovem que é missionário, ele vai para missão, volta. Muitas vezes ele volta lá para a pobreza, com poucos recursos, uma vida muito difícil. Então, a igreja criou um sistema do Perpétuo de Educação, que é um fundo entre esses jovens que não tem condições de pagar seus estudos e usam esse fundo para pagar seus estudos. Então, esses jovens que foram missionários, mas também os que não são, mas esses são só para os membros da igreja, eles podem usar esse fundo para fazer um curso técnico e até mesmo uma faculdade de dois anos... Eu mesmo usei para pagar o final da minha faculdade de Direito. E depois que ele se forma ele começa a devolver esse dinheiro que ele usou. Por isso se chama perpétuo, para que esse fundo esteja sempre

crescendo, não acabe. Estava falando dele contribuir... Ele teve ajuda para os estudos, se formou, teve emprego, então ele começa a devolver. E assim, os juros são praticamente simbólicos do que ele devolve desse dinheiro, é uma coisa de 2% ao ano.

Pesquisadora: É mais um reajuste do que...

Fábio: é simbólico. Menos do que a inflação e do que ele devolve. E assim, se ele está desempregado, é R\$15 por mês que ele fica dando, aí quando ele melhorar a situação, aí aumenta a parcela, R\$100, enfim, uma quantia que ele consegue pagar e devolver para ajudar outros também. O Brasil é o país que mais usa esse fundo, que tem mais usuários né? Que vai usando para o estudo.

Pesquisadora: posso levar esse também?

Fábio: sim, é para você também. Eu trouxe o Livro de Mórmon para você também, se você quiser...

Pesquisadora: poxa, eu ia te pedir mesmo isso. Eu ia te pedir... Poxa, como é que eu faço para conseguir um... Porque, você acaba ficando de certa forma curiosa para ler.

Fábio: para ler, para conhecer. Isso aqui é uma revista especial sobre Templos. Tem fotos dos templos pelo mundo todo, explica sobre eles, a sua importância...

Pesquisadora: aquele primeiro que apareceu no vídeo bem grandão, era lá de Utah?

Fábio: esse da capa?

Pesquisadora: é que eu tinha visto ele por dentro, eram umas imagens que mostravam por dentro. Nossa, achei bem...

Fábio: bom, tem no mundo inteiro. Mas, um bem conhecido é o da capa. Os Templos são locais de hospitalidade porque eles vem, quando foi Templo de São Paulo aqui que foi em 78, no ano em que eu nasci... Então, se um membro da igreja queria se casar no Templo e era da Argentina, ele tinha que viajar aqui para São Paulo, para fazer o casamento aqui. Inclusive esse prédio aqui do lado, próximo aqui, saindo, ele é um alojamento do Templo. É um lugar que pessoas que vem de longe podem dormir ali, como se fosse um hotel. Então eles dormem ali para poder ir para o Templo, para quem vem de longe. Então, um exemplo de hospitalidade, os Templos são assim, eles recebem pessoas que vem de longe e como eu falei,

tem seis Templos no Brasil: em São Paulo, Campinas, tem Curitiba, Porto Alegre, Recife e Manaus. E estão construindo agora em Fortaleza e Rio de Janeiro. Então assim, tem lugares que estão longe, Brasília está longe, Belém. As pessoas ainda têm que viajar para ir ao Templo, para fazer suas ordenanças e para poder frequentar o Templo. Então eles vêm de longe, mas daí tem um alojamento que eles pagam também um preço eu acho que R\$60 a diária para poder ficar aqui no alojamento. Ele cobre a despesa.

Pesquisadora: ahan, de manutenção...

Fábio: sim.

Pesquisadora: olha Fabio, fantástico! Acho que para um primeiro contato...

Fábio: ajudou?

Pesquisadora: nossa.... Muito.... Ajudou muito e ainda mais isso de brinde, porque eu queria muito dar uma olhada mesmo e você já até trouxe, eu nem precisei pedir...

Fábio: você tem meus contatos também, mas tem aqui o meu cartão. Se você precisar de mais coisas, sites, redes sociais....

Pesquisadora: se eu precisar de uma segunda entrevista...

Fábio: claro. Se você quiser ir também na igreja no site mostra qual a capela mais próxima da sua casa. Você mora em que bairro?

Pesquisadora: sabe onde eu achei uma? Eu tentei ligar só que ninguém me atendeu. Eu moro na Leopoldina. Na zona oeste, perto do Parque Villa-Lobos. Tem uma na...

Fábio: tenho uma em Pinheiros.

Pesquisadora: eu vi uma na Lapa...

Fábio: na Lapa tem também.

Pesquisadora: era uma na, do lado de uma escola que é onde eu voto sempre. E era engraçado, porque eu até perguntava para meu marido: nossa, eu passo sempre lá e hoje que eu descobri que é dos Mórmons. Eu esqueci o nome da rua. Mas é ali, em uma travessa da Cerro Corá. Eu nem imaginava que um dia eu estudaria os Mórmons. Não me atentei. E na semana passada

eu tentei contato no telefone que eu vi pela internet e ninguém me atendeu, não sei nem se o telefone está válido ainda.

Fábio: durante o dia, geralmente está fechada, ao contrário, alguns dias à noite, e no domingo. Então assim, se você quiser conhecer mais você pode ir no domingo de manhã, começa a reunião às 9h00 até o meio dia. Daí você vai ver as reuniões da igreja, como você vai ser recebida. Se você quiser vir aqui nessa capela aqui, você pode me avisar, que tem um casal missionário que trabalha com a gente e podem te receber aqui.

Pesquisadora: das 9h ao meio dia?

Fábio: é, ou nessa aqui ou a que é perto da sua casa. Se você quiser conhecer os missionários, que eles visitem você, e se você quiser entrevistar, você vai ver na prática como é.

Pesquisadora: se eu precisar disso, eu posso então marcar com você?

Fábio: sim, eu ligo para a missão, porque em São Paulo existem cinco missões. Lá é São Paulo-Oeste, que é a dessa região.

Pesquisadora: que é a sister que eu encontrei, ela é dos Estados Unidos.

Fábio: então você vai poder conhecer. Não sei se é sisters ou élderes onde você mora, mas você vai conhecer na prática e você vai ver duas pessoas de locais diferentes.

Pesquisadora: assim são chamados os missionários, sisters e élderes.

Fábio: sister é irmã em inglês né? A gente chama de sister. Élder é um ofício no sacerdócio.

Pesquisadora: ah, legal! Muito bom. Vou desativar a nossa entrevista, a nossa gravação. Olha, conversamos bastante!

ENTREVISTA – GRUPO 1 (MÓRMONS)

Entrevistada - Deborah Rodrigues (Legenda: G1, Mórmons.)

Gerente de Viagens – Mórmons

Pesquisadora: Então Deborah eu sou Daniella, aluna de mestrado em hospitalidade e eu estou aqui para te pedir alguma ajuda na parte de mobilidade corporativa dos Mórmons que vai ser

a minha organização religiosa que eu vou estar estudando aqui, nesse meu projeto de pesquisa. Vou pedir primeiro para você se apresentar, seu nome...

Deborah: sou a Deborah Fernandes. Sou gerente de viagens da instituição dos Mórmons respondendo pela parte de viagens e pela parte de frotas também.

Pesquisadora: a de frotas também?

Deborah: isso, que são os carros que a igreja disponibiliza corporativamente para os presidentes de missão, para os funcionários.

Pesquisadora: toda a parte de logística?

Deborah: toda parte de veículos, toda a parte de logística, de compra e venda desses veículos. São dois departamentos grandes.

Pesquisadora: há quanto tempo você está trabalhando aqui nos Mórmons?

Deborah: dois anos e meio. Entrei em 2012, no meio de 2012.

Pesquisadora: me desculpe perguntar, você também é mórmon?

Deborah: sou, sou membro da igreja. A maioria absoluta dos funcionários são hoje membros da igreja.

Pesquisadora: da parte administrativa?

Deborah: sim, são todos membros da igreja. Principalmente nas posições gerenciais, não existe ninguém que esteja na posição gerencial que não seja membro da igreja. Existe ainda um ou outro funcionário que exerce uma posição muito específica, técnica, onde entre os membros da igreja não conseguimos encontrar, alguém com aquelas especificações, nós trazemos do mercado. Mas normalmente é membro da igreja que trabalha. Acho que a ideia é essa. Porque sabe da cultura, entende o que estamos buscando com nosso trabalho...

Pesquisadora: você já entrou aqui nesse cargo ou teve uma evolução?

Deborah: não, teve uma evolução. Eu entrei como supervisora de vistos. Porque nós mandamos muitos brasileiros para o exterior. Hoje nós temos 530 brasileiros sempre servindo no exterior em diversas missões, tanto nos Estados Unidos como missões na Europa, missões na Ásia. E para todos esses países eles demandam um visto religioso normalmente, porque os jovens ficam ou dois anos no caso dos rapazes ou um ano e meio no caso das mulheres, então esse período para você viver no país você precisa de um visto de residência temporário. Então, eu trabalhava com isso. Eu entrei nessa área. Para fazer a parte de vistos.

Pesquisadora: e esse visto era normalmente religioso?

Deborah: sim normalmente era visto religioso. Visto de residência temporária ou religioso.

Pesquisadora: e hoje você está aqui, cuidando desta parte de gestão de viagens e como você me disse das frotas né?

Deborah: sim.

Pesquisadora: Poxa, eu não sabia que existia esse tipo de visto. Legal! Eu conversei um pouco com o Fábio e sobre a parte da sede, enfim, porque a gente trata muito no privado essa questão de sedes, filiais. Aqui em São Paulo, essa é a sede dos Mórmons?

Deborah: sim. A sede administrativa. Nós só temos um escritório administrativo no Brasil. No Brasil inteiro é esse aqui. Nós não temos outros escritórios administrativos.

Pesquisadora: E geralmente é assim também em outros países?

Deborah: sim.

Pesquisadora: tem um único nos Estados Unidos?

Deborah: sim, exatamente. Não são todos os países que tem um escritório, mas os países que têm, têm um escritório administrativo que responde por toda aquela área. Existem áreas

menores, por exemplo, na América do Sul, onde países menores que tem menor número de membros, menor número de missões, às vezes um país responde por dois ou três países. É considerado uma área. Por exemplo, o Chile responderia por Bolívia e Paraguai, entendeu? São países adjacentes que tem um número menor de membros então um país responde por vários, então é um escritório administrativo naquela área.

Pesquisadora: para cuidar daquela área lá.

Deborah: isso.

Pesquisadora: bom, acho que essa pergunta seria mais para o privado, onde a gente fala sobre intervalo de faturamento, acho que no caso dos Mórmons isso talvez não exista.

Deborah: qual seria a pergunta? Não entendi.

Pesquisadora: qual seria um intervalo de faturamento da organização? Acho que vocês não possuem fins lucrativos.

Deborah: não, não temos fins lucrativos.

Pesquisadora: Fábio até havia comentado comigo que existe uma questão de fundos, mas eles são criados em prol dos próprios membros...

Deborah: dos próprios membros. Não é que existe uma sobra, um faturamento, isso não existe.

Pesquisadora: é tudo para fazer essa roda aqui girar, não é para gerar um lucro?

Deborah: para gerar um lucro, não.

Pesquisadora: você falou pra mim que 530 brasileiros estão em missão no exterior, aí eu posso entender isso como na área administrativa, ou eles são missionários?

Deborah: são missionários. Quando eu falo isso, esse número é o número de missionários.

Fora essa movimentação dos missionários, a movimentação corporativa nossa é bem parecida com a de outras empresas. Então nós temos, acho que são, 700 funcionários talvez. Eu não sei o número correto de funcionários que nós temos na empresa, mas esses funcionários eles viajam, conforme necessidade. Da mesma forma que as outras empresas. Se precisar de alguma manutenção em algum local, precisa de, tem um evento. Então, como as pessoas, tem que ir antecipadamente, tem que ir durante o evento. Funciona da mesma forma que outras empresas. A nossa singularidade está mesmo na viagem dos missionários.

Pesquisadora: que daí é um extra do corporativo né?

Deborah: isso é. É o principal do nosso volume é, sem dúvida alguma. É o nosso volume, é a viagem dos funcionários.

Pesquisadora: tá, entendi. Legal!

Deborah: deixa eu só te explicar um pouquinho para você entender. Os missionários, nós temos no Brasil cerca de 34 missões. Essas missões você considera como áreas geográficas e, aonde nós colocamos missionários lá para pregar o evangelho. Você sabe que eles vão em duplas, não é? Então, cada missão tem por volta de 120 a 140 missionários, cada missão. Hoje nós temos 34 missões no Brasil, só no Brasil. Então, por exemplo, quando eu digo assim: missão São Paulo-Sul, eu estou querendo dizer que nessa região de São Paulo, que a igreja delimitou como sendo a missão São Paulo-Sul, existem por volta de 120 130 missionários, os quais trabalham naquela área. Então, vou ter missão São Paulo-norte, vou ter a missão Piracicaba, vou ter a missão em Salvador, Salvador-Sul, missão Fortaleza. São áreas, que, quando eu digo missão, são áreas geográficas que a própria igreja delimita, coloca um número X de missionários ali dentro, que hoje uma missão é composta de 120 a 140 missionários E ali naquela região eles pregam o Evangelho, ensinam os membros, ensinam as famílias, ajudam na igreja. Então é isso. Para essa, para suprir essas 34 missões. É onde ocorre o nosso movimento maior de missionários de viagens. Então, o que que agente faz? Todo missionário, não importa de onde ele venha no Brasil, não importa de onde ele venha, ele virá para São Paulo. Porque? Porque aqui em São Paulo existe um centro de treinamento de missionário. Todo missionário tem que passar por um treinamento de três semanas nesse lugar.

Pesquisadora: É o que fica no bairro do Limão?

Deborah: isso mesmo. Então, aqui a gente já tem a primeira perna da nossa viagem, né? Porque? Porque se missionário está saindo da casa dele, não importa de onde ele está, para vir para o CTM. Então se ele é da Bahia, se ele é de Manaus, ou se ele é do Piauí, não importa. Ele vai sair de lá e ele vai vir aqui primeiro, para fazer esse treinamento. Então esse é o nosso primeiro volume de viagens. Não é só missionários do Brasil que vem para o CTM de São Paulo, mas isso não entra na nossa viagem, por exemplo, se eu trago alguém de Cabo Verde que é de língua portuguesa. Ele vai vir pra cá também porque não tem outro CTM de língua portuguesa. Depois desse treinamento, esses missionários vão para suas diferentes missões, no Brasil inteiro.

Pesquisadora: que vai entrar em uma dessas 34 áreas?

Deborah: exatamente. Que entra em uma dessas 34 áreas. Aqui eu tenho uma segunda perna, Grande. Um grande movimento meu de viagens também. E por fim, aqui está a missão, eu não sei para onde eles vão, eles podem ir para qualquer lugar. Aqui também estão as internacionais.

Então eu tenho aqui as missões do Brasil, que são as 34, só que eu tenho gente daqui também saindo para missões no exterior. São brasileiros, que saindo de suas casas, são as missões do exterior. E depois eu tenho o retorno desse jovem pra casa.

Pesquisadora: aí eles não precisam mais passar por São Paulo?

Deborah: eles vão direto da missão para casa. E aí eu tenho também, esse é o meu terceiro volume de viagens.

Pesquisadora: e aí você cuida desses deslocamentos também?

Deborah: todos. Todos esses deslocamentos. Todos eles. Hoje a gente está falando, como eu falei pra você, hoje estamos em 5000 missionários no Brasil. 5300 esse é o número exato. Então, nós fizemos 5300 deslocamentos nesse sentido. Claro, dentro de um período de dois anos, eles servem por dois anos. Mas toda semana tem grupos novos no CTM, nos grandes, a capacidade deles me parece que é 60. Então são 60 missionários entrando, sendo treinados naquelas três semanas e saindo, porque, tem alguns missionários que estão saindo e vão pra

casa. Então a missão tem que ser alimentada novamente por novos missionários. Não pára, é um fluxo gigante e um fluxo contínuo, todas as semanas nós temos e não envolve só passagem claro, porque, porque esse rapaz aqui, antes de chegar no CTM ele chegou no aeroporto então eu tenho que ter alguém lá responsável para verificar se todos aqueles jovens que deveriam chegar naquele dia não, chegaram. Eu tenho uma lista, é tudo organizado. Sempre tem uma lista. Quem vai entrar essa semana no CTM. Então, eu tenho que ter alguém que verifique se todos os jovens que deveriam chegar, chegaram de fato. E eles tem que ser transportados até o CTM. Mesma coisa aqui na saída, todos os jovens que ficaram em treinamento de fato foram para as missões? Às vezes acontece de não, as vezes eles ficam doentes, desistiu, tem namorada não quer ficar dois anos fora, enfim. Não tem problema, acontece. Vai pra casa. Então, às vezes, essa minha lista que não bate. Tem que ter todo esse Double Check , confrontar, e aí esse transporte novamente você tem do CTM para o aeroporto né, colocar todo mundo. Essas missões aqui, todas têm que ser avisadas, de quem está chegando, quem não está, que horas está chegando, por qual companhia aérea. Então, é bastante, bastante trabalho. Quero trabalhar aqui? Vem que tem serviço.

Pesquisadora: imagino, parece mais do que tem em empresa privada. Caramba! E assim, acho que a diferença disso para o corporativo, do administrativo é que eles vão ficar sempre, os missionários, em um alojamento, certo? E os do administrativo, vou ficar por exemplo, em um hotel.

Deborah: É.

Pesquisadora: essa é uma diferença.

Deborah: tem as casas das missões. Onde os missionários moram. E tem também apartamentos que se alugam, dependendo do lugar, uma casa.

Pesquisadora: mas existe, por exemplo, uma demanda pela parte hoteleira? No deslocamento do corporativo?

Deborah: sim, sem dúvida.

Pesquisadora: quase, sei lá...

Deborah: 100%. 100% na parte corporativa.

Pesquisadora: é uma outra diferença que eu acredito, porque foi algo que o Fábio havia comentado comigo. O dinheiro que transaciona esses deslocamentos vem dos pais dos missionários, é isso?

Deborah: vem de doações.

Pesquisadora: então eles fazem essas doações, existe um fundo criado...

Deborah: fundo missionário, para movimentar isso aí. Para comprar todas as passagens. Tudo o que envolve a vida do missionário na missão. A partir do momento que ele recebe o chamado, o chamado é uma carta dizendo: olha, você foi chamado para servir em tal lugar, não sei, no Rio de Janeiro. Você foi chamado para servir no Rio de Janeiro, eles enviam uma carta em sua casa dizendo que você foi chamado para servir em tal lugar. Claro que antes dessa carta você se voluntariou.

Pesquisadora: Ah, tá! Entendi.

Deborah: é, não é uma coisa de forma alguma imposta a nenhum jovem da igreja. Eles se voluntariam.

Pesquisadora: dai eles atingem uma idade, né?

Deborah: aí eles decidem se querem ir, se não quer. Se ele quiser ir, existe um sistema na igreja, onde ele entra colocar todos os dados dele, não é só ele querer ir para missão, um líder eclesiástico da região onde ele mora tem que se certificar de que ele é um jovem que estar preparado.

Pesquisadora: tem uma validação aí?

Deborah: tem uma validação. A gente tem que saber se ele está realmente saudável, que eles que ele conhece os princípios da igreja, que ele vive de acordo com esses princípios e que ele

está preparado para seguir a missão.

Pesquisadora: porque se não, não vai fazer sentido.

Deborah: não vai fazer sentido. Tanto que existe um período bem grande, ele pode desde os 18 até os 26 anos, qualquer momento. Com as moças a mesma coisa, desde os 19 até... Os Ri, vem aqui um pouquinho. As moças podem servir de que idade a que idade?

Ricardo: acho que dos 19 aos 28.

Deborah: O Ricardo é o supervisor aqui da área. Ela está fazendo um mestrado na nossa área. Então ela veio tomar algumas informações. Sorria, você está sendo gravado. Então é isso. As moças são esse período.

Pesquisadora: então você me ajudou até a entender outras questões. Ah, uma outra coisa que o Fábio havia mencionado que existem aqueles missionários com mais idade, e eles são voluntários, geralmente marido e mulher.

Deborah: sim, temos também os casais missionários.

Pesquisadora: e você cuida disso também?

Deborah: também.

Pesquisadora: e aí como eles tem também, às vezes, um pouco mais de idade e vão ficar um período maior nessa missão aí eles não ficam em hotel, mas eles ficam em alojamento? Ou casas que vocês alugam?

Deborah: casas. Eles alugam. Os casais missionários, eles são responsáveis pelas suas despesas. Então, a igreja paga uma parte. É um subsídio, eu diria. Não é o valor total. Existe um teto lá, que a igreja vai pagar e aí eles escolhem o lugar que vão alugar. Tem os presidentes das missões também né, que eles vêm e ficam por três anos. E para eles a igreja disponibiliza um local para eles morarem. Eles vêm com a família. Então, é um casal que às vezes tem filhos, então eles têm um lugar para ficar.

Pesquisadora: legal. Vamos lá... Bom, isso você já havia me falado são aproximadamente 700 aqui na parte administrativa do prédio no Brasil, você faz ideia no mundo, na parte administrativa.

Deborah: não, eu posso até ir atrás disso depois e te passar.

Pesquisadora: só para gente ter uma ideia desse contingente de deslocamento na parte mais corporativa. Existe alguma exigência para esses funcionários na parte administrativa para eles poderem realizar esse deslocamento, como por exemplo, você precisa ter um nível de gerência, um nível de coordenador ou não necessariamente?

Deborah: não. Qualquer um pode. Se houver necessidade, qualquer um pode.

Pesquisadora: independente do nível hierárquico que ocupa?

Deborah: sim. Existem alguns cargos e setores que não demanda uma viagem de um funcionário mais operacional. Mas o funcionário operacional, se ele é exigido, se precisar, ele vai viajar. Isso não existe. Não precisa ser um gerente ou supervisor ou coordenador.

Pesquisadora: e você consegue ver algum outro motivo para esses deslocamentos, como você comentou comigo, além de uma manutenção, evento, existe alguma outra motivação para esse deslocamento.

Deborah: o treinamento. Acho que é isso. Encontro com fornecedores.

Pesquisadora: ótimo, eu acho que esse número talvez você não tenha ele para mim, para me dar número mesmo, mas se você tiver uma porcentagem eu te agradeço. O valor aproximado das despesas com esses deslocamentos. Se você quiser dizer por exemplo, para mim: Ah, no corporativo representa X% das nossas despesas, porque na dos missionários acho que não faz nem muito sentido, porque como é de um fundo.

Deborah: mas como você diz assim, a porcentagem?

Pesquisadora: exemplo, a gente acaba lendo algumas matérias, enfim, e aí algumas empresas dizem que as despesas com viagens na mobilidade corporativa representar as vezes o terceiro gasto, o terceiro maior gasto da organização.

Deborah: eu não tenho a mínima ideia, tenho que verificar da parte corporativa. Mas eu verifico para você.

Pesquisadora: mas você pode me responder nesse sentido, não precisa me dar um valor certo.

Deborah: se eu te respondesse isso agora eu estaria simplesmente adivinhando, mas eu vou pegar para você.

Pesquisadora: daí você pode me dizer, é a quarta maior despesa que nós temos, depois sei lá, de pagamento de folha de funcionários. Porque é um dos pontos que você encontra bastante pesquisa na área de mobilidade né? Tanto é que o pessoal fala muito em *savings* agora né?

Deborah: eu realmente não sei, mas é um número interessante até para eu entender. Eu realmente não sei.

Pesquisadora: daí se você puder, me mande por e-mail.

Deborah: eu mando por e-mail para você.

Pesquisadora: bom, em relação às missões a gente já acabou conversando de que forma elas acontecem eu vou até tirar uma fotinho desse desenho que você fez. Tá, aí uma coisa mais objetiva. Existe uma política de viagem?

Deborah: absolutamente, sim.

Pesquisadora: eu sei que você não vai conseguir falar toda ela para mim, mas algum ponto, assim, de maior atenção, por exemplo, precisa acontecer tal coisa...

Deborah: bom, todas as viagens têm um aprovador, claro, né? Que é o superior hierárquico do funcionário que está viajando. Todas as viagens elas devem ser solicitadas através de um

sistema eletrônico que nós temos que é o Gover. Todas as viagens, elas são, todos os tickets que são comprados, eles são comprados pelo menor preço salvo alguma situação muito específica a qual deveria ser detalhadamente explicada, para poder ser autorizado um Ticket de custo maior, para justificar essa urgência de um dia para o outro, tem que viajar, enfim.

Pesquisadora: tá, então posso dizer mais ou menos assim, a gente tem um funcionário e quem faz aprovação é o líder dele e aí depois vem para você.

Deborah: isso.

Pesquisadora: existe um regulamento dessa política impresso, que você possa me fornecer depois?

Deborah: tenho, eu te passo.

Pesquisadora: E da mesma forma a gente pode entender que, quem garante o cumprimento é exatamente nessa ordem aqui, inversa: você e o líder que fazem essa validação.

Deborah: sim.

Pesquisadora: você acabou já entrando na minha outra questão que é, se existe uma ferramenta tecnológica disponibilizada para o colaborador que, que acaba otimizando esse deslocamento, né, e o controle. Vamos tentar pensar em duas pontas: então, uma a gente tem a parte da tecnologia que ajuda a fazer o gerenciamento desse deslocamento. Então é uma coisa que auxilia a organização, que como você me disse é o Gover que é um self *booking*, né? Quem disponibiliza ele para vocês é a Kontik?

Deborah: isso.

Pesquisadora: certo? Que é a TMC de vocês. E existe algum outro utilizado pelo viajante, então vamos pensar agora do viajante do corporativo da parte administrativa, que viabiliza a experiência de viagem dele?

Deborah: não.

Pesquisadora: é mais num tom gerencial mesmo né?

Deborah: gerencial.

Pesquisadora: vocês já pensaram em algo nesse sentido, ou nunca surgiu a necessidade?

Deborah: acho que nunca surgiu essa necessidade.

Pesquisadora: até agora o que foi planejado, sempre foi...

Deborah: agora, esse caminho do viajante né, o feedback e da experiência de viagem que ele teve, não.

Pesquisadora: os serviços utilizados, você já até acabou me contando um pouco, né? Que vai além de, quando a gente fala do corporativo, além do aéreo, vai além do hotel, mas a parte desse hostess, dessa figura, dos *transfers*, isso também acontece, além dos missionários, acontece no administrativo?

Deborah: não.

Pesquisadora: não? Como é que acontece?

Deborah: não. O funcionário as vezes tem que ir da casa dele para o aeroporto. Ele vai por conta própria. Ele pega um táxi, pega reembolso. Nós temos empresas de táxis que são fraturados, eles também são usados.

Pesquisadora: Alguma empresa de táxi específica que vocês usam?

Deborah: usamos a Chame Taxi.

Pesquisadora: dai eles trabalham com essa forma de faturado, também para vocês?

Deborah: faturado.

Pesquisadora: então a preocupação maior dessa conferência de que chegou todo mundo, está com os missionários?

Deborah: isso. É só para os missionários somente para eles.

Pesquisadora: e aí para o corporativo a gente fica com essa parte mesmo de hotel, aéreo e o deslocamento então de reembolso?

Deborah: exatamente.

Pesquisadora: você que vai ser o colaborador responsável pela contratação de serviços, não é isso?

Deborah: isso, todos. Todos eles.

Pesquisadora: existe algum ponto na política de viagens que seria mandatório para contratar um determinado serviço?

Deborah: não.

Pesquisadora: por exemplo, o fornecedor ele deve ter alguma característica X para ser considerado elegível na contratação...

Deborah: os nossos serviços, eles têm que ser alguém que seja disponibilizado 24h00. Até pela natureza do trabalho né? Eles chegam, eles atrasam, eles perdem o voo, eles precisam de outro voo. Aí, naquela cidade não tem voo, eles têm que pernoitar, então nós precisamos encontrar um hotel naquela noite... Então, precisa ser 24h00.

Pesquisadora: essa é a condição para a contratação.

Deborah: essa é a condição.

Pesquisadora: algum outro fornecedor, por exemplo, além da Kontik que fornece alguma

outra ferramenta para vocês, de gerenciamento? Então, a gente tem a TMC, tem a Kontik que fornece o Gover, algum outro fornece uma ferramenta?

Deborah: sim, a própria igreja tem um sistema que se chama Global Vision Network, GVN, e as passagens de retorno dos estrangeiros, elas são marcadas através desse sistema.

Pesquisadora: porque daí é feito de fora né? Não é você que, por exemplo...

Deborah: o americano está aqui no Brasil. Ele está voltando para os Estados Unidos, está terminando a missão dele, ele é americano, ele está voltando para os Estados Unidos. Esse sistema é que marca a passagem dele.

Pesquisadora: não é mais o Gover.

Deborah: não é mais o Gover, não é mais a TMC. A TMC até marca uma parte, né? Se existe uma parte doméstica, ele vai de Manaus para São Paulo, São Paulo para os Estados Unidos. Essa parte de Manaus para São Paulo ela é marcada pela TMC. Mas a parte internacional, ela é marcada pelo GVN.

Pesquisadora: no doméstico né? A gente pode dizer, TMC. Algum fornecedor que vocês usam com mais frequência? Assim, por exemplo, sei lá algum hotel? E tem um porquê? Alguma companhia aérea? E tem um porque? Não.

Deborah: nós utilizamos as companhias aéreas que nos fornecem em melhores condições em termos de contrato de desconto. Mas nós poderíamos citar duas ou três companhias aéreas que são a Delta, que responde por todo o nosso *inbound* de missionários que estão vindo do exterior para o Brasil, dos Estados Unidos para o Brasil. E dentro do Brasil a gente utiliza muito a Gol e Azul. E outras também, né? Mas acho que essas, nós acabamos utilizando mais, mesmo por conta das rotas que eles têm. Vários lugares diferentes no Brasil, então a gente acaba utilizando eles.

Pesquisadora: pois é, as vezes acaba aparecendo alguns destinos lá, eu sou da Zupper viagens, agência on-line da Kontik, então a gente trata mais de, são as viagens de lazer, o *share*, a maioria de passagens aéreas, a gente não trabalha muito no corporativo, mas isso é bem

verdade, existem alguns nomes que...

Deborah: é, onde é que, onde é que fica.... Onde é que eles estão indo?

Pesquisadora: acontece mesmo. E esse era o segundo ponto da tecnologia que eu precisava saber. OK. Então agora a gente vai para um outro. Como estava dizendo para você o meu mestrado é em hospitalidade. Quando eu falo assim hospitalidade, num primeiro momento, o que que vem na sua mente?

Deborah: eu acho que, quando você fala em hospitalidade o que vem na minha mente.... Eu já trabalhei no hospital alguns anos, né? Então, eu acho que o que vem na minha mente é mesmo essa questão de você desenvolver ferramentas para quem está fora de casa. As ferramentas de mobilidade, de facilitar a questão de hospedagem, o próprio *transfer* a própria passagem, o próprio recurso de, se você precisar, se pedir um favor, se você precisar de alguma ajuda, um backup para você ter. Então, eu vejo hospitalidade englobando tudo isso e não importa o motivo pelo qual você está fora de casa, as vezes você pode estar fora de casa por conta de uma viagem corporativa, ou no caso fora de casa porque você estava no hospital, então tem que ter a questão da hospitalidade também. Tem que ter a questão da hospitalidade se você está indo visitar um fornecedor e para isso você vai precisar de um hotel, você vai precisar de uma passagem, você vai precisar de um carro, proteção a parte né, de mobilidade corporativa quando você está fora da sua empresa, ou as vezes fora de sua casa ela demanda essa questão da hospitalidade.

Pesquisadora: porque você acha isso importante? De todos esses pontinhos aí que você me disse.

Deborah: porque... Primeiro por conta da falta de controle que você tem, na verdade que você não deve ter, uma vez que você está fora da sua empresa e muitas vezes você está realizando um trabalho do qual você não quer ir, você vai por que foi a empresa que te pediu pra ir, então tem que existir alguém pensando nisso, pensando que se você tiver qualquer problema nesse decorrer, você tenha como resolver, você tem a quem recorrer, então eu acredito que essa é que é a importância da hospitalidade.

Pesquisadora: legal. Vou ler agora alguns trechinhos bem pequenininhos de alguns autores

que a gente aborda. E é o conceito de hospitalidade segundo esses autores, aí um deles diz o seguinte: que é uma troca humana contemporânea, assumida voluntariamente e concebida para aumentar o bem-estar mutuo das partes envolvidas mediante a oferta de acomodação, alimento e bebida. Um outro autor diz o seguinte: que o entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere em primeiro lugar que esta é fundamentalmente o relacionamento construído entre um anfitrião e um hóspede e para ser eficaz precisa que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver ele hóspede enquanto um indivíduo. E a última é uma autora e ela diz o seguinte: que é bem possível que o hospedeiro privado seja motivado apenas por interesse próprio enquanto comercial seja preocupado com o bem-estar do hóspede. Porque um dos autores, quando a gente estuda, ele trata de três domínios da hospitalidade: o privado, o comercial e o social. E existe alguns conflitos de alguns autores quando a gente fala da hospitalidade, principalmente da hospitalidade comercial, por dizer que não é uma hospitalidade genuína. É uma hospitalidade encenada. Então, existe um pouco disso. Agora que eu li para você isso, você mantém a mesma opinião? Que você deu anteriormente sobre hospitalidade?

Deborah: opinião sobre a noção de hospitalidade, sim. Eu mantenho. E eu concordo com a questão de que quando você tem uma hospitalidade social ela é gerada mais por sentimentos de generosidade, de fazer o hóspede se sentir hóspede, de sentir bem. E você não tem muito, talvez como mensurar muito, talvez, na questão comercial, né? Porque se existe uma troca comercial, se não existisse aquela troca comercial, será que ainda assim o hóspede seria tratado daquela forma, naquele local? Naquele hotel? Naquele situação? Se não existisse essa troca comercial? Muito provavelmente não, porque se nós não podemos arcar com aqueles custos, nós nem temos como estar lá. Eu não tenho como ir para o Hyatt e me hospedar no Hyatt a não ser que exista uma troca comercial entre a minha empresa e o Hyatt. E aí sim, você está bem tratada no Hyatt. Mas, e se eu não tiver nenhum acesso? Então, é difícil você mensurar. Eu também vejo como diferente quando existe a questão comercial e quando não.

Pesquisadora: você me disse que cuida das viagens, desses deslocamentos. Você realiza esses deslocamentos também, de vez em quando?

Deborah: sim. Muitas vezes.

Pesquisadora: geralmente você vai para os Estados Unidos, Brasil?

Deborah: vou, mas mais para o Brasil mesmo.

Pesquisadora: quando você realiza essas suas viagens, onde você é a viajante, você consegue... Eu não sei se você já conseguiu perceber isso, mas algo que te sugere relação de hospitalidade nesse processo com as pessoas que você tem contato com serviços que você utiliza? Você consegue perceber um pouco dessa relação?

Deborah: sim, eu consigo, eu percebo diferenças no tratamento em hotéis, dependendo do hotel. Eu percebo a diferença quando eu simplesmente me hospedo num hotel, as vezes por uma ou duas noites porque eu tenho um vento naquela cidade ou quando eu sou o evento no hotel. Existe uma diferença.

Pesquisadora: é?

Deborah: é.

Pesquisadora: em algum desses momentos você chegou a sentir, né quando você enxerga que entende a noção de hospitalidade, que existe, aliás, que ela foi feita de forma genuína ou não? Você sempre acaba relacionando a: poxa, porque eu sou a cliente.

Deborah: sempre. Sempre.

Pesquisadora: é?

Deborah: sempre. A gente tem um vácuo muito grande de qualidade de atendimento em hospitalidade no Brasil. Muito. As pessoas não estão satisfeitas, elas ganham baixos salários, elas têm muito trabalho e elas atendem rapidamente, elas atendem de qualquer jeito, não prestam muita atenção no que você precisa, no que você está pedindo. Então existe, sim. As vezes é difícil.

Pesquisadora: e você consegue, não sei se já te reportaram, você identifica essas relações nas viagens dos seus colaboradores?

Deborah: sim. A mesma coisa.

Pesquisadora: segue o mesmo padrão?

Deborah: mesmo padrão.

Pesquisadora: a outra questão, acho que no começo você até comentou comigo que, que era a seguinte: eu vou te perguntar se existe algum estudo feito, né, sobre esses deslocamentos com os colaboradores, que consegue relacionar os deslocamentos e o sucesso do objetivo desse deslocamento. Então, eu tenho um funcionário e ele vai fazer essa viagem E o objetivo é, sei lá, fechar um contrato com o melhor fornecedor em tal lugar. Ah, ele voltou e tem um resultado disso. Deu certo. Vocês fazem essa análise? Esse acompanhamento?

Deborah: não. E nunca nem me atentei para essa relação. Mas eu acredito que ela deva existir. Faz sentido.

Pesquisadora: mas se tivesse alguém para fazer, seria você ou não?

Deborah: seria eu.

Pesquisadora: ou seria o líder do funcionário, por exemplo?

Deborah: não, verdade. Seria um líder direto.

Pesquisadora: mas você não tem conhecimento se ele faz isso?

Deborah: não.

Pesquisadora: ele nunca te reportou?

Deborah: não.

Pesquisadora: para saber se: poxa, o hotel que eu peguei para esse funcionário realmente foi melhor porque estava mais perto de tal lugar, então, poxa teve um papel fundamental, nada?

Deborah: não.

Pesquisadora: você considera que, a possível existência de relação de hospitalidade né, então vamos colocar entre fornecedor e vocês que fazem a contratação, a falta disso pode comprometer um contrato? A falta dessa relação de hospitalidade?

Deborah: não vejo como isso comprometeria um contrato. Não vejo, como não consigo imaginar nenhuma situação onde a falta de hospitalidade levasse a comprometer o fechamento de um contrato.

Pesquisadora: para você, o mais importante seria então: o primeiro fator quem oferece a melhor condição...

Deborah: isso.

Pesquisadora: de valor, que mais você enxerga...

Deborah: se o hotel atende as nossas expectativas em termos de tamanho, em termos de proximidade com local que vamos visitar, mas realmente isso ter uma relação ou não com o fechamento do nosso contrato, não vejo que relação poderia...

Pesquisadora: nem por exemplo, para fechar um novo contrato nem para cancelar um existente?

Deborah: não. É absolutamente nada a ver com relação de hospitalidade.

Pesquisadora: tá. OK. Agora eu vou fazer o seguinte. Bom, então da mesma forma eu acho que não existe um espaço para os colaboradores relatarem ou não se aconteceu essa relação de hospitalidade, e...

Deborah: não, não temos. Seria algo até interessante, mas não temos.

Pesquisadora: se houver algum feedback, ele vai ser algo não oficial e vai ser gerado para o

líder?

Deborah: sim. Se for alguma coisa pertinente, alguma coisa importante, eu vou saber.

Pesquisadora: se for muito grave...

Deborah: sim, se for muito grave.

Pesquisadora: OK, agora eu vou fazer o seguinte. Eu tenho esse mapa aqui, cada organização vai ter o seu, tá? Esse eu criei especificamente para os Mórmons envolvendo um pouco do que eu ouvi do Fábio e o que eu acredito que faça parte disso. Esse seria o conceito de um *stakeholder*, né? Então, qualquer indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela relação do propósito de uma organização. Então, pensando no processo de mobilidade corporativa, esses são os *stakeholders* que eu acredito que possa influenciar de certa forma a realização da mobilidade corporativa dos Mórmons. E aí eu quero que você me diga o seguinte: se sim, são esses ou não, Dany, tem uns aí que tem que estar fora e tem uns que você não lembrou. Pode fazer um xizinho em cima daqueles que você acha que tem que sair...

Deborah: é isso mesmo Dany, está tudo aqui. Todos eles podem afetar ou ser afetados.

Pesquisadora: acho que a mídia também no caso de vocês...

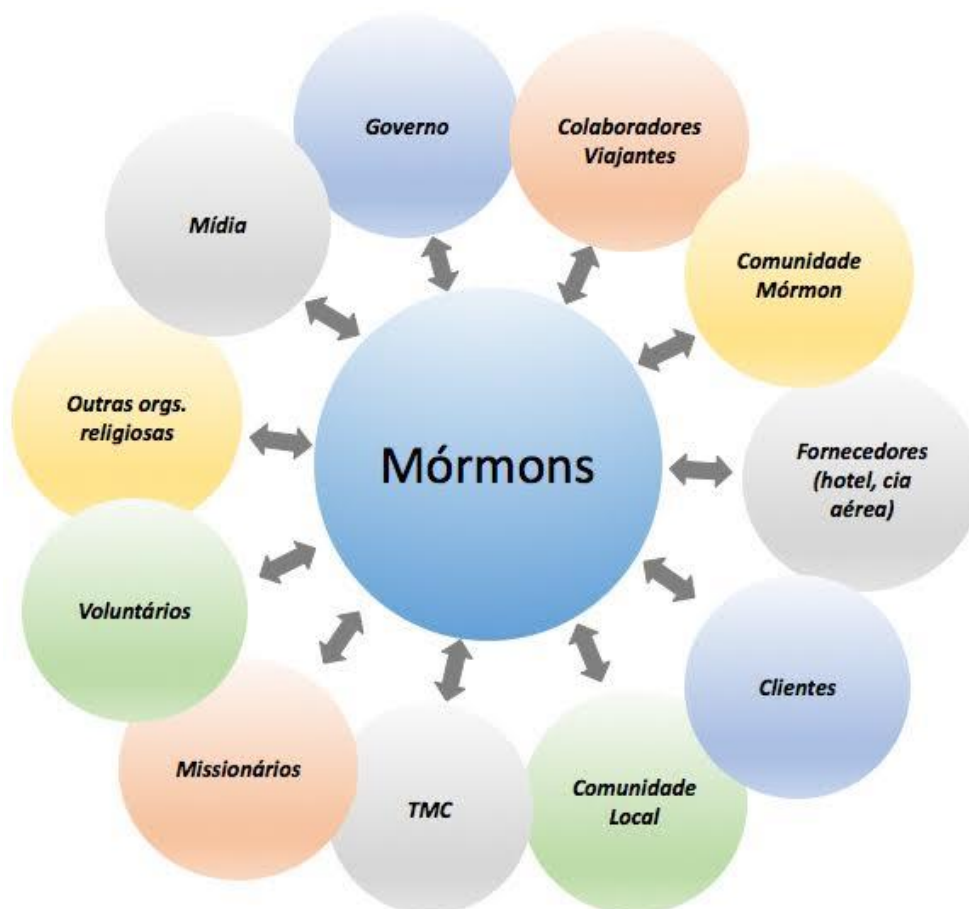
Deborah: sim, bastante. O governo, eu não sabia se você tinha colocado, mas, sim. Porque não são todos os lugares que nós podemos ir. Sim, voluntários, TMC, colaboradores, os missionários a comunidade local, a comunidade mórmon e outras instituições religiosas.

Pesquisadora: a legal.

Deborah: é!

Pesquisadora: fui bem orientada pelo Fábio.

Deborah: foi sim.



2- Nível de Influência de Stakeholders

“Qual o nível de influência do *stakeholder* em questão no Processo de Mobilidade Corporativa de sua organização?”, resposta sendo 1, possui pouco grau de influência e 5, possui um alto grau de influência.

Mórmons – G1, Mórmons					
Stakeholders	1	2	3	4	5
Governo				X	
Colaboradores viajantes				X	
Fornecedores (hotel, cia. Aérea, etc)				X	
Comunidade Local			X		
TMC			X		
Mídia		X			
Outras orgs. religiosas		X			

Missionários					X
Sacerdotes					X
Comunidade Mórmon				X	
Voluntários	X				

3 – Característica dos Stakeholders

“Classifique os *stakeholders* de acordo com a característica mencionada em uma escala de 1 a 5 sendo, 1 possui pouca característica e 5 possui totalmente a característica em questão.

Mórmons – G1, Mórmons			
<i>Stakeholders</i>	Força coerciva, influência simbólica, poder de impor, a existência depende deles – PODER.	Influenciadores legais, contratuais. Possuem títulos na organização, direitos ou propriedade – LEGITIMIDADE.	Os interesses devem ser atendidos rapidamente – URGÊNCIA.
Governo	5	3	1
Colaboradores viajantes	1	1	1
Fornecedores (hotel, cia. Aérea, etc)	3	3	1
Comunidade Local	1	1	1
TMC	1	4	1
Mídia	2	1	1
Outras orgs. religiosas	2	1	1
Missionários	1	1	4
Sacerdotes	5	5	5
Comunidade Mórmon	1	1	1
Voluntários	1	1	1

ENTREVISTA – GRUPO 2 (MÓRMONS)

Entrevistado – Ruben Arias (Legenda: G2.1, Mórmons)

Gerente de RH – Mórmons

Pesquisadora: então, Ruben, tudo bem? Eu sou a Daniella.

Ruben: tudo bem.

Pesquisadora: aluna de mestrado em hospitalidade da universidade Anhembi Morumbi e estou aqui com você hoje para fazer a minha segunda entrevista, faz parte da pesquisa de campo, né? Desse projeto e é a penúltima que eu vou ter aqui com os Mórmons. Primeiro eu gostaria um pouco, que você falasse sobre você, tá? Então, seu nome completo, seu cargo, o que você desenvolve aqui dentro da organização dos Mórmons.

Ruben: OK, legal. O meu nome é Ruben Arias, eu trabalho aqui na igreja fazem 10 anos, faz 10 anos esse ano.

Pesquisadora: nossa! 10 anos?

Ruben: 10 anos. Eu tenho uma graduação em administração de empresas eu fiz aqui pela FAAP aqui em São Paulo. Eu fiz um MBA na Universidade de Texas em Dallas. E aí, logo depois que eu terminei o meu e MBA eu voltei para o Brasil eu continuei trabalhando lá por um tempo e aí por razões familiares eu voltei para o Brasil e aí trabalhei na TAM por alguns anos e depois eu recebi um convite para vir trabalhar aqui na igreja. Eu sou mórmon também desde pequeno, quando eu nasci meus pais já eram da igreja eu entrei aqui na igreja trabalhando na área de recursos humanos e daí eu fui para outras áreas dentro da organização e agora faz um ano e meio eu retornei de novo para o RH como o gerente de área deste departamento. Nós temos algumas divisões dentro da empresa e eu sou o responsável pelo departamento de recursos humanos de todas essas organizações. Basicamente é um pouquinho a meu respeito.

Pesquisadora: esse tempo que você ficou um pouquinho desligado do RH eram áreas muito diferentes, como o que?

Ruben: eram áreas... Eu trabalhei na área de finanças, então a gente tem dentro da área financeira, a gente tem uma área de registro de membros. Então é uma área de estatística e registro de membros. Então a gente cuida de toda a parte de registro de membros. No Brasil nós somos 1 milhão e meio mais ou menos de membros. Então a gente nesse departamento

tem contato com toda a liderança local que cuida desses membros e a gente roda estatísticas de frequência, de batismo, enfim todas as estatísticas do que acontece lá no campo, vamos dizer assim. Então, eu fiz isso por um tempo e depois eu fui trabalhar numa área chamada bem-estar que é como se fosse a nossa área de responsabilidade social, então a gente faz projetos humanitários pelo Brasil, alguns projetos *core* da igreja no mundo inteiro, por exemplo, distribuição de cadeiras de roda, projetos de água, projetos de reanimação neonatal com a Sociedade Brasileira de Pediatria. Então, a gente provê meios para que outras organizações possam fazer o bem para a comunidade e e melhorar o âmbito social do nosso país. E fora isso a gente faz projetos também com a liderança da igreja, então lá na pontinha em Porto Velho tem uma casa que cuida de refugiados que vieram do Haiti ou tem uma associação de mulheres de ex detentas que montam uma organização então estão precisando sei lá, de fogão, panelas, a gente vai lá e ajuda, enfim, tem toda uma metodologia por trás disso. Então, eu fiquei, eu trabalhei também nesse departamento como gerente de área desse departamento foi uma experiência sensacional, foi muito boa. Eu digo que isso me preparou para a posição que eu estou hoje, tem um pouquinho do lado...

Pesquisadora: nossa, tem que ter uma sensibilidade e tanto.

Ruben: sensibilidade total. Então, é. Isso aí foram os últimos 10 anos da minha vida. Passou muito rápido. Esse ano fez, completou 10 anos. Foi ótimo, muito legal.

Pesquisadora: mas é um percurso interessante, realmente, como você pra você chegar onde você está agora, tinha que existir, né?

Ruben: sem dúvida, sem dúvida.

Pesquisadora: quando você comentou sobre o período que você passou em Utah..

Ruben: foi no Texas.

Pesquisadora: no Texas, isso. Foi porque.... Quando eu tinha conversado com Fabio Nascimento ele tinha me explicado que existem alguns incentivos da igreja, como tem o fundo perpétuo que auxilia, foi nesse sentido que você foi pra lá? Com esse auxílio, digamos?

Ruben: É, inicialmente esse auxílio é um pouquinho diferente quando você vai fazer o MBA, o auxílio é um pouco diferente. Então, no meu caso a intenção era essa. Foi uma história super gozada, muito engraçada até, porque eu queria ter estudado na Universidade da igreja que é a BYU, o Fábio deve ter explicado. Mas na época eu era jovem, eu tinha 23 anos, eu tinha acabado a faculdade entrei meio precoce e aí eu já fui direto para fazer o MBA. E tava tudo certo, eu tinha todas as notas pra fazer. Isso daí e aí, e aí assim, nos 45 do segundo tempo eu já estava lá inclusive e aí eu recebi uma notificação de que eu era muito jovem, que era melhor eu voltar e conseguir mais experiência profissional, que eu não ia conseguir acompanhar, enfim, o resto do grupo. E aquilo ali pra mim foi muito ruim. Mas eu já estava lá e aí quando você faz o GMAT que é uma das provas do MBA, preparatórias para o MBA, no final você pode escolher várias universidades para você mandar a sua nota, né? E eu escolhi aleatoriamente algumas faculdades e essa universidade de Texas em Dallas, foi uma das que eu escolhi. E aí, assim, curiosamente eu recebi uma carta convite para estudar na Universidade de Texas com uma bolsa. Então não deu certo de um lado, mas deu muito certo do outro...

Pesquisadora: você já estava lá...

Ruben: eu já estava lá, falei, não vou voltar. Agora eu vou ficar aqui. E aí, acabei ficando, então, foi a ideia para te responder, sim. Era usar o plano, tal. No final não usei.

Pesquisadora: mas foi de outra forma.

Ruben: foi de outra forma. Deu super certo pra mim...

Pesquisadora: era pra ser.

Ruben: era pra ser. Deu super certo pra mim. A gente acabou gostando, mais até, porque no Texas não neva, não tem aquela coisa toda do frio que tem em Utah. Deu certo. Foi muito bom.

Pesquisadora: ah, que legal! Eu te perguntei porque o Fábio falou muito pra mim da questão desses fundos. Você também acabou reforçando muito esse olhar que ele me passou do voluntariado, do ajudar, ele me contou de alguns projetos isso, eu falei pra ele... Eu acho que

é a parte que eu mais gostei, eu estou estudando os Mórmons né? Mas por enquanto, que é esse espírito de voluntariado que vocês conseguem manter vivo, né? Porque geralmente isso é tão temporário nas pessoas nas instituições...

Ruben: principalmente hoje em dia. A gente é um pouco egoísta com tempo, com recurso.

Pesquisadora: É, só quando bate o Natal, vem o espírito natalino e daí todo mundo fica...

Ruben: verdade.

Pesquisadora: mas isso é uma coisa que me chamou muito atenção em todos vocês. Legal, você já acabou me contando um pouco sobre a sua evolução de cargo, o tempo, que era até algo que eu te perguntaria. Sei que eu já expliquei isso quando não estava sendo gravado, mas, vou te contar novamente a questão da pesquisa, então, a pesquisa que eu trabalho ela estuda essas relações de hospitalidade existentes no processo de mobilidade corporativa, entre as pessoas que estão envolvidas nesse processo, em três organizações né? A religiosa, a militar e a privada, e os Mórmons foi a organização que eu escolhi com a minha orientadora para analisar na parte religiosa. A gente trabalha com alguns conceitos, né, como eu te disse quando fiz todo aquele levantamento teórico antes de partir para pesquisa de campo. Um deles é a mobilidade corporativa que, de uma forma assim simples, são deslocamentos que um colaborador faz em nome da organização que ele representa, da organização que ele trabalha, as missões que ele vai realizar em nome dessa organização. *Stakeholders* é um outro termo que nós estudamos, é um conceito que a gente está estudando nessa pesquisa que seriam todos que influenciam e que são influenciados por um dado processo, um dado cargo, uma dada pessoa. Então, imagina, nesse caso da pesquisa dentro do universo da mobilidade corporativa, então seria quem está no meu centro de análise é a figura do gestor de viagens e os *stakeholders*, ou seja todas as outras pessoas que de certa forma influenciam ou são influenciados pelas atividades desse cargo, essas relações é o que estamos estudando, né? Então por isso os *stakeholders*. E tem a questão da hospitalidade, obviamente e antes de falar, eu trouxe até alguns conceitos, eu queria saber de você quando eu falo de hospitalidade, o que vem na sua cabeça, o que vem na sua mente?

Ruben: hospitalidade, eu acho que vem tratamento. Acho que é o tratamento, a abordagem, quando alguém está fora do seu ambiente normal, fora de sua casa, fora da sua cidade, do seu

país. É a maneira como ele é tratado, como ele é cuidado, como eu sei.

Pesquisadora: tá, tem três conceitos aqui que eu utilizo bastante, um deles diz o seguinte a respeito da hospitalidade: ela é uma troca humana, contemporânea, assumida de forma voluntária e concebida para aumentar o bem-estar mútuo entre as partes envolvidas mediante a oferta de acomodação, alimento e bebida. Um outro autor ele diz o seguinte: um entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere em primeiro lugar que esta é fundamentalmente um relacionamento construído entre um anfitrião, né, então a figura do anfitrião e a figura de um hóspede, e para ser eficaz é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião, ele está sendo hospitaleiro por um sentimento de generosidade mesmo né, por desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, como um indivíduo. E aí, um último deles que: É bem possível que um hospedeiro privado e, né, então aquele que talvez esteja envolvido numa relação comercial sejam motivo penas, aliás, perdão, o privado no caso, vamos imaginar uma situação como se eu estivesse recebendo você na minha casa, então eu vou ser o anfitrião e você vai ser o hóspede, então imagine essa situação num cenário privado, é bem possível que o hospedeiro privado seja motivado apenas por interesse próprio, então eu estou te recebendo na minha casa apenas por um interesse próprio enquanto o comercial é pela preocupação do bem-estar do hóspede. Eu te coloquei esse conceito porque às vezes existe muito aquela relação de: a hospitalidade numa relação comercial, ele está sendo hospitaleiro por causa do dinheiro que ele vai ganhar com isso.

Ruben: tipo um hotel?

Pesquisadora: isso. E se eu tiver recebendo você na minha casa eu vou ser, por generosidade. E às vezes não. Então, esse é um conceito que diz que não necessariamente é assim que acontece. Porque às vezes você está realmente vivendo uma relação comercial, mas o anfitrião está sendo hospitaleiro de forma generosa. Não necessariamente só por envolver uma troca monetária. Agora que eu contei isso para você você mantém a sua mesma posição sobre hospitalidade? Quando eu te perguntei? Ou você, sei lá, OK talvez eu acrescentaria alguma coisa...

Ruben: eu acho que esse conceito, talvez faltou esse conceito do anfitrião e do hóspede, né? Não necessariamente esse termo, se anfitrião e hóspede. Mas eu acho que eu ainda manteria a mesma definição porque independente de qual é a razão dessa hospitalidade acho que ainda

tem a ver com a maneira como você lida, trata, cuida, protege, cuida do outro, do hóspede no caso. Colocando o termo hóspede ao invés do outro. Acho que eu continuo com a mesma opinião.

Pesquisadora: mas quando você disse o outro, eu acho muito mais cabível, porque falar em hóspede todo mundo pensa em hotel. Quando você fala o outro, é aquele que é recebida, não necessariamente... Verdade.

Pesquisadora: legal. E aí sobre hospitalidade isso é o que eu queria um pouco saber de você. E aí, porque que eu cheguei até você. Quando eu entrevistei a primeira pessoa da organização, que é o gestor de viagens, a Déborah Fernandes, eu apresentei pra ela no final, o que a gente chama de Mapa de *Stakeholders*, que é exatamente isso daqui. Então imagine que, a Déborah enquanto gestora de viagens dos Mórmons, ela está aqui ao centro. Então eu apresentei para ela esse mapa e perguntei: Déborah, esses são realmente todos os *stakeholders* que estão presentes no processo de mobilidade corporativa, que influenciam você ou que de certa forma são influenciados por você? E aí ela falou assim: isso mesmo Dany. Acho que não faltou ninguém e está tudo certinho. Aí eu falei: então eu vou te pedir um favor. Eu gostaria que você me indicasse os dois *stakeholders* que você considera mais importantes nesse processo. Então, dentre todos esses *stakeholders* que você está vendo aqui ela me indicou dois que é da esfera dos colaboradores que foi você enquanto gerente de RH e tem o André também. Depois que eu te expliquei desses conceitos e dessa ação, porque você acha que ela te indicou? Como *stakeholder* importante nesse processo?

Ruben: é uma boa pergunta. A gente tem uma relação muito próxima, muito profissional, muito aberta. Existe uma coisa que talvez, você precisa entender da nossa organização é que assim: a gente tem uma, o nosso índice de rotatividade dentro da empresa é muito pequeno. Então eu tenho essa organização que ela foi criada aqui no Brasil, como empresa em 1978 e até o início desse ano eu ainda tinha funcionário de 1988 continuando e trabalhando conosco. Pensa? Isso é uma coisa que quase não existe. Então, a grande massa da nossa força de trabalho são pessoas que estão aqui há muito tempo 20 e mais anos. E de uns anos para cá a gente tem mudado um pouco, procurando mudar um pouco a imagem dos funcionários da igreja. Então, com a saída dessas pessoas mais antigas, vamos dizer assim né? A gente tem trazido gente muito jovem, a gente altamente capacitada, pessoas que tem uma experiência profissional riquíssima, que está mudando a maneira como a gente pensa, age, fala, se veste, se comporta, lida e traduz o que o membro lá na ponta é, procura, quer ir, a gente consegue se

conectar mais. E a Déborah, ela é uma dessas pessoas, ela é uma pessoa que está com a organização há pouco tempo, vou chutar acho que são três anos, três e pouco que ela está conosco, não sei ao certo, ela é a cara disso que a gente está...

Pesquisadora: repaginado.

Ruben: isso. Exatamente. Eu sou uma dessas caras também, então do grupo ele foi, o André faz parte, a gente tem um nível de diretoria e o André é um par meu ele é um dos diretores do mesmo nível. Então, eu e ele, ele e eu, nós somos da mesma idade. Os outros você vai ver que eles são, já é uma outra maneira de pensar, são pessoas mais.... Então a gente tem muito disso próximo. Então talvez ela me indicou porque a gente tem essa maneira de pensar, de ver as coisas de uma maneira, a gente tem os mesmos ideais: porque que eu estou fazendo isso? É um processo? Eu não posso repensar o processo? Posso mudar? Vamos fazer diferente. Então talvez por isso, não sei. Vou chutar o que eu acho que é isso. Creio que nessa linha.

Pesquisadora: vou trazer um pouco mais, ali.... Vou puxar a sardinha para o meu lado. Mas pra área de mobilidade corporativa o que você acredita que influencia você, ou seu cargo, gerente de RH, influenciar na atividade de mobilidade corporativa da organização dos Mórmons?

Ruben: eu acho que o que a gente põe no RH são os processos, a conduta. Então, a Déborah como gestores de viagens ela tem os processos dela, as ferramentas, como se faz, enfim. Mas nós aqui no RH, a gente influencia diretamente essa mobilidade instigando e colocando na cabeça dos nossos funcionários qual que é o papel dele quando ele está fora daqui. Quem ele representa. A conduta que ele deve ter representando a igreja, como funcionário da igreja. Então a gente influencia não tanto quanto o processo que a igreja vai usar, aéreo, hotel, nada disso. Mas a gente influencia a conduta. Então, quando eu vou viajar em nome da empresa eu preciso ter o mesmo padrão, barba feita. Não é porque eu estou longe que de repente eu estou diferente.

Não. É bem alinhado. Então, a nossa participação nesse processo é essa. Certificar de que os nossos funcionários, ele vai representar bem a organização onde quer que ele esteja.

Pesquisadora: vocês que fazem, a sua área que faz, produz a política de viagem?

Ruben: a gente produz. Tem parte que é o grupo do André, da Débora, que são os valores de reembolso, de alimentação e tal. Mas a política de viagem é nossa. Faz parte da política do RH.

Pesquisadora: então isso é o que você acabou influenciando, o seu cargo influencia na mobilidade. O que acontece na mobilidade, nesses deslocamentos te influencia? Alguma coisa pode influenciar, te impactar no seu cargo?

Ruben: claro. Sem dúvida. Porque a gente brinca que a gente tem 1 milhão e meio de chefes por aí porque eu literalmente posso estar em qualquer lugar do Brasil e eu posso estar em contato com algum outro membro da igreja que pode olhar e falar assim: está meio diferente esse comportamento, o que ele está fazendo e tal. E aí a pessoa bate aqui na hora fazendo uma denúncia. Então, com certeza o que acontece lá pode impactar na maneira como eu faço meu trabalho. Eu posso ter uma demanda trabalhista por conta do comportamento, eu posso ter, enfim.. É bem real isso. Então existe uma preocupação, existe controle.

Pesquisadora: legal. Bom, então, acho que no final das contas foi bem por isso que a Débora acabou te indicando. Agora eu vou te perguntar.... Acho que você até acabou me falando algumas coisas já. Sobre a sua relação com o meu primeiro entrevistado, com a Déborah. Então, primeiro no âmbito profissional, como é essa relação entre o Ruben, gerente de RH, e a Débora, gestores de viagens?

Ruben: é muito bom, é muito prático, sempre muito objetivo, sempre muito de ambas as partes tem um senso de urgência muito grande, enfim, a gente se respeita muito eu respeito muito o talento a qualidade dela, os talentos que ela tem, a visão que ela tem na área dela de trabalho, a disponibilidade que ela tem de se esticar um pouquinho e desenvolver outros talentos para ajudar a organização. Isso é muito bom, a gente sempre que tem pedido ela tem feito muita coisa nesse sentido. E o contrário acho que é igual também, acho que ela me vê igual. Sou uma pessoa bastante solícita, enfim.

Pesquisadora: pessoal. E a relação pessoal?

Ruben: então, é quase inexistente. Eu não conheço a Débora fora do ambiente de trabalho. Pra te falar a verdade eu não sei nem onde ela mora. Eu a conheço a pouco tempo, vou dizer dois

anos, três anos que ela trabalha aqui conosco. E o nosso nível de conhecimento, das nossas famílias e tal é quase inexistente, muito pouco.

Pesquisadora: Não faz parte do roteiro, mas... Pelo que o Fábio estava me dizendo, as reuniões, elas acontecem em alguns núcleos mais próximos aos bairros, né? Vocês, por exemplo, não frequentam o mesmo núcleo, né?

Ruben: não. É, eu estou numa situação pouco atípica. Eu moro em Itu.

Pesquisadora: nossa.

Ruben: nossa, não. É bom.

Pesquisadora: mas você tem que vir pra cá todo dia?

Ruben: é. Mas às vezes eu levo uma hora exata. É porque eu não moro em Itu, Itu. Eu moro num condomínio na Castelo. Então, eu estou ali na Castelo, saio, é uma reta...

Pesquisadora: é o que a gente acaba levando aqui.

Ruben: exato. É o que eu falo pra todo mundo. Então, em termos de quilômetros, é 80Km todo dia, pra ir é pra voltar. Mas em termos de tempo é assim no relógio, Daniella. O fretado passa às 6h00...

Pesquisadora: nossa. Você vem de fretado ainda? Não precisa nem dirigir.

Ruben: não preciso nem dirigir. Uma vez ou outra eu venho de carro por necessidade. Mas tem o fretado que é uma hora no relógio. É impressionante, eu não sei o que acontece. Mas, uma hora no relógio. Então, eu atendo as reuniões lá. E ela mora aqui em São Paulo, não sei. Então, a gente não é, pra você entender, não sei se o Fábio te explicou, a gente tem as alas e depois um grupo de alas forma uma estaca. Então, a minha estaca é de Itú. Então, tem alas em Itu, Salto, Indaiatuba, Porto Feliz. Então, eu não tenho contato nenhum com ela em termos da igreja, também não.

Pesquisadora: que essa outra vivência, né? De vocês. Bom, você me disse né, que vocês se conhecem há cerca de três anos, né?

Ruben: três anos.

Pesquisadora: que é o tempo que a Débora está aqui na organização. De acordo, assim, com o que eu te contei sobre hospitalidade e tal, você acredita que relações de hospitalidade no âmbito profissional existe entre você e Débora que é o meu primeiro entrevistado? Débora, pense agora na figura profissional, na figura gestores. De tudo que eu te contei aqui e dos conceitos de hospitalidade, você acredita que existe essa relação entre vocês?

Ruben: existe. Especialmente na definição que eu te dei do que eu imagino que a hospitalidade, acho que existe. Existe uma necessidade comercial entre nós, existe uma necessidade pessoal, e existe aquele lado de cuidado. Existe aquele lado de cuidar bem um ao outro. Então, eu acho que te falei já, a gente tem uma relação muito tranquila, muito aberta, a gente da risadas juntos, a gente, enfim. Existe, existe. Existe total uma relação de hospitalidade entre nós.

Pesquisadora: bom, então como você disse, isso acaba influenciando de forma positiva as atividades de vocês? Ou não?

Ruben: sem dúvida, sem dúvida. Na verdade, Daniella, a igreja, o lado profissional da igreja, a gente tem um lema, vamos dizer... Que é o nosso senso de urgência, então a gente procura fazer, não importa o quão pouco a gente dorme, tem que dormir um pouco menos. Não importa o quanto eu faça, tem que fazer um pouquinho mais. Não importa o quanto de conhecimento eu tenho, eu tenho que conhecer um pouquinho mais. Então a gente tem esse senso de urgência, a nossa grande missão no RH, passar para organização, educar os nossos colaboradores deste esse senso de urgência. Eu não tenho mais o tempo que eu tinha no passado. Isso tem um pouquinho de ligação com a nossa crença também. A gente acredita que, literalmente, a gente está vivendo assim, os últimos dias. Então, o nosso trabalho aqui é acelerar o trabalho que vai acontecer nos últimos dias. Então, existe esse senso de urgência e a Déborah ela é uma grande parceira nesse sentido. Ela é uma pessoa, óbvio né? Tomando o seu tempo para dar um produto adequado, mas ela é uma pessoa muito rápida. Ela não é uma

pessoa assim: a, deixa eu

pensar e depois... Não, não. Ela é muito rápida. Então ela é uma grande parceira nesse sentido. Então eu acho que vem daí essa sincronia que a gente tem.

Pesquisadora: que acaba fazendo vocês desenvolverem de forma melhor.

Ruben: que acaba fazendo a gente desenvolver de forma melhor. De ambos os lados. De ambos os lados.

Pesquisadora: então, se isso não fosse nesse nível de qualidade, com essa característica, talvez influenciaria...

Ruben: afetaria, com certeza.

Pesquisadora: olha, com relação a nossa parte indicada para pesquisar e eu terminei com você. Vou só te fazer outras duas perguntas e aí por curiosidade. A gente falou agora de relações de hospitalidade entre dois cargos, né? Então, gestor e gerente de RH. Você acredita que essas relações de hospitalidade, presentes numa missão, né, então pense agora no colaborador, por exemplo, fazendo uma viagem, o deslocamento em nome dos Mórmons, para fazer alguma missão... Você acha que é importante existir, que ele encontre relações de hospitalidade por esse caminho, com quem, quem ele passa, seja um fornecedor, um prestador de serviço. Isso pode influenciar no sucesso da missão dele ou não?

Ruben: quando você fala em missão, você fala em missão em termos de eclesiástico... Defina isso para mim.

Pesquisadora: vamos pensar na parte profissional. Porque aqui é tão sugestivo, quando a gente fala em missão a gente realmente pensa nos missionários. Não, vocês viajam para reuniões, para contratar coisas, para manter contratos, enfim. Nesse tipo, como se fosse uma empresa. Então, nesse tipo de viagem, essa missão, essa missão empresarial, tá bom? Não é um missionário que vai pregar a palavra. Vamos pensar em uma missão empresarial.

Ruben: OK.

Pesquisadora: durante esse deslocamento, ele vai ter contato, seja com prestadores de serviço, tal. E ele tem um objetivo nessa missão. Certo, ele está se deslocando para conseguir fazer alguma coisa. Você acha que ter contato com relações de hospitalidade, não importa com quem, prestadores de serviço, pode impactar positivamente no sucesso da missão dele? No atingir o objetivo dessa missão, ou talvez seja uma coisa indiferente?

Ruben: não, eu acho que tem que ter. Tem que existir essa hospitalidade no contato com nossos fornecedores, enfim. O que que a gente acredita? A gente acredita em fazer negócios com pessoas, empresas, que tenham os mesmos princípios que os nossos. Então, em termos comerciais, por exemplo, eu não posso aceitar nenhum tipo de prática, ainda que seja comum no mercado, então, por exemplo, no trabalho de arquitetura, de construção que a gente tem um departamento que é um dos maiores departamentos da igreja, é o departamento de construção, de arquitetura e construção. E uma prática muito comum no mercado é o pagamento por exemplo de RT, então eu vou contratar o teu serviço, você Daniella arquiteta, e aí você está representando, enfim, a igreja e aí no teu contato com fornecedor, com fornecimento de bloco, de porcelana ato, de piso e tal, você coloca o teu RT por trás pra você receber... Precisa ter, para que o nosso relacionamento funcione e dê certo, precisa ter essa hospitalidade, você precisa saber aonde eu estou qual é a minha maneira de trabalhar, os meus princípios vamos dizer assim, e eu preciso saber quais são seus. Então, para mim, tudo bem se você tem a prática de preencher, eu não tenho problema com isso. No nosso relacionamento de trabalho, precisa ficar claro que eu não concordo, não aceito esse tipo... Então, é importante. Te respondendo, não sei se eu estou te respondendo.

Pesquisadora: sim, sim.

Ruben: mas é importante. É muito importante. Então eu não.... Eu respeito a prática comum, enfim, que acontece, mas eu tenho a maneira como, o meu modos operante de trabalhar. Então, pra você aceitar isso é muito importante pra mim. Que faz parte dessa hospitalidade, né? Faz parte dessa nossa relação que a gente tem.

Pesquisadora: legal, última curiosidade também... Você como gerente de RH, você, nesses mesmos deslocamentos, nessa mesma ideia de deslocamento você tem acesso por exemplo ou conhecimento... O que esse pessoal está fazendo, porque eles estão se deslocando e aí o retorno disso: ah, o deslocamento aconteceu, o objetivo era X, foi alcançado. Vocês fazem,

digamos, esse índice de performance? Existe isso aqui?

Ruben: eu faço pros meus funcionários. Eu não tenho nem ideia da organização como eles medem esse índice de performance. Não sei te dizer. Pros meus funcionários, eu tenho um que viaja os outros dois não viajam muito, os outros não. Quando ele vai pra fazer treinamentos, tem algumas bases que são maiores, tem maior concentração, geralmente ele vai e tal. Então, com ele sim. A gente tem um relatório de viagem, tem qual era o objetivo, o que que fez, como se fosse um diário da viagem. Agora, para organização eu não saberia te dizer se a gente tem como... Se eu entendi a pergunta: meu, você precisava realmente viajar ou não? Que você foi fazer?

Pesquisadora: deu certo que você foi fazer?

Ruben: isso, não sei te dizer se existe esse tipo de relatório para medir isso. É uma boa pergunta.

Pesquisadora: e é uma coisa que fica para você? Por exemplo, você não encaminhar isso para o gestor de viagem?

Ruben: não, não. Fica comigo.

Pesquisadora: bom, é isso. Acho que eu consegui até perguntar mais coisas, foi até mais rapidinho. Vamos parar a gravação.

ENTREVISTA – GRUPO2 (MÓRMONS)

Entrevistado – André Silveira (Legenda: G2.2, Mórmons)

Gerente de Materiais – Mórmons

(por conta da restrição no Termo de Consentimento assinado pelo entrevistado, não foi permitido realizar a gravação desta entrevista. Foi consentido apenas realizar anotações sem a divulgação de nomes de empresas mencionadas).

Pesquisadora: Olá André, tudo bem? Sou aluna do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e realizo com você minha última entrevista com os Mórmons. Gostaria de pedir a você que se apresentasse, contasse sobre seu tempo de casa, sua evolução profissional aqui dentro e atividades desenvolvidas.

André: Me chamo André Silveira, sou gerente de Materiais na organização do Mórmons, e atuo na organização há 15 anos. Coordeno cerca de 93 funcionários, dentre eles a primeira entrevistada, Deborah Fernandes (gestora de viagens) e os demais estão distribuídos em áreas como: compras, centro de distribuição Brasil, confecção, lojas espalhadas pelo Brasil (6 lojas), call center no Brasil, departamento de importação e exportações e viagens e frotas.

Existem dois tipos de call center na instituição: o menor deles recebe ligações de pessoas interessadas na igreja e está localizado em São Paulo, aqui na sede dos Mórmons. Os que trabalham aqui são funcionários portadores de necessidades especiais e eventualmente alguns deles conseguem realizar esse atendimento telefônico de suas próprias casas, como é o caso de uma funcionária que tem dificuldade de locomoção e mora na zona leste da cidade, então a mesma consegue atender de sua casa. O maior deles localiza-se nos Estados Unidos e atende a solicitações daqueles que buscam por produtos da igreja como hinários e bíblias. Este call center consegue atender pessoas do mundo em vários idiomas. Grande parte dos produtos que distribuimos são vendidos a preços muito baixos e subsidiados pela igreja. Pois nosso interesse não é lucrar e sim fazer com as informações cheguem até os que precisam dela.

Sou membro da igreja desde que nasci. Meus pais são mórmons, meus avós são mórmons.

Sobre minha vida profissional, me formei em engenharia, tenho especialização em Gestão Empresarial e Mestrado em Gestão de Compras. Quando ainda estava na faculdade, cheguei a ser instrutor de novos missionários na igreja. Depois, pedi demissão pois queria realizar estágio na minha área de formação. Por coincidência, acabei realizando estágio em uma construtora que trabalhava pela igreja. Quando esse projeto acabou, por contatos realizados com dentro desse período, acabei voltando a trabalhar na igreja, no setor de planejamento e construção, onde permaneci por 3 anos. Em seguida, passei a atuar no Departamento de Materiais, onde estou há 8 anos. No total, foram 15 anos trabalhando com a organização dos Mórmons.

Sobre a Mobilidade Corporativa, uma das áreas que cuido, existem 3 grandes grupos que se deslocam: os missionários, a administração e o grupo eclesiástico que é considerado um grupo VIP. O grupo dos missionários não tem o poder de decisão e escolha de sua passagem. A gestora de viagem envia para a nossa TMC uma relação de missionários que devem viajar, de

onde eles estão, para onde eles devem ir e a TMC providencia as passagens que são impostas aos missionários. Eles não escolhem horário, companhia aérea ou outros detalhes.

Existe todo um ritual para isso quando o missionário é escolhido. Ele recebe uma carta com a definição de onde irá servir, nós quase sempre sabemos quando isso acontece e em seguida entramos em contato para prestar auxílio na aquisição de passaporte, visto e etc. Eles ficam hospedados, geralmente, em alojamentos da igreja.

O grupo VIP, ou eclesiástico, é aquele que não precisa da autorização de ninguém para viajar. Geralmente ficam hospedados em hotéis de maior conforto.

O grupo administrativo utiliza hotéis de nível médio de conforto e precisam sempre da autorização de seu superior para realizar esses deslocamentos. Precisam de pré-aprovações, utilizar o Gover que é o sistema de self booking que nós utilizamos.

A TMC atua nesses três grupos, tendo uma atuação mais forte no grupo de missionários. Nós solicitamos as passagens de “ida” para os missionários e as missões onde eles atuarão, se estiverem dentro do Brasil, no momento certo, solicitam também à TMC a passagem de retorno para o missionário. Se a missão a qual ele servir for fora do Brasil, então essa passagem de retorno é solicitada à agência do destino.

O sistema de self booking que utilizamos, o Gover, é só para o corporativo e Vips. Existe uma negociação em que o *fee* que pagamos possui valor diferente, dependendo do canal que solicitamos, se via telefone, via *self booking*, etc.

Pesquisadora: Vou te contar um pouco sobre a minha pesquisa: ela estuda as relações de hospitalidade existentes ou não no processo de Mobilidade Corporativa em uma organização privada, militar e religiosa. Para a privada iremos entrevistar um banco, militar será a Marinha e vocês são a organização religiosa. Nessa pesquisa eu trato de conceitos como a Mobilidade Corporativa, que diz respeito aos deslocamentos que colaboradores realizam em nome da organização que representam para realização de missões corporativas; *Stakeholders*, que são todos aqueles que influenciam ou são influenciados por um determinado processo. Nesse caso, falamos da influência entre você e nosso primeiro entrevistado, o gestor de viagens, no que compete ao processo de Mobilidade Corporativa; e também sobre a Hospitalidade. André, quando eu falo em hospitalidade, qual a primeira coisa que vem a sua mente?

André: Quando penso em hospitalidade, o que me vem à cabeça é: Hotel. Mas acredito que deva existir uma explicação mais elaborada do que isso.

Pesquisadora: Agora vou ler para você alguns conceitos sobre hospitalidade que utilizo em minha pesquisa: 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; O entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede. Para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo e é bem possível que o hospedeiro privado seja motivado apenas por interesse próprio, enquanto o comercial seja motivado por preocupação com o bem-estar do hóspede. Agora que li esses conceitos para você, você mudaria algo que falou sobre a hospitalidade, ou acrescentaria algo?

André: Mantenho a minha opinião e acrescento que existe um sentido mais amplo. Tem a ver com a experiência do cliente até o fim de sua estadia. Mas posso imaginar que seja mais do que isso. Mas num sentido mais objetivo, ligado a estadia. Possui representações diferentes no sentido da troca, do sentimento, nas relações do receber. Posso ser recebido na casa de alguém ou no hotel. Hospitalidade existe em tudo isso. E para saber mais onde tem uma ou a outra, onde é de generosidade? Tem uma mescla. Você tem pessoas generosas e outras que tem algo por trás. Tem hotéis mais generosos e aqueles que fazem o básico. Tem os dois tipos de hospitalidade nos dois cenários.

Pesquisadora: De acordo com o conceito de Mobilidade Corporativa, Stakeholders e Hospitalidade, porque você acredita que foi indicado como um stakeholder importante?

André: Porque sou o chefe dela. Eu faço muito coaching com ela, dou muitas dicas porque ela é nova. Acho que ficou à vontade em me indicar por isso.

Pesquisadora: Qual a sua influência direta no processo de Mobilidade Corporativa?

André: Minha influência direta no processo de Mobilidade Corporativa? Porque sou eu que dou as diretrizes para esse trabalho e também porque recebo muitas coisas que vem dos diretores e tenho que repassar.

Pesquisadora: O que esses deslocamentos influenciam em seu cargo?

André: esse processo me influencia porque o que eu criar como regra para isso, devo seguir também. Sou um funcionário como outro qualquer.

Pesquisadora: Qual a sua relação profissional com o entrevistado n.1 que fez a sua indicação?

André: Normalmente é harmonioso, na maioria absoluta do tempo. É obvio que um chefe não pode ser amado ou odiado todo tempo. Tem que ser os dois. Quando reconhece, é amado. Quando tem que determinar, ele tem que ser odiado. Eu, com Déborah, às vezes é mais ódio do que amor. Saímos de uma reunião agora e ela saiu chateada. Houve uma situação que não deveria ter acontecido e eu não posso me afastar de minha responsabilidade. As pessoas querem que seja paz e amor o tempo todo, mas se fizer isso, deixa de ser ouvido. O respeito é conquistado. Isso não tem nada a ver com hospitalidade. Isso tem a ver com gestão. Com a figura de chefe capataz e por mais que busque relação harmoniosa, tem que ter esse respeito. Isso é gestão de pessoas e para qualquer área. Isso é um princípio universal.

Pesquisadora: Qual a sua relação pessoal com o entrevistado n.1 que fez a sua indicação?

André: a relação pessoal é pequena. Já foi à minha casa, minha esposa é amiga dela, porque já a conhecia antes. Mas é pequena. Não fazemos nada muito fora daqui. Cada um segue seu rumo. Não frequentamos o mesmo Templo pois moramos em bairros diferentes.

Pesquisadora: Há quanto tempo vocês se conhecem?

André: Eu a conheci meses antes dela entrar aqui, não mais.

Pesquisadora: De acordo com os conceitos de hospitalidade apresentados, você acredita que relações de hospitalidade, no âmbito profissional, existem entre você e o entrevistado n.1?

André: Sim, acho que existe. No sentido de cordialidade, de servir, sim. Mas não saberia mensurar. Eu como engenheiro e possuidor de disfunções sociais, algumas definições não me fazem sentido. Eu não estou recebendo ninguém aqui. Se receber alguém significa hospitalidade, em minha sala, então, sim.

Pesquisadora: E sobre buscar o bem-estar mútuo de ambas as partes?

André: Existe. Muito bem. Tive minha avaliação anual com ela, recentemente. Foi muito boa. Me reúno toda segunda de manhã e em alguns outros momentos: uma vez por mês ela me traz os resultados mensais; uma vez no trimestre e uma no ano. A anual foi muito boa. Tivemos um resultado positivo. Nossa entidade, por relações óbvias, preza pelos relacionamentos. Então eu não posso trabalhar para a entidade cristã e destruir relações nesse processo. A questão de ser cortês.... Aqui a hospitalidade é muito considerada, muito forte.

Pesquisadora: Você acredita que essa existência influencia positivamente no desenvolvimento das atividades que vocês realizam diretamente ligadas a Mobilidade Corporativa? Por que?

André: Sem dúvida influencia de forma positiva. Se não existisse, travaria a comunicação. O trabalho já é difícil. Imagina fazer algo difícil e com as relações deterioradas, sem a hospitalidade que você chama? A hospitalidade é algo que produz o bem-estar. Sem isso é um fardo para a pessoa.

Pesquisadora: E nas missões realizadas, você acredita que as relações de hospitalidade podem influenciar o sucesso de uma missão ou o não sucesso dela?

André: Sim, existem casos que tenho que administrar onde falhou a hospitalidade. Absolutamente tem a ver com a hospitalidade. Por exemplo, houve uma situação em que tínhamos um membro VIP hospedado em um dado hotel, em uma dada cidade, que sabia estar recebendo um membro importante de nossa igreja, considerado por nós como sagrado e não se atentou a nos comunicar que durante essa mesma estadia estaria ocorrendo um evento nada apropriado à nossa religião e ao perfil desse hóspede. Não se preocuparam com o bem-estar dele e de outras famílias. Tivemos que retirá-lo de lá na mesma noite. Em conversa posterior com o hotel, a informação que tivemos foi que por conta da receita gerada por esse evento, não poderiam deixar de abrigá-lo.

Outro dado hotel, em outra dada cidade brasileira, tivemos uma mesma situação desagradável com outro membro VIP que gerou muito desconforto por não considerarem o perfil desse tipo de hóspede. Conclusão: delicadamente, em outras ocasiões, o membro VIP solicitou carinhosamente que não reservassem esse hotel. Ou seja, mudamos de hotel por conta desse episódio.

Às vezes a hospitalidade fica prejudicada por interesses divergentes. Principalmente ligados à moralidade, que para nós é extremamente importante. A hospitalidade no segmento religioso é mais difícil. Nós já enfrentamos de tudo: falta de água, elevador quebrado, mas quando os problemas vão além do operacional, mas tratou da hospitalidade, é uma vantagem competitiva do hotel, por exemplo. Em determinados eventos, para receber alguns membros, geralmente, chegamos antes, retiramos as bebidas do frigobar, preparamos o quarto, colocamos coisas... E geralmente os hotéis deixam.

Em uma contratação o primeiro ponto é realmente se a empresa é competitiva em nos oferecer as melhores condições. Mas as relações de hospitalidade são muito importantes de existirem. Os mórmons tendem a se ajudar, mas ambos devem ganhar com essa relação.

ENTREVISTA – GRUPO 1 (JBS-Brasil)

Entrevistada - Cynthia Hohl (Legenda: G1, JBS.)

Gerente de Viagens – JBS-Brasil

Pesquisadora: então, Cynthia, eu sou a Daniella, aluna de mestrado em hospitalidade e estou nesta pesquisa estudando a mobilidade corporativa e as possíveis relações de hospitalidade existentes nessa mobilidade. Você é a minha primeira entrevistada no grupo de organização privada, na figura de quem representa a mobilidade frente à organização e, depois de você, vão seguir outros dois entrevistados. Os que eu vou te contar mais pra frente como isso vai funcionar. Então, no primeiro momento, eu gostaria de saber um pouco de você. Eu queria que você se apresentasse, me dissesse qual cargo que você tem hoje aqui dentro na empresa, quais são as atividades que você desenvolve nesse cargo e se você já entrou fazendo isso direto aqui, ou se teve uma evolução ou algo do tipo aqui dentro.

Cynthia: Tá, meu nome é Cynthia Hohl eu trabalho na área de viagens corporativas desde 92, 93. São muitos anos aí, nessa área. Sempre na área corporativa, desde que eu entrei no turismo, desde que eu entrei na área de viagens eu nunca fiquei na área de lazer, sempre atendendo empresas com viagens de negócios.

Pesquisadora: você tem graduação de turismo?

Cynthia: eu tenho graduação de turismo e como a gente estava falando eu fiz pós em gestão de pessoas. Recentemente. Eu trabalhei muitos anos, eu trabalhei 18 anos na (...), então eu comecei lá como atendente, como consultoria de viagens, emitia os bilhetes, fazia as reservas, enfim, e aí fui promovida a supervisora depois a coordenadora, depois gerente e aí, gerente-geral. Eu saí de lá agora em setembro para entrar aqui. Lá na (...) eu também trabalhei na área comercial, então eu fazia esse relacionamento entre empresas e a (...). Fiquei cinco anos nessa área. Então, de operacional e comercial, foram 18 anos. E aí, assim. Eu não tinha a ideia de sair, mas sempre quis assumir uma posição dentro de cliente, dentro da empresa, porque eu também achava que tinha total conhecimento da área para poder estar do outro lado. Defendendo alguma corporação e não, como fornecedor de viagem. E aí, surgiu essa oportunidade. Eu já entrei aqui como gerente, como gestora de viagens para criar um departamento de viagens que a empresa não possuía até então. Viagens era um pedacinho da área de suprimentos e, então, o gerente que cuidava de viagens, cuidava de viagens e mais compras e mais coisas. Computadores, Telecom. Enfim, ele cuidava de tudo e o que sobrava era um pouquinho para viagem. Só que a empresa cresceu demais então, o volume que hoje a empresa tem, acho que, provavelmente, está entre as maiores do Brasil em viagens. A gente tinha um cenário diferente até o ano passado, até a lava jato. Então, a gente tinha a (...), (...), (...), as grandes construtoras estavam sempre liderando o ranking e aí com essa história de lava jato, de CPI, de sei lá o que. As viagens, né? A Odebrecht com esses escândalos todos acabaram diminuindo muito o número de viagens, então agora eu acredito que a gente esteja aí entre as cinco maiores do Brasil. Que antes isso era, nossa, a gente estava, sei lá, em 10º, 15º, sei lá, as vezes até mais pra baixo. E isso fez com que a empresa ficasse um pouco mais em evidência. Então, viagens ficou em evidência do ano passado para cá e daí a diretoria resolveu colocar uma gerência só para viagens, para cuidar só dessa área, até porque é um custo bem grande.

Pesquisadora: então, você tem aí a responsabilidade de montar esse departamento....

Cynthia: de criar, montar, montar o escopo, supervisionar... Super desafio!

Pesquisadora: e como você está se sentindo? Antes você estava de um lado, e agora...

Cynthia: eu não sofri muito porque, primeiro porque eu estava na gerência então eu tinha

muito contato com o cliente. Eu visitava muito cliente, eu fiquei com cinco anos de comercial que me fez ter uma bagagem bem boa da realidade das empresas. E eu sempre estive dentro de postos dentro das empresas, então para mim não foi...

Pesquisadora: para sentir a realidade deles já?

Cynthia: quando você está no fornecedor dentro do cliente e, você acaba assumindo que você é do cliente. É uma coisa muito natural. Todo mundo que está, parece que se sente mais do cliente do que da agência. Então eu sempre tive essa, não sei, acho que eu sempre tive isso dentro de mim. E aí, quando eu vim para cá, mudar um pouquinho. Mudar um pouco o foco, né? Você agora não defende vários clientes, você defende a sua empresa em. Então, quando você tem que argumentar alguma coisa, você estará sempre a favor de uma empresa. Eu como gerente estava a favor de várias empresas, porque todas eram as minhas clientes. Então, acho que não mudou muita coisa não. Em termos de negociação, em termos de *report*, acho que são muito parecidos. Só que agora eu exijo um *report* da agência para mim, para que eu possa fazer o meu para cima.

Pesquisadora: e que você entende muito bem né? Agora ninguém te engana nessa.

Cynthia: isso. Ninguém me engana não. Essa é a parte ruim para eles.

Pesquisadora: e a boa para a JBS.

Cynthia: a boa para JBS. Exatamente. Acho que eles entenderam isso para ter essa iniciativa de criar esse departamento e essa gestão.

Pesquisadora: não, eles mandaram muito bem.

Cynthia: eu acho que sim. Eu acho que era uma necessidade. Não dava para ficar sendo tratado como mais um item de compra. Não tem nada a ver com compra de ingredientes, de papel, de computador.

Pesquisadora: tem muita empresa que destina para essa área, né?

Cynthia: muitas, muitas, muitas. Ou é o RH ou suprimentos.

Pesquisadora: a gente estava até falando outro dia, com outra aluna de mestrado, que agora tem... Eu acredito que seja a mesma coisa que área de compras, mas eles deram um nome diferente, acho que é facilites.

Cynthia: isso. Também, serviços. Tem área de facilites. Aqui não tem. Então acho que é por isso que acabou ficando em suprimentos. Mas talvez seja uma ideia deles. De criar um departamento de facilites onde todos os serviços estejam dentro do mesmo departamento. Serviços de terceiros, né? Então, tudo que tenha terceiro, limpeza, né? Então, normalmente é assim tem uma terceira área que eu tinha esquecido: facilites. Então, é o RH, facilites e compras. Eles estão separando um pouco serviços de compras de produtos.

Pesquisadora: eu acho que quando a empresa começa a crescer ela sente a necessidade de melhor organizar essas coisas. O que me leva até para essa outra questão. A gente faz um pouco da lição de casa, acaba dando uma pesquisada sobre empresa, enfim, e o meu outro ponto aqui é entender um pouco mais da empresa. Então, eu sei que ela é ligada a essa parte de alimentos, processamento de carnes, essas coisas, apesar de estar entrando em um outro destino...

Cynthia: proteína...

Pesquisadora: essa parte de Bio Diesel.

Cynthia: mas ela está se diversificando muito. Então, assim, tem a parte de celulose, tem a parte de produtos de limpeza, higiene, tem um canal de televisão, tem banco e agora a parte de calçados. Que eles acabaram de comprar uma parte de uma empresa de calçados.

Pesquisadora: e vocês começaram em Goiás, é isso?

Cynthia: é, mas começou pequenininha.

Pesquisadora: A matriz hoje é aqui?

Cynthia: sim, a matriz é aqui.

Pesquisadora: aqui em São Paulo? Então nós estamos na matriz?

Cynthia: sim, nós estamos na matriz. E, de sede, tem quantas espalhadas no mundo?

Cynthia: 45.

Pesquisadora: só no Brasil?

Cynthia: isso. Tem 45 plantas.

Pesquisadora: tem algum posto de atendimento fora do Brasil?

Cynthia: sim, temos em vários países. Porque a empresa comprou outras empresas. Comprou uma americana, grande. E aí, agora, ela faz muitas aquisições. Então, tem escritório em Belfast, nos Estados Unidos eu não lembro o nome da cidade, mas é acho que no Colorado, tem na

Austrália, tem China, aliás. China, não sei se tem escritório ou se estão para abrir e Dubai, também.

Pesquisadora: ir para cuidar, para levar os alimentos para lá, eles cuidam disso? Eles estão lá ou não? Ou eles trabalham com a matéria-prima de lá?

Cynthia: exportação, importação, tem a parte de couros aqui também, então tem muito China, né? Importa, exporta. É uma loucura.

Pesquisadora: nossa, lidera mesmo, então né?

Cynthia: está gigante. Tá, assim, absurdo de grande. Então, como cresceu demais, não dá para ser tratada como uma empresa que foi no passado. Agora ela está gigantesca. Então, é um grupo, talvez um dos maiores do Brasil. De alimentos, com certeza.

Pesquisadora: bom, a gente já tinha comentado antes, minha outra questão era intervalo de faturamento. Mas, acho que nem é tão necessário a gente falar sobre ele, uma vez que as minhas outras organizações não tem faturamento e eu acho que o fato de você já ter me caracterizado o tamanho da empresa, o volume de viagens, eu acho que acaba já definindo que tem tecnicamente um bom faturamento.

Cynthia: é.

Pesquisadora: é uma SA, não é? Ela pediu capital né?

Cynthia: abriu.

Pesquisadora: quantos colaboradores você acha que a empresa tem no total?

Cynthia: No total, no mundo todo, 250.000.

Pesquisadora: Brasil?

Cynthia: eu acho que no Brasil, são os 90.000. Mas eu posso te confirmar isso depois. Eu tenho esses números, mas não de cabeça.

Pesquisadora: desses colaboradores, eu acredito que não sejam todos, qual volume de pessoas... Vamos pensar agora só em Brasil, de colaboradores que costumam participar da mobilidade? Que costumam realizar as viagens de negócios em nome da organização?

Cynthia: olha, a gente tem uma ferramenta de self booking, então 99% das viagens são feitas dentro da ferramenta. E, a última vez que nós puxamos os passageiros, acho que estava em torno de 9000.

Pesquisadora: que foi dentro desses três meses que você estava aqui?

Cynthia: foi agora. A gente está fazendo algumas coisas de cartão de crédito, umas pesquisas, então a gente precisou desse número.

Pesquisadora: 9000 mais ou menos, então. Eles têm em cargos específicos, por exemplo:

apenas gerente que pode realizar ou qualquer nível hierárquico?

Cynthia: qualquer nível. A gente tem viagens para reuniões, a gente tem viagens para treinamento, a gente tem viagens para fechamento de contrato. Então, cada nível, tem algumas missões que vão para fazer aqueles rituais na carne quando é *Kosher* quando eles tem que rezar. Então, existem missões assim que vem de fora para cá, que a gente traz, então tem diversos motivos de viagem. Tem um especialista que vai lá ensinar uma planta a fazer a desossa, enfim, tem tudo que você possa imaginar. Tem implementação de novas plantas. Quando existe uma aquisição, então existe uma série de viagens para essa implementação, então, RH, jurídico, financeiro, contábil, vai todo mundo para lá para fazer essa implementação, essa integração entre a empresa que foi comprada e a matriz.

Pesquisadora: esse era meu outro ponto. Perguntar quais eram os objetivos dessas missões.

Cynthia: a gente tem de tudo mesmo. Vendas, claro, né? Compras, vendas, importação, exportação, treinamento, reuniões, para fechamentos de negócios e a implementação, então, por exemplo, se compra uma empresa na Irlanda, então faz uma série de pessoas, de cada área, para ver como é que funciona essa área lá, para que haja essa integração. Área por área. Então, são muitas viagens. Porque têm sido feitas aquisições, assim, semanais. São muitas empresas chegando. Pequenas pequenas e médias empresas chegando. Então, sempre tem. Sempre tem viagem para isso.

Pesquisadora: se a gente falar em volume de viagens por ano, vocês estão em quantos?

Cynthia: o ano passado foi mais de 60 milhões.

Pesquisadora: de valor transacionado ou de volume de viagens?

Cynthia: de valor. 60 milhões de reais. Valor de transações a gente tem. A gente tem por volta de 8000 transações por mês. Entre hotel, porque é uma viagem completa. Então assim, a gente tem, por exemplo pode ter um hotel a passagem e o carro, eu estou contando.

Pesquisadora: É como se fossem 8000 solicitações e dentro de cada solicitação tem várias coisas?

Cynthia: são 8000 OSs que a gente chama dentro do sistema *self booking*. Nessa OS ele pode fazer o pedido de uma passagem de ida, uma de volta, então, podem ter duas ou três passagens, podem ter vários hotéis, podem ter vários carros em várias cidades. Mas fica tudo em uma ficha só que a gente chama de OS.

Pesquisadora: uma ordem de solicitação. Legal. Se você der, estimar, mais ou menos, acho que a gente já tinha até tocado nesse assunto antes, do valor aproximado de despesa de viagens com esses deslocamentos na JBS?

Cynthia: valor por pessoa?

Pesquisadora: não. Se a gente fosse dizer assim, e aí a gente pode colocar em posição, não em valor efetivo, mas os gastos com viagens na JBS representam... Lembra? Sei lá, o quinto maior gasto da organização...

Cynthia: eu acredito que aqui seja o quarto lugar..

Pesquisadora: porque a gente tava até conversando, né? Tem lugares que a gente vê que passa ser até o segundo, terceiro...

Cynthia: terceiro, é. Principalmente serviços. Quando a empresa é de serviços, normalmente ela é a segunda, as vezes até a primeira. É mais do que a folha.

Pesquisadora: de pagamento, né?

Cynthia: normalmente a primeira é a folha e a segunda é a viagem. Normalmente em serviços é assim. Porque você depende disso, né? O seu produto é estar no ambiente. É fazer esse trabalho. Consultoria... Tem uma série de empresas que eu acredito que seja o segundo. Empresa de consultoria viaja demais. Eu já atendi várias na minha vida.

Pesquisadora: como a (...)

Cynthia: (...),(...),(...),(...)

Pesquisadora: é, tem que fazer a interação com o cliente.

Cynthia: é o que eles vendem, né? É o produto deles. Não tem jeito.

Pesquisadora: legal. Sobre as missões de deslocamento, você já me deu vários exemplos aqui, e sempre vai acontecer.... Agora que você está organizando aqui, em seu departamento, então, o chefe de cada área ou ele mesmo que tiver um funcionário que tem que viajar, ele mesmo vai fazer essa solicitação para você...

Cynthia: ele mesmo que faz. O viajante direto faz no *self booking* e a aprovação vai para o chefe. Então, automaticamente o chefe recebe um link, abre lá, ver qual é a viagem, quanto custa E aí, autoriza ou não. Aprova ou reprova.

Pesquisadora: cada área tem um budget de viagem?

Cynthia: cada centro de custo tem seu budget.

Pesquisadora: e aí isso vai para a TMC, uma das três...

Cynthia: uma das 3... Na verdade são 5. Mas, de grande volume, são três.

Pesquisadora: tá, uma localizada em São Paulo...

Cynthia: uma em Itajaí e uma em Anápolis.

Pesquisadora: e daí da conta desse volume?

Cynthia: da maior parte.

Pesquisadora: como eles trabalham com a parte de reembolso? Existe isso aqui também ou não? É antecipado valores?

Cynthia: de reembolso de despesas de viagem?

Pesquisadora: isso.

Cynthia: Então.... Eles não têm cartão de crédito então eles pegam o adiantamento, né? A viagem, a passagem e o carro é faturado para a JBS e o restante ele paga na saída, assim, lá no local. Ele pega antecipado um adiantamento e depois ele presta conta na volta. É aí ele só consegue abrir um outro adiantamento se ele fechar esse, para a próxima viagem.

Pesquisadora: vocês têm uma política de viagem ou é algo que você vai criar também, aqui?

Cynthia: então.... Tem uma política, estou fazendo algumas modificações, incluindo algumas coisas, algumas coisas eu não consegui incluir. A empresa ainda não está pronta para algumas mudanças mais fechadas. Então, por enquanto, é ainda um pouco aberta demais, mas as coisas têm que ser um pouco suaves, mais gradativas.

Pesquisadora: a ideia é fazer com que fique algo mais controlável?

Cynthia: um pouquinho mais fechado, é...

Pesquisadora: mais ainda tem um caminho para chegar lá.

Cynthia: é, a gente ainda está no meio do caminho. Ainda tem bastante coisa, mas... Não dá! Por enquanto só poucas mudanças.

Pesquisadora: e existe uma figura que garante o cumprimento das regras que estão na política de viagem? Se sim, geralmente é o gestor da área, ou é você, ou alguém do RH?

Cynthia: então, a política de viagens eu acredito que seja ainda desconhecida por muitos, porque aqui, a gente tem muita gente nova, muito funcionário novo. Então, a gente teve um crescimento muito grande e tem gente que nem tem conhecimento, nunca nem olhou nem parou para analisar isso, ela vai, pergunta para o colega do lado: como é que funciona isso? Eu tenho que viajar: ah, você faz isso, e isso e isso e vai. Entendeu? Agora a gente está fazendo *mailings*, vamos mandar avisinhos semanais, reforço sobre alguns itens da política...

Pesquisadora: já que ninguém lê inteiro...

Cynthia: vamos mandar devagar. A gente sabe que as pessoas não tem tempo. Uma loucura, O dia a dia é uma loucura. Então, vou parar para ler uma política de viagem? Eu paro e leio profundamente e analiso e tal. Mas quem não é dessa área vai ler ali só um pedacinho que está procurando a, né? Eu estou procurando o adiantamento então eu vou lá e olho. Não olha com muito interesse. Não tem muito o objetivo de ler a política, então eu acredito que poucas pessoas conheçam. Sabem, assim, flashes.

Pesquisadora: isso eu acho que deve ser assim em toda empresa, né?

Cynthia: eu acho. Mas mas o meu objetivo é fazer com que as pessoas pelo menos saibam aonde ela está, se quiser ou se precisar consultar lá. As coisas principais eu vou mandar como um aviso. Uns lembretes, assim, semanais.

Pesquisadora: então você vai ser a pessoa que vai ter que garantir o cumprimento da política de viagem aqui dentro?

Cynthia: é. Se não for cumprida, quando ela não é cumprida, ela vem pra mim de uma maneira ou de outra. Porque quem faz os pagamentos somos nós ali, do departamento. Os pagamentos de faturas, então eu acredito que acaba sempre vindo, sempre caindo pra mim essa informação.

Pesquisadora: quem detecta é a TMC e aí reporta pra você?

Cynthia: passa pra mim. Ou a área, o gerente da área e aí ele vai me questionar ou ele vai me perguntar ou ele vai ter que me responder. Tem que responder por isso.

Pesquisadora: e isso vai ser referente, sei lá, prazo de solicitação ou então bookou em uma classe que não deveria?

Cynthia: em uma tarifa mais cara, porque está se recusando a fazer algum tipo de pagamento... Tem uma série de coisinhas, coisas pequenas que acabam caindo.

Pesquisadora: a outra questão que é quem decide quando os deslocamentos devem acontecer, mas pelo que você disse é a própria área...

Cynthia: é a própria área, o gerente de área decide. Tanto na parte corporativa como em eventos. A área que define se precisa ir pra lá ou se esse grupo precisa ir, vai haver uma reunião, vai haver um treinamento. Isso é a área.

Pesquisadora: A parte de tecnologia, de ferramenta, você já tinha dito que vocês usam um sistema de *self Booking*, né?

Cynthia: sim, sim.

Pesquisadora: isso aí é dado por uma TMC que cuida de vocês ou tem um *self Booking* que conversa com todas as TMCs?

Cynthia: a gente tem um *self Booking*. É uma ferramenta, é a mesma ferramenta. Uma agência que a gente tem, a ferramenta é dela. E a gente é um dos clientes que utiliza essa ferramenta. A outra parte, as outras duas agências, ferramenta é nossa, daqui da empresa, a gente comprou a ferramenta e a gente dá acesso as duas agências. Então, é diferente, né? De uma das agências a gente é um dos clientes dela, então ela paga o contrato com a ferramenta, ela paga as requisições e nós pagamos a transação para ela. As outras duas agências a gente paga uma transação menor pra ela porque a gente paga a OS e a licença de ferramenta direto para a ferramenta. A ideia é que seja tudo aqui A ideia é que a gente acabe assumindo essas outras transações e assumindo para cá. Mas isso está em proposta.

Pesquisadora: em um caso vocês são usuários e no outro as agências é que são usuárias?

Cynthia: exatamente. A ideia é que a gente fique proprietário de tudo, de todas. Centralizar.

Pesquisadora: e essas ferramentas, por conta também de outras conversas que eu já tive elas vão funcionar mas no caso de fazer a gestão desses deslocamentos, de dar um maior controle para empresa, para a JBS desses deslocamentos. Você sabe me dizer se existe alguma outra coisa, alguma outra ferramenta tecnológica que vocês disponibilizam para os colaboradores

que auxiliam eles durante a viagem? Então, e aí eu não estou falando só... É um ponto inclusive que eu estive numa entrevista com alguém especialista de sistema. A gente sabe que esses sistemas, eles existem muito para a empresa controlar os gastos, né? Que isso não pode sair do controle. E quando esse viajante está lá fora, se deslocando, existe alguma ferramenta que ajude ele? Porque quando a gente fala de lazer, é mais fácil de entender. Porque existe uma série de aplicativos que ajudam a gente a ter mais informações do lugar, tudo isso. Localização, é um aplicativo que vai me ajudar a pegar um metrô em Nova Iorque e tal. A JBS tem algo na área de tecnologia que atue junto ao colaborador viajante nesse momento da viagem?

Cynthia: não, ainda não. Não estamos nesse ponto ainda. Acho que é uma ideia. Acho que as próprias ferramentas que as agências utilizam podem ser repassadas. Então, agência por exemplo tem o *Virtually There*, que agora tem até um outro nome, que é uma ferramenta, um aplicativo, que dá pra ele baixar, tem o *Trip Case*, mas são do Sabre que é um dos GDS de uma das agências. Então, para eu abrir para todos os viajantes teria que ser uma coisa talvez, da ferramenta *self Booking* e, por exemplo. Ferramenta tal disponibiliza um aplicativo, baixe no seu celular e você pode controlar. Mas hoje, não existe ainda. Me parece até que essa empresa que trabalha com a gente está desenvolvendo. Mas tudo isso tem custo, leva tempo, então eu não sei quanto tempo isso vai levar. Mas eu acredito que é o futuro, né? Quero dizer, é o presente já. Já não é nenhum futuro, eu acho que já é uma realidade. Aplicativos, enfim...

Pesquisadora: foi um dos pontos que eu conversei, com essa outra pessoa que eu entrevistei, inclusive ela pertence a uma TMC na área de relacionamento e ela disse que não, eu até coloquei a pergunta para ela: você já viajou? Você sentiu falta disso? E ela me disse: nossa, teria me ajudado muito.

Cynthia: é, ajuda demais.

Pesquisadora: pode ser que seja agora o próximo passo.

Cynthia: eu acho que é. Pelo que eu tenho ouvido e as reuniões que eu tenho participado com eles é um objetivo sim. Aplicativos, sempre aplicativo: "ah, a gente está criando um aplicativo para pessoa fazer tal coisa pelo celular". Então, eu não vejo isso muito longe de acontecer.

Pesquisadora: é que a gente vê isso muito mais na área de lazer, né?

Cynthia: é. Mas no executivo também. Esse aplicativo do Sabre por exemplo, ele te avisa se você vai pegar trânsito para chegar em Guarulhos. Então ele te dá um plin, sai agora, seu voo é tal hora e a marginal Tietê está parada ou a Dutra está com um acidente. Então, é muito legal também para o executivo isso. Porque você acaba, com essa loucura, eles mais reclamam do que outra coisa. Tem gente aqui que viaja direto. Chega, passar o final de semana, vai embora na segunda. Às vezes passa 20 dias, ficar dois dias em São Paulo, em casa e volta de novo para fora. Está cada hora em um país, então, assim, É complicado. É bem puxado. Precisa ter alguma coisa que ajude, que facilite. Hoje é a secretária. Hoje a secretária faz esse papel, muito, né? De falar: olha, vai agora. O motorista está esperando. Olha, o voo atrasou, você vai ter que fazer tal coisa, né? Eles acabam contando com a secretarias.

Pesquisadora: e com relação a parte de serviços contratados, acho que a gente fica nessa linha, né? Então, é aéreo, hotel, transfer...

Cynthia: cartão de crédito, cartão virtual para passagem, seguro viagem, as mesmas coisas.

Pesquisadora: é a mesma linha... Os serviços que vocês utilizam.

Cynthia: locação de carro a gente tem bastante.

Pesquisadora: e você é a responsável por essa contratação de serviços?

Cynthia: sim.

Pesquisadora: você é quem cuida disso hoje aqui.

Cynthia: toda a parte de viagem e eventos.

Pesquisadora: existem pontos da política de viagens que você tem que considerar na hora de contratar esses fornecedores?

Cynthia: primeira coisa, é o povo primordial, é o preço. Então, a gente leva em consideração sempre em primeiro lugar o preço. E aí, assim, depois do preço, lá atrás os outros fatores. E até pra eles, também, tipo... Quando eles vão escolher eles sempre pensam primeiro no preço porque eles tem budget então eles tem que se preocupar com isso. Então, se ele pode ficar no mais barato ele vai ficar. Mesmo que o outro seja muito melhor, mais seguro, mais bem localizado. Existe esse cálculo: mas o táxi vai sair quanto seu ficar naquele outro? Será que vai valer a pena pegar taxi todo dia daquele hotel que é mais afastado e mais barato? Não? Então isso é levado em conta.

Pesquisadora: mas aí é cada área que tem esse pensamento?

Cynthia: Cada área. Acho que aqui esse pensamento é o meu inimigo. Pelo que eu vejo é sempre preço, preço.

Pesquisadora: é, eu tenho ouvido isso também. É o primeiro ponto, ele realmente é o campeão.

Cynthia: ainda mais nesse momento ainda, né? No Brasil. Está cada vez mais.

Pesquisadora: e já que ele é o primeiro, o que você colocaria para mim como talvez o segundo um terceiro ponto de importância na contratação e que está contemplando também a política?

Cynthia: no aéreo, primeiro é o preço, segundo é o tempo de voo, número de conexões, principalmente no internacional. Então acho que é mais isso: primeiro preço e... Ah... é o mesmo preço? Então eu vou optar pelo horário melhor, que eu vou conseguir chegar melhor, mas inteiro no compromisso. Principalmente nos internacionais que são bem complexo e eles tem muito China, né? Então são voos muito difíceis, demorados, com várias conexões. Então, isso também é levado em conta. Mas é o segundo. O primeiro, é o preço. E no caso de hotel o segundo também seria a localização. Então, a proximidade do lugar onde ele vai, apesar que ele está sempre de carro. Normalmente quando a gente faz hotel a gente faz locação de carro. Daí a pessoa já pega o carro, principalmente para quem vai ficar 2, 3 dias.

Pesquisadora: bom, então essa era a parte da ferramenta tecnológica por parte do fornecedor, no caso a TMC, mas a gente já até acabou falando deles anteriormente, né? E aí, agora eu vou entrar um pouco nos pontos da minha pesquisa com relação a hospitalidade. Quando eu falo

em hospitalidade o que vem na sua cabeça? Qual é a primeira coisa, uma pronta resposta sobre isso? Hospitalidade.

Cynthia: para mim, vem principalmente hotel, hotelaria. Então, é mais um serviço, um bom serviço, um serviço... não sei nem a palavra.... Amigável, simpático. Eu acho que ser hospitaleiro é receber bem... Na parte aérea também eu acho que com a comissaria, mas eu vejo mais hotéis. Como hospitalidade, assim.... Representa a hospitalidade para mim, é a parte de hotelaria.

Pesquisadora: engraçado, porque você vem também dessa área de gestão de pessoas, você tem um olhar diferente de quem não trabalha direto com pessoas. Eles têm uma visão um pouco mais utilitarista, né? Você já colocou alguns outros adjetivos que é da área de gestão de pessoas, mesmo. Tem três conceitos aqui que eu vou ver pra você, que são conceitos que eu uso um pouco no meu trabalho para falar da hospitalidade. São autores, pesquisadores dessa área de hospitalidade. Um deles diz o seguinte: que a hospitalidade ela é uma troca humana, contemporânea, assumida voluntariamente e concebida para aumentar o bem estar mútuo das partes envolvidas mediante a oferta de acomodação, alimento ou bebida. O outro diz o seguinte: que um entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere em primeiro lugar que esta é fundamentalmente o relacionamento construído entre um anfitrião e o hóspede. Para ser eficaz é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e ver a ele o hóspede enquanto um indivíduo. E é bem possível, né? Um ótimo conceito: que o hospedeiro privado seja motivado apenas por interesse próprio enquanto o comercial seja preocupado com o bem estar do hóspede. Porque que eu estou lendo este último aqui pra você? Quando a gente fala em hospedeiro privado, entenda o hospedeiro do lar. Então, receber em casa e o receber numa relação comercial. Porque existem autores que dizem que a hospitalidade numa relação comercial ela não vai ter o sentimento de generosidade, né? Que é o que a gente fala de hospitalidade genuína. Para alguns estudiosos, nunca vai existir. Outros já dizem que não, que sim, pode existir. E que talvez, você receberá alguém na sua casa, não tem uma relação de hospitalidade tão genuína como uma outra pessoa que recebe de forma bem generosa apesar de estar numa relação comercial. É um contraponto que existe. Agora que eu li isso para você, você mantém o seu entendimento de hospitalidade ou você muda ele, o que você me disse antes?

Cynthia: então, eu acho que eu mantenho eu acho que receber bem no caso de um hotel, em ter hospitalidade no hotel. A gente tem hotéis que não tem. Que você não se sente bem recebido. Você sabe que você está pagando por aquele quarto, você vai lá, entra, se utiliza daquilo que você está pagando e vai embora. Então eu não acho que isso seja um hotel que tem a hospitalidade. Que não seja hospitaleiro. Agora, em outros eu já vejo isso e não é porque esse é um hotel de charme, porque esse é um butique... Eu vejo isso em hotéis simples também. As pessoas sendo hospitaleiras, o dono do hotel, o gerente, as camareiras. Talvez seja uma maneira de encarar a hospitalidade. Então, assim, claro que o hotel está recebendo bem porque ele tem um interesse comercial que você volte, que você indique, traga amigos, traga outras pessoas da sua empresa, porque a impressão que fica é a passada para os outros. Mas, todos teriam e sim interesse só que alguns não são hospitaleiros e outro são. Então, eu acho que entra sim um interesse comercial, é óbvio. Mas também entra, existe o que é o pessoal. Às vezes você vai em uma loja por causa do vendedor, né? Você nem gosta tanto da loja, poderia comprar em outra. Mas você vai naquela porque tenho vendedor que te agrada o que te atende da forma como você quer ser atendido. Eu acho que da mesma forma, existem hotéis e hotéis. No mesmo nível que você pode falar, eu sinto hospitalidade no nível maior e outro que praticamente não tem. Ele faz o mesmo trabalho, ele vende quartos de hotel ele vende quartos para uma pessoa fazer um pernoite, tomar um café da manhã, mas você sente muita diferença. Eu acho que aí é que está a diferença. No nível de hospitalidade.

Pesquisadora: e será que essa diferença ela importaria numa contratação ou a gente ainda mantém a questão do preço como o primeiro fator?

Cynthia: aqui, não importaria. A não ser que pelo dono, pelo gerente, ter essa vontade de agradar, de receber e de ter esses hóspedes ele chegue num nível de estar, ele chegue no nível de tarifa que você consiga conciliar as duas coisas. Existe isso aqui. A gente tem fornecedores aqui que fazem tarifas que você não acredita. Principalmente hotéis. Você fala: nossa, para os outros é 600 e pra cá e 200? Meu Deus, mas se não for 200 eles não vão ficar. Agora, com 200 eles lotam, vão até o ano inteiro. E aí, existe uma preferência por aquela rede ou por aquele hotel justamente porque eles fizeram esse, eles tiveram essa gentileza. Eles conseguiram entender a necessidade e suprir essa necessidade. E por isso eu vou dar preferência para eles sempre.

Pesquisadora: então, essa gentileza, essa hospitalidade transformada na boa vontade de uma negociação, ela não seria uma primeira ela só se transforma depois que com ela entra na parte

de valor também?

Cynthia: é. Essa é a realidade da empresa. Eu já vi acontecer diferente. Eu já vi o serviço ser levado em conta, segurança em primeiro lugar, olha, lá tem essas e essas vantagens para o executivo, então vamos deixar ele lá mesmo sendo um pouquinho mais caro que o outro.

Pesquisadora: você já viu isso então de uma forma diferente?

Cynthia: eu já vi em outras empresas. Então existem maneiras de pensar diferente. Eu não sei se isso, agora, é uma constante por conta da crise ou pela cultura de cada empresa, né? Não sei. Eu acho que talvez a coisa tenha mudado.

Pesquisadora: é que você chegou aqui nesse momento de crise, né?

Cynthia: é, eu cheguei no meio de uma das piores crises. Que o Brasil enfrenta, né?

Pesquisadora: Acho que talvez daqui uns dois anos e meio pode ser que isso mude.

Cynthia: pode ser que esteja diferente. Pode ser que você me pergunte isso e eu fale, não, a primeira preocupação é com segurança. Ou é com bem-estar do Executivo que viaja demais e eles querem que ele esteja melhor fisicamente, tenha um tratamento diferenciado, né? Pode ser, pode ser. Mas o momento agora é isso.

Pesquisadora: pede isso, né? E a palavra de ordem. Outra questão, se você realiza viagens em nome da empresa, acho que nem deu tempo ainda, né?

Cynthia: ainda não deu tempo e talvez eu realize poucas viagens. Para tratar de viagens, né? Para tratar deste assunto, acho que não serão muitas.

Pesquisadora: você ficar mais na base, né? Aqui. E no caso de um colaborador? Eu não sei também se já deu tempo disso, mas, é identificado de alguma forma essa relação de hospitalidade na viagem de um colaborador, alguém já chegou para te reportar isso ou não faz tanta diferença assim? Saber isso ou não?

Cynthia: eles reportam quando são maltratados. Quando são tratados de maneira grosseira ou indiferente. Isso é reportado. Olha, a companhia aérea, a menina do check-in atendeu pessimamente mal, eu estava com problema e eles simplesmente ignoraram meu problema. A menina do hotel não achou a minha reserva e nem deu satisfação. Eu cheguei no hotel, eu pedi pra trocar de quarto... aí vem. A reclamação chega.

Pesquisadora: então, eu posso até dizer que a relação de hostilidade é identificada e reportada, mas é de hospitalidade ainda não.

Cynthia: sim, é muito mais difícil, eu ainda não vi.

Pesquisadora: e existe algum estudo, realizado, sei lá, aqui, alguma forma de gerenciamento também disso entre as viagens realizadas e os resultados nessas missões? Porque toda viagem tem um objetivo, certo?

Cynthia: sim.

Pesquisadora: é feita uma análise disso, do tipo: ah, poxa, a gente teve um resultado super positivo nessa viagem e aí foi feito uma análise e, nossa, ele realmente ficou no hotel X, então talvez alguns desses pontos podem influenciar de forma positiva no sucesso de uma missão.

Existe esse estudo entre viagens e...

Cynthia: não, não existe. Existe o sucesso da viagem quando eles olham lá os números, o que eles fizeram, o que eles entenderam, o que aconteceu, como foi o treinamento, mas a viagem se não está envolvida.

Pesquisadora: nada relacionado a viagem, tipo da viagem, que fornecedores que estiveram envolvidos, nada?

Cynthia: não, nada.

Pesquisadora: e você sabe se existe algum interesse em fazer isso ou não neste momento?

Cynthia: eu acho que não eu sinceramente acho que não porque viagem já não é o ponto principal, viagem é necessária para que ele atinja o que ele quer atingir. Então, viagem de

maneira geral, em todas as empresas que eu conheço, ela é tratada como um coadjuvante, como segundo plano. Ele precisa daquilo para atingir outros objetivos. Ela é levada em conta quando dá algum problema. Que ele não consiga chegar no horário, que ele não consiga assinar o contrato, ou estar com cliente, aí a gente sente na hora. Quando é reclamação, de uma companhia aérea, quando ele perde uma bagagem ou quando ele não consegue dormir porque ficou perto do elevador e teve barulho a noite inteira. Então, assim, coisas negativas influenciam diretamente. E aí a gente logo ouve: nossa eu estou mal porque eu não consegui dormir por causa do hotel. Ah, eu não tinha roupa eu tive que sair pra comprar um terno para reunião porque a companhia perdeu a minha mala. Aí impacta. Aí eles realmente sentem a importância que tem aquela viagem para dar certo.

Pesquisadora: e daí quando você me deu um exemplo do hotel, né? Ah, o hotel me tratou mal, enfim, em uma situação dessa, pode interferir num contrato com o fornecedor, por exemplo, você pode dizer que esse acontecimento pode levar talvez a uma quebra de contrato com uma rede hoteleira, essa hostilidade, né?

Cynthia: pode. A gente teve no caso, em eventos aqui que aconteceu um problema, nas vésperas do evento, e o evento ia ter que ser cancelado. O porque o produto não tinha sido liberado, pelo órgão regulamentador, e aí não estava com a licença para lançar o produto, então eles não podiam fazer um evento que era para o lançamento desse produto. E o hotel, tinha uma cláusula, eles estavam com contrato assinado que até tantos dias, que até 30 dias eles conseguiriam um reembolso X, a partir destes 30 dias para menos, era 100% de taxas, não tinha reembolso de nada. Eles estavam a 29 dias do contrato, então assim, o hotel honrou o contrato, mas, poderia ter sido mais parceiro, entendendo problema e ter feito alguma coisa. Ou mudar a data, ou dar uma taxa de 50%, né? Aqui está 100, mas eu vou te devolver 50% do que você já pagou. O hotel foi irredutível, não se usa mais esse hotel aqui. Não pelo dinheiro, não pelo fato em si. No final acabou que saiu e foi feito o evento. Mas não se usa mais esse hotel para evento.

Pesquisadora: pela inflexibilidade.

Cynthia: pela inflexibilidade e falta de parceria.

Pesquisadora: engraçado né? Você fala que se alguma coisa dá errado, acho que na vida é

assim, né?

Cynthia: o errado sempre vem. A informação negativa chegar muito mais rápido.

Pesquisadora: mas quando dá certo, mas o hotel é fantástico, ninguém levanta para falar.

Cynthia: não.

Pesquisadora: na questão da hospitalidade, também é muito parecido. Porque quando existe uma relação de possível hostilidade, isso causa um impacto muito maior do que uma relação de hospitalidade.

Cynthia: com certeza absoluta. Mas, no caso do particular, o lazer, eu acho que faz mais sentido isso. Porque eu vejo às vezes, em uma viagem de lazer, quando a pessoa fica em uma pousadadinha que ela foi muito bem recebida. Ela volta falando maravilhas. Isso se espalha. Aí quando você fala eu vou pra Fernando de Noronha, nossa você tem que ficar nessa pousada. Porque ela é demais, o dono é ótimo, os funcionários são simpáticos olha, fui super bem recebida, tinha não sei o quê em cima da minha cama, todo dia tinha um mimo. Então, assim, você passa experiência para o outro. Diferente um pouco do corporativo. Que o corporativo nem dá tempo. Eles nem prestam atenção. Só vão prestar atenção se tiver alguma coisa em desacordo. Porque daí eles sentem. Aí ele tomou um choque e aí: nossa, não dormir. Nossa, o cara foi grosso. Nossa, não limparam o quarto. Nossa, nem olharam pra gente quando a gente entrou. Faz diferença.

Pesquisadora: talvez por ser lazer e corporativo existe uma diferença.

Cynthia: eu acho que sim. Porque o foco dele não é aquilo. No lazer o foco dele é aquilo. O foco dele as vezes é um resort, o hotel, é o lugar, é a cidade, é a experiência do avião, do Navio, o trem. Agora, no corporativo não é esse o foco. A cabeça está em outro lugar. É um negócio. É um emprego. É o contrato. E não: como é que ele está fazendo para chegar, onde é que ele está dormindo?

Pesquisadora: essa também a gente até acabou conversando, espaço para o colaborador relatar uma possível relação de hospitalidade, mas você disse que ele faz direto a área, isso acontece

mais quando são situações de hostilidade. Não é isso?

Cynthia: sim. Experiências negativas.

Pesquisadora: e tinha até uma outra, de zero a 10 o quanto isso influenciaria na manutenção de um contrato, pelo que você me contou...

Cynthia: se for uma coisa simples, não. Em um caso pontual, não. Agora, se for uma coisa recorrente e se isso acontecer com mais de uma área, com certeza.

Pesquisadora: em momentos diferentes?

Cynthia: com pessoas mais influentes também vai ter um impacto diferente. Diretor sendo tratado com hostilidade e um técnico, é muito diferente.

Pesquisadora: agora a gente chegou na nossa parte do mapa. Aqui nesse mapa eu tentei contemplar todos os *stakeholders* então como conceito de *stakeholder* a gente utiliza esse no trabalho, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar o ser afetado, pela realização do propósito de uma determinada empresa. Então, é por isso que no centro do núcleo eu tenho a JBS é mais especificamente a parte de mobilidade da JBS. Eu tentei contemplar todos aqueles que eu acredito serem *stakeholders* desse processo, que de certa forma influenciam o são influenciados. Para dar sequência as minhas entrevistas primeiro que você me diga se é isso mesmo, se eu contemplei todos ou não: Dany, esse aqui não faz diferença pra mim e tal. Isso é que está fora...

Cynthia: eu acho que está bom. Está completo.

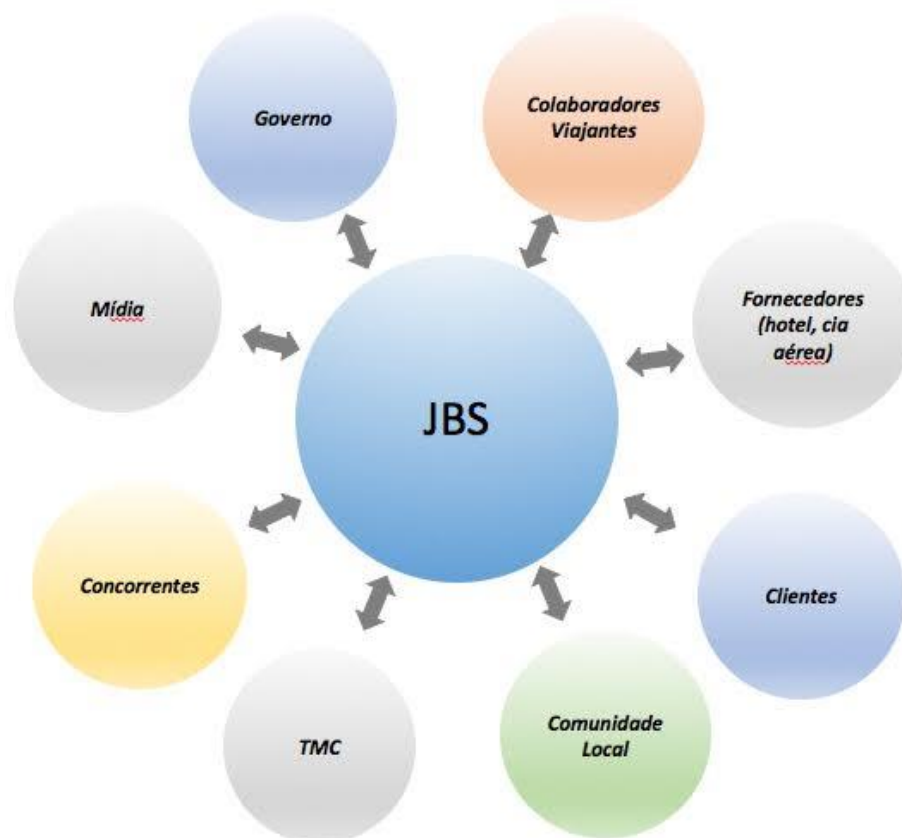
Pesquisadora: e aí, que você me indique dois importantes *stakeholders*, nesse processo de mobilidade corporativa, que serão os meus próximos entrevistados. É uma entrevista diferente, não segue esse mesmo roteiro.

Cynthia: eu acho que talvez um parceiro de hotel, de um hotel que a gente usa demais que é o (...), é muito usado aqui, pela proximidade, pelo valor, por tudo. Eles têm uma tarifa muito especial pra cá, então eu acho que seria legal. Depois eu até te dou o nome. Que a (...), que é o

nosso contato. O e-mail dela, tudo direitinho. E talvez de uma TMC, né? Da (...) que fica aqui em São Paulo que também posso te dar o nome da pessoa que nos atende, que é a (...).

Pesquisadora: ótimo, é isso.

1 - Mapa de Stakeholders validado:



2- Nível de Influência de Stakeholders

“Qual o nível de influência do *stakeholder* em questão no Processo de Mobilidade Corporativa de sua organização?”, resposta sendo 1, possui pouco grau de influência e 5, possui um alto grau de influência.

JBS – G1, JBS					
Stakeholders	1	2	3	4	5
Governo			X		
Colaboradores viajantes					X

Fornecedores (hotel, cia. Aérea, etc)					X
Comunidade Local			X		
TMC					X
Mídia				X	
Concorrentes				X	
Clientes			X		

3 – Característica dos Stakeholders

“Classifique os *stakeholders* de acordo com a característica mencionada em uma escala de 1 a 5 sendo, 1 possui pouca característica e 5 possui totalmente a característica em questão.

JBS – G1, JBS			
<i>Stakeholders</i>	Força coerciva, influência simbólica, poder de impor, a existência depende deles – PODER.	Influenciadores legais, contratuais. Possuem títulos na organização, direitos ou propriedade – LEGITIMIDADE.	Os interesses devem ser atendidos rapidamente – URGÊNCIA.
Governo	1	2	1
Colaboradores viajantes	1	1	3
Fornecedores (hotel, cia. Aérea, etc)	4	3	1
Comunidade Local	1	1	1
TMC	2	2	2
Mídia	3	3	4
Concorrentes	3	1	2
Clientes	3	2	3

ENTREVISTA – GRUPO 2 (JBS-Brasil)

Entrevistada - Representante do Grupo 2 – Fornecedores, Hotel (Legenda: G2.1, JBS.)

Diretora Assistente de Vendas e Marketing – Hotel em São Paulo

(devido ao nível de autorização concedida pela entrevistada, não será citado o nome da mesma, bem como o nome das instituições por ela mencionadas).

Pesquisadora: deixa eu colocar esse aqui para gravar, pronto. Então, (...) estamos gravando. Eu vou te fazer algumas perguntas, é um roteiro que a gente elaborou. A sua entrevista é uma entrevista que segue da indicação da Cynthia, da JBS. Primeiro gostaria que você se apresentasse, então, que você me dissesse qual é o seu cargo, né? A gente está falando de um hotel que está localizado em São Paulo como um representante de *stakeholder* de fornecedores que a Cynthia indicou então, que você me contasse um pouco do seu cargo, o que você faz aqui, há quanto tempo você está neste hotel, se existe uma evolução...

G2.1, JBS: Bom, meu nome é (...). Eu trabalho aqui no hotel faz 11 anos hoje eu estou na área comercial como diretora assistente de vendas e marketing, eu iniciei nesse hotel como auxiliar de recepção e com tempo eu cheguei na área comercial, né? Eu passei pelo Departamento de recepção, passei por reservas e vim para área comercial. Estou na área comercial faz seis anos. No meu cargo, na área de marketing e comercial, eu dou suporte para os dois, junto, tem uma diretora de vendas e marketing, eu dou suporte a ela junto com nossa equipe, nessa área comercial e eventos. Na área comercial agente trabalha com as vendas externas, comercial externo, que é um departamento onde a gente faz o contato direto com cliente, com manutenção e prospecção. Isso, exatamente, manutenção e prospecção de contratos. Para trazer ao hotel e mesmo assim seguindo esses contatos.

Pesquisadora: legal, a gente já conversou antes, mas agora um pouco nessa parte que já estamos gravando eu vou te falar de alguns conceitos, que eu tenho utilizado na dissertação. O primeiro deles obviamente a mobilidade corporativa, todos aqueles deslocamentos que um colaborador faz em nome da organização onde ele trabalha, com objetivo de realização de negócios. *Stakeholders* que é um outro, que a gente pode entender como todos os atores que de certa forma influenciam ou são influenciados por uma dada atividade, por uma dada a empresa. Até eu te conto depois que existe um mapa e foi por onde a Cynthia me indicou você. E a hospitalidade. Eu trouxe três conceitos aqui que são aqueles que eu mais uso no meu

trabalho. Então, um dos autores diz o seguinte sobre hospitalidade: que ela é uma troca humana contemporânea assumida voluntariamente e concebida para aumentar o bem-estar mútuo das partes envolvidas mediante a oferta de acomodação alimento bebida. Um outro diz: que um entendimento mais amplo sobre hospitalidade sugere em primeiro lugar que esta é fundamentalmente o relacionamento construído entre o anfitrião e o hóspede. E para ser eficaz é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade. Pelo desejo de agradar e por ver a ele como um indivíduo. E o último que eu te trouxe que diz o seguinte: que é bem possível que o hospedeiro privado seja motivado apenas por um interesse próprio e aí quando eu digo privado, entenda o hospedeiro que recebe na casa dele, no lar, quando a gente não tem uma relação comercial envolvida. Então, sim, é bem possível que ele seja motivado por um interesse próprio, enquanto no comercial seja motivado pela real preocupação de bem-estar do hóspede. Porque que eu te conto isso? Porque existe um certo questionamento, né? De alguns autores que acreditam que quando envolve uma relação comercial, então a hospitalidade não é uma hospitalidade generosa. É uma hospitalidade muito, muito, muito interessada.

G2.1, JBS: entendi.

Pesquisadora: e aí eu queria saber de você, assim, antes deu te falar tudo isso, o que você pensava sobre hospitalidade e agora que eu te trouxe esses conceitos, se você tem uma opinião diferente sobre hospitalidade.

G2.1, JBS: é que eu acho que a hospitalidade segue realmente esse conceito do servir com o querer servir. Independente, eu acho, que do comercial. O comercial ele tem essa tendência, ele tem essa visão ampla do servir, eu acredito que sim, a gente trabalha isso, né? Para que você, tanto cliente, quanto cliente fornecedor que eu te digo, tanto no caso do meu contato com a Cynthia, como no meu contato, hóspede dela, que ela traz a nós, eles são um pouco diferentes. A relação ela é um pouco diferente. Mas, o contato do servir, do estar disposto, do melhor atendimento, do querer ajudar e receber da melhor forma, que faça com que a pessoa sinta que você está realmente interessado e que é importante para você que ele se sinta bem, eu acho que tem em todos os lados. Eu acho que isso é importante.

Pesquisadora: independente da gente falar em uma relação comercial?

G2.1, JBS: eu acho que sim. Independente. Eu sei que é realmente, vamos supor.... É um

pouco diferente, vamos supor, no caso de um operacional e de um comercial, eles têm bastante dessa relação com o hóspede em si que às vezes eu, estando no comercial eu vejo um outro lado. Então, quando eu falo de comercial, eu falo como a empresa em si. Então, é importante para mim que esta empresa saiba que eu quero o melhor para os funcionários ou para os clientes dela. Eu quero melhorar. Eu faço o melhor para isso. Eu volto o hotel para isso. E aí, o operacional faz o outro lado que não tem esse contato diretamente com a empresa, mas ele tem o contato diretamente com o hóspede aqui no hotel, que é fazer.... Então, no hotel a gente trabalha sempre em conjunto. Eu acho que isso é importante. Mas eu acho também, que era o que você estava comentando, que a gente tinha comentado, eu acho que não tem ligação.

Pesquisadora: eu acabei dizendo os conceitos, mas antes de te falar sobre eles, era isso mesmo que você pensava?

G2.1, JBS: sim, eu acredito que é. Eu acredito que sim. Eu acredito que é isso mesmo.

Pesquisadora : legal. E daí eu vou entrar agora naquela questão do *stakeholder*. Então, o que aconteceu foi o seguinte. No final da entrevista com a Cynthia, eu mostrei a ela o Mapa de *Stakeholder*, né? Então, que era exatamente, eu tinha a JBS no centro, então, assim, JBS, atividade de mobilidade corporativa e coloquei assim para ela ao lado, uma série de outros *stakeholder* que eu considerava participarem desse processo de mobilidade corporativa deles. E pedi que ela me indicasse quais seriam os dois mais importantes para ela, nessa atividade. E, a parte de fornecedores, hotel, que foi o que ela me indicou, ela considerou como um dos mais importantes nesse processo. De acordo com tudo que eu te contei desses conceitos e tal, porque que você acredita que foi indicada como um *stakeholder* importante pela Cynthia?

G2.1, JBS: eu acredito por causa do relacionamento que nós temos, junto com a empresa, então, o hotel empresa, tá? Então, são as empresas que trabalham há X anos, em conjunto, há X anos e aí, fora isso, o trabalho que a gente tem de atendimento em serviço, a preocupação com o cliente, os colaboradores da JBS, que são os hóspedes, então o hotel e seus funcionários com os funcionários da JBS, tá? E o meu relacionamento, o meu relacionamento com ela. Então eu acho que são as três coisas eu acho que juntaram a isso. Porque a gente tem, como ela falou, ela tem pouco tempo de casa, na JBS e mesmo assim ela viu que é importante, colocou a gente como importante. Então, vamos supor, hoje a JBS ele é um dos

meus principais clientes. Então, o hotel hoje quando a gente atende a JBS, a gente está mobilizado a atendê-los. Tanto na parte de hospedagem como na parte de eventos. Ou na parte de alimentos e bebidas. Então a gente se volta a isso. Então, eu acho que ela percebe o quanto importante eles são pra gente.

Pesquisadora: e esse cuidado que vocês têm com eles?

G2.1, JBS: e esse cuidado que a gente tem com eles, em atendê-los, eu com ela então, eu acho que tudo isso, as três coisas eu acho que fez esse motivo, mesmo ela sendo nova de casa, né? O que eu fiquei muito feliz, né? Dela saber realmente que mesmo assim ela percebeu como, é importante esse relacionamento. Fiquei feliz.

Pesquisadora: esse é o ponto da... É um dos objetivos dessa pergunta. Então, assim, quando a gente fala, tal pessoa indicou você como importante é pra ver qual é a reação desse *stakeholder* quando ele foi visto como importante. É legal.

G2.1, JBS: muito importante. Porque eu sei que ela é muito importante pra mim.

Pesquisadora: e agora você já viu que pra ela é o mesmo, né? Em pouco tempo que ela está lá, né?

G2.1, JBS: exatamente. Fiquei muito feliz.

Pesquisadora: o que você considera, eu sei que é um pouco, você já falou com relação a indicação, mas qual seria sua influência direta no processo de mobilidade corporativa da JBS e depois eu vou te perguntar o contrário, tá? O que a JBS influencia em você? O que que a mobilidade da JBS em você, e aí você pode falar, no seu cargo, por exemplo. Profissionalmente falando.

G2.1, JBS: vamos ver se eu entendi bem, tá? Vamos pensar assim: eu atendo a JBS.

Pesquisadora: sim, o que que você influencia na mobilidade corporativa deles?

G2.1, JBS: eu atendo como conta. Ela é uma conta minha, então vamos pensar. Vamos pensar

no que que eu influencio. Agora vamos ver se a gente chega mais ou menos nisso. Aí você me ajuda agora colocar isso. Eu faço toda negociação com eles, para eles virem ficar aqui comigo. O meu relacionamento com o meu contato, com a Cynthia, ele é... A gente tem um contato próximo, vamos supor, eu vou até ela, quando ela sempre precisar, agente conversa, então, sim, ela é um dos poucos casos, alguns clientes que eu tenho dentro do meu quadro que eu consigo ir até ela, tamanho essa importância que ela tem a mim. Eu vou até lá conversar, então, assim por diante, do que ela precisar, só que hoje o maior contato que eu tenho com ela, a gente tem via telefone ou mensagens, esse tipo de coisa.

Pesquisadora: então, eu posso entender que o que você mais influencia é em gerar uma negociação favorável para que os deslocamentos deles aconteçam.

G2.1, JBS: exatamente.

Pesquisadora posso colocar dessa forma?

G2.1, JBS: pode colocar assim. Exatamente. Esse é que é o meu trabalho.

Pesquisadora: e aí vamos pensar no fluxo contrário. O que que a mobilidade da JBS influencia no seu cargo?

G2.1, JBS: São os negócios.

Pesquisadora: que é um dos seus mais importantes clientes?

G2.1, JBS: exatamente. São os meus negócios. Porque todo esse contato que a gente tem dentro da JBS, o pessoal que vem pra cá dessa empresa, são as pessoas de fora que tem para atender seus clientes. Então, o meu trabalho, para mim é muito importante a mobilidade dele. Porque é esse leva e traz que eles têm com colaborador, com treinamento, eles têm muitos negócios, mas tem também negócios internos, dentro deles mesmos.

Pesquisadora: sim, estava me explicando.

G2.1, JBS: eles têm muita coisa também, então esse é o meu facilitador.

Pesquisadora: por curiosidade. Eu sei que é uma rede internacional, assim como a JBS também tem outros pontos em outros países.

G2.1, JBS: é, ela é brasileira mas tem outros pontos internacionais.

Pesquisadora: vocês cuidam, vocês acabam recebendo eles em outros lugares do mundo?

G2.1, JBS: a gente atende a JBS no mundo. Então, assim, a gente faz um trabalho de levar a JBS Brasil, isso tudo devido ao relacionamento que a gente criou com a empresa, então hoje a gente tem o contato da JBS Brasil nos demais hotéis do Brasil, hoje são 17 hotéis no Brasil e a gente leva a JBS pro mundo, então, aonde eles tem as plantas, que é onde eles têm os negócios, então, Estados Unidos...

Pesquisadora: eles chamam plantas, né?

G2.1, JBS: é, eles chamam plantas. Então eles têm nos Estados Unidos que é um campo que eu acho que está mais crescendo, levando a gente, os brasileiros pra lá, Estados Unidos, Austrália, eles tem China. Exatamente, onde a gente tiver hotel se a gente conseguir enquadrar isso pra eles, faz essa negociação pra eles, faz para o pessoal, porque tudo é feito aqui no Brasil.

Pesquisadora: você, mesmo com essas áreas de fora, é você que está cuidando e organizando isso?

G2.1, JBS: não sou eu. É uma pessoa que está no Brasil que atende junto comigo.

Pesquisadora: que tem esses contatos externos?

G2.1, JBS: que tem esses contatos externos, exatamente. Que aí é do corporativo. Faz isso só via Skype.

Pesquisadora: é aquilo que você me contou.

G2.1, JBS: exatamente. Então, tudo de fora. Mas a gente trabalha isso em conjunto, então, como uma negociação da JBS, como empresa brasileira e está tudo aqui, ela que faz tudo no mundo.

Pesquisadora : legal. É uma curiosidade, mas é uma informação bem importante também. Agora as questões são mais voltadas à parte de relacionamento. Uma delas é a sua relação profissional com meu entrevistado número um, que a Cynthia, então, está dentro desses três meses o relacionamento, né?

G2.1, JBS: exatamente, dentro desses três meses. Antes era uma outra pessoa que atendia, que ligava, que acabou mudando de área, né? A pessoa que estava antes. E agora o meu contato é realmente diretamente com a Cynthia e aí tem toda, agente faz todo esse contato para hospedagem eventos e alimentação eu ajudo, vamos supor, desde... O que acontece? A Cynthia, ela faz a negociação, que é o meu contato direto, mas tem outras pessoas ali dentro que fazem essas reservas, então a gente acaba trabalhando em conjunto, eu dou suporte não só pra Cynthia, mas eu dou suporte para qualquer tipo de informação que precisa e relacionado a JBS.

Pesquisadora: então você é o grande contato.

G2.1, JBS: eu sou grande contato. Então, o Hotel fala assim pra mim: (...), a gente está com alguns clientes aqui, da JBS, aqui no restaurante, eles estão querendo fazer alguma coisa diferente... Eles ligam pra mim, pra gente montar alguma coisa diferente. Eles têm a pró atividade de fazer algumas coisas, mas mesmo que eles façam, eles me avisam. Fizemos uma negociação, tal, com a JBS, que eles queriam, tal tal tal. Mas eles acabam me avisando. Eles me consultam ou me avisam: olha a gente fez isso pra eles que a gente achou que é importante, tudo bem? Tudo bem.

Pesquisadora: e fora a relação profissional existe alguma relação pessoal entre vocês? Vocês já se conheciam?

G2.1, JBS: não. A gente só se conhece profissionalmente.

Pesquisadora : nossa, que legal. Tão pouco tempo e...

G2.1, JBS: então pouco tempo.

Pesquisadora : você acredita que as relações hospitalidade, no âmbito profissional, existe entre você e a Cynthia? Elas são efetivas, elas realmente existem? Você acredita que existe relação de hospitalidade entre vocês?

G2.1, JBS: eu acredito que existe sim, isso.

Pesquisadora: e você acha que isso influencia de forma positiva no desenvolvimento da atividade de vocês?

G2.1, JBS: eu acho que sim. De tudo. Porque ela sabe, ela consegue ter confiança no meu trabalho, no trabalho do hotel. Tem garantias, disso. Porque imagina, se ela chegou a três meses, ela poderia.... Se ela não sentisse essa confiança, vamos supor que logo que ela chegou na empresa a primeira coisa que eu fiz foi ir até ela: Oi tudo bem eu sou a (...). Me apresentar. Eu sou a (...), eu estou aqui pra te ajudar. E assim por diante. Sim, a gente seguiu com o nosso contato. Então, eu acho que se ela não sentisse esse tipo de confiança, essa mobilidade deu estar próxima a ela, eu acho que não transcorreria, né?

Pesquisadora: não ia fluir, né?

G2.1, JBS: eu acho que não iria fluir. Exatamente.

Pesquisadora: a gente conversou agora sobre a parte de relações de hospitalidade e negociações então, entre você representante do fornecedor, hotel, e assim, entre um representante da JBS que cuida dos deslocamentos. Agora, vamos mudar um pouco de foco. Vamos pensar então na parte dos colaboradores que realizam esses deslocamentos e que eles têm uma missão pra cumprir, eles tem um objetivo, tá? Você acredita que as relações de hospitalidade elas podem influenciar o sucesso de uma missão ou não? E agora, assim, as relações de hospitalidade que o hotel enquanto fornecedor tem com o viajante, agora. Você acha que essas relações de hospitalidade, se existentes, ela pode favorecer a finalização daquela viagem dele? Porque ele viajou com um objetivo. Então você acha que isso pode dar pra ele alguma, alguma forma de bem-estar e viabilizar com que ele finalize aquela missão de

forma positiva?

G2.1, JBS: eu acredito que sim indiretamente. Porque o nosso contato na parte de mobilidade ele é feito no caso, com a empresa e não diretamente com o viajante. Então meu facilitador vai ser colocar o bem para ele. Então, vamos supor, eu vou escolher o melhor quarto, eu vou escolher a melhor alimentação, melhor serviço pra ele, mas, quando ele chegar aqui eu não vou ter esse contato, e não vai saber quem são essas pessoas que ofereceram, que negociaram isso pra ele, né? Então, sim, indiretamente. Indiretamente eu acho que influencia exatamente por isso. E aí, quando ele chegar aqui no meu hotel, e aí ele vai ver tudo que ele recebeu, mas ele não vai saber que fui eu, tudo que aconteceu antes disso. Consegui explicar?

Pesquisadora: sim. Você vai providenciar tudo que vai propiciar uma situação melhor pra ele.

G2.1, JBS: sim, exatamente. E a gente faz tudo isso daí antes. Por isso indiretamente.

Pesquisadora: é isso.

G2.1, JBS: É isso? Foi rápido.

ENTREVISTA – GRUPO 2 (JBS-Brasil)

Entrevistada - Representante do Grupo 2 – TMC (Legenda: G2.2, JBS.)

Executiva de contas – TMC em São Paulo

(devido ao nível de autorização concedida pela entrevistada, não será citado o nome da mesma, bem como o nome das instituições por ela mencionadas).

Pesquisadora: está gravando, OK. Oi (...), tudo bem? Eu sou a Daniella, aluna de mestrado em hospitalidade e eu estudo a parte de relações de hospitalidade presentes na mobilidade corporativa. Estou aqui para te entrevistar como uma indicação de uma gestora de viagens de organização privada e eu queria saber um pouco de você e essa relação entre vocês. Então, primeiro gostaria que você se apresentasse e me dissesse seu nome, qual seu cargo, que tipo de empresa você trabalha, quais são suas atividades.

G2.2, JBS: tá, meu nome é (...), eu sou a executiva de contas da agência que atende, de uma das agências que atende a JBS, e hoje eu sou gerente de contas, eu sou executiva de contas da JBS. Que é uma das empresas que eu atendo.

Pesquisadora: E daí você cuida de toda essa parte de relacionamento entre eles e o fornecedor?

G2.2, JBS: isso, então toda negociação que é feita tanto com hotel, como companhia aérea, locadoras de carro, enfim, nós fazemos toda essa intermediação.

Pesquisadora: ela me disse até que eles enviam a tal das OSs não é? Pra vocês, que são as ordens de serviço?

G2.2, JBS: isso, é que na verdade é assim, quando a gente fala de intermediação, a JBS ela não pode comprar direto com os fornecedores. Ela sempre vai precisar de um intermediador. Então nós somos esse intermediador. Então ela vai solicitar o que ela precisa e quem vai fazer realmente a compra somos nós.

Pesquisadora: tá, vocês fazem a gestão dos acordos que eles têm com as companhias aéreas?

G2.2, JBS: também. Nós

fazemos toda a gestão de acordo, nós fazemos a gestão de valores pra eles, porque às vezes eles tem um budget estimado, e aí a gente tenta controlar isso aí pra eles para que eles não estourem o budget, mesmoporque eles vendem bastante, então a gente tem esse cuidado com eles.

Pesquisadora: e você está aqui na TMC faz quanto tempo?

G2.2, JBS: aqui eu tenho pouco tempo, que eu tenho 2 anos. De mercado, eu tenho 12. Sempre na área de turismo.

Pesquisadora: Sempre na área de corporativo?

G2.2, JBS: isso. Sempre na área de corporativo.

Pesquisadora: e você já entrou aqui no cargo que você está hoje?

G2.2, JBS: já. Já entrei aqui como executiva de contas, é isso.

Pesquisadora: como a gente estava conversando antes, né? Tem alguns conceitos que eu trato na minha pesquisa, né? Um deles é a mobilidade corporativa que é todo aquele deslocamento que um colaborador faz em nome da organização que ele trabalha com objetivo de uma missão, uma missão de negócios. Um outro é o *stakeholder* e é todo aquele ator que influencia ou é influenciado por uma dada atividade, por uma dada empresa. E hospitalidade. Antes de te falar de hospitalidade, eu trouxe três conceitos curtos aqui, eu queria saber de você, quando eu falo de hospitalidade, o que que vem na sua cabeça?

G2.2, JBS: cuidado. Eu vejo atenção, eu vejo resolver problemas, é isso que eu entendo, pra mim como hospitalidade.

Pesquisadora: tá, esses conceitos eles dizem o seguinte. Para o autor, né? Que é uma troca humana contemporânea, assumida voluntariamente e concebida para aumentar o bem-estar mútuo das partes envolvidas mediante a oferta de acomodação alimento e ou bebida. Um outro diz que o entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade, ele sugere em primeiro lugar que este é fundamentalmente o relacionamento construído entre o anfitrião e o hóspede e para ele ser eficaz é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião ele está sendo hospitaleiro por sentimento de generosidade. Pelo desejo de agradar, por ver a ele, hóspede como um indivíduo. E o último diz o seguinte: que é bem possível que o hospedeiro privado seja motivado por um interesse próprio, e aí quando eu digo para você um hospedeiro privado, entenda como aquele anfitrião que vai receber em sua casa. Onde não existe uma relação comercial envolvida, tá? Apenas por interesse próprio, enquanto o comercial seja motivado por preocupação com bem estar do hóspede. Porque que eu trouxe esse último conceito? Existem autores que dizem o seguinte. Que a hospitalidade, quando ela acontece em um ambiente comercial, ela não vai ter tanto sentimento de generosidade como aquele do hospedeiro privado, quando você recebe alguém na sua casa. E essa autora na verdade ela diz o contrário. Que não necessariamente isso seja uma verdade. Agora que eu te trouxe esses conceitos, você acrescentaria alguma coisa no seu entendimento de hospitalidade ou você mantém?

G2.2, JBS: mantenho, com certeza.

Pesquisadora: e quando envolve questão comercial você acha que pode existir uma diferença?

G2.2, JBS: depende porque quando você começa a atender uma empresa, normalmente você começa sem amizade, sem criar vínculo. Sem nenhum tipo de vínculo. Então, realmente, num primeiro momento você pode até pensa que em si próprio por ser um negócio. A partir do momento, como eu sou comercial há muitos anos, a partir do momento que você começa a conhecer o teu cliente, você tira aquela relação só de negócio, você começa olhar um pouquinho mais para o ser humano. Então às vezes você quer saber se está melhor aquela negociação para ele ou não, mas não no sentido: poxa, eu quero mais dinheiro. Não! Às vezes você tira um pouco do seu bolso, porque você entende um pouco mais a empresa, com pouco mais de carinho. Então, corta seu relacionamento negócio e entra no relacionamento ser humano. Então, eu entendo mais ou menos assim.

Pesquisadora: pode existir então de generosidade dentro numa relação comercial?

G2.2, JBS: com certeza.

Pesquisadora: legal. Importante isso pra mim. E aí como eu estava te contando, né? A Cynthia indicou que a TMC é um personagem muito importante na mobilidade corporativa da JBS, e aí eu queria saber porque que você acha que ela indicou você como personagem importante? Porque você está representando pra mim, o grupo da TMC.

G2.2, JBS: normalmente, lá na JBS, o que eu faço? Quando eu vou atender um cliente eu tento não atender. É exatamente aquilo que eu tinha te falado anteriormente. Eu coloco muito cuidado na frente de tudo. Então, quando uma pessoa vem com problema pra mim eu não devolvo, eu não devolvo para ela sem uma solução, então, na JBS eu acredito que eu virei um pouquinho, uma parte muito importante nesse processo de solução de problemas. De solucionar as coisas e não apenas atender. Então, eu cuido bastante das meninas, eu não atendo elas. Eu acho que é muito diferente. Então, tudo que elas precisam eu sempre estou lá, eu sempre resolvo. Então, eu acho que eu me tornei essencial porque eu acabo ajudando elas de diversas formas.

Pesquisadora: e também como a gente estava conversando um pouco antes, qual é a sua influência direta no processo de mobilidade corporativa da JBS?

G2.2, JBS: existem várias. Porque na verdade, a gente gera negócios, eu faço toda intermediação de acordo pra elas, eu cuido de todos os problemas delas relacionados a viagem corporativa, ou, seja em companhia aérea, seja em hotel, seja com locação de carro. Então, eu acredito que seja exatamente isso. Seja essa intermediação mútua. Porque ela me ajuda com valores, ela me ajuda com volume e eu ajudo ela a criar negócios bons. Pra ela, entendeu? Então, eu faço muito acordo bacana que vai gerar negócio pra ela e pra mim e que vai criar uma certa redução de custo pra ela.

Pesquisadora: então, você já até acabou falando da outra questão que é o que o deslocamento da JBS interfere no seu cargo que é essa questão também de gerar negócio da sua parte, da organização que você representa.

G2.2, JBS: exatamente.

Pesquisadora: quando você disse: ah eu ajudo eles a criarem, eu posso entender que você criar condições favoráveis para aqueles realizem os bons negócios nas viagens, posso entender dessa forma?

G2.2, JBS: exatamente. Porque? Só pra você entender um pouquinho. Quando a gente pega muito número, eu conheço uma parte dos números da JBS. Mesmo porque ela divide vendas com outras pessoas. Nesse pouco de número que eu consigo enxergar eu aponto pra ela onde estão as oportunidades de negócio. Então eu falo assim: Cynthia, você consegue gerar negócio com tal companhia aérea do que com tal. Porque seu volume maior é com essa e não com outra. Então, eu aponto as possíveis melhorias, enfim, e daí juntas a gente corre atrás dessas negociações. Essas reduções, enfim. Então é mais ou menos esse o nosso papel.

Pesquisadora: então você fica de olho nesse desempenho?

G2.2, JBS: exatamente.

Pesquisadora: você está aqui há dois anos, não é?

G2.2, JBS: aqui, há dois anos.

Pesquisadora: eu sei que a Cynthia começou lá há três meses, né?

G2.2, JBS: exatamente.

Pesquisadora: qual é a sua relação profissional com a Cynthia, então, é realmente entre TMC e foi nesse período de três meses que ela está lá, é isso?

G2.2, JBS: isso, eu não conhecia a Cynthia, e é muito engraçado que tem gente que você olha e já cria aquela empatia. E com a Cynthia foi muito assim. Então, eu não conhecia a Cynthia, ela veio de uma concorrente minha muito forte e isso seria algo que poderia gerar um certo desconforto entre nós e foi super o contrário. Ela me deu toda abertura, eu mostrei pra ela trabalhando com meu era e a gente se encaixou muito bem. Então, realmente, foi uma relação assim muito de amor, porque ela é uma linda, ela é muito boazinha, ela entende muito do negócio, então para mim foi fantástico. A gente realmente se encaixou. A JBS conseguiu se encaixar com a TMC e a (...) com a Cynthia.

Pesquisadora: Então é um relacionamento de três meses por enquanto?

G2.2, JBS: exatamente. De apenas três meses.

Pesquisadora: não existe nenhum relacionamento pessoal entre vocês?

G2.2, JBS: não. Não nos conhecíamos.

Pesquisadora: de acordo com os conceitos que eu contei antes pra você sobre hospitalidade, você acredita que existem relações de hospitalidade entre você e a minha entrevistada número 1 que é a Cynthia?

G2.2, JBS: muito. Muito.

Pesquisadora: porque? Em quais momentos você consegue identificar isso?

G2.2, JBS: sempre que ela tem algum problema ela é muito educada no momento que ela me pede, eu tento responder pra ela sempre assim, mesmo o não, que normalmente as pessoas não gostam de entender, a gente explica o não. Porque que a gente não conseguiu? Porque nem sempre a gente vai conseguir. Então assim, eu sinto assim, a Cynthia, a Cynthia é uma pessoa muito doce. Então, a hospitalidade eu acho que é muito da educação também, a pessoa, vem como um ser humano bom. E tem gente que é um pouco mais, enfim... Seca, estúpida, ela não. É muito fácil essa relação com a Cynthia, porque ela é assim. Ela te atende muito bem, ela sempre está com a porta aberta, mesmo que ela não tenha um tempo, ela senta cinco minutos com você pra te ouvir, então, com certeza essa relação de hospitalidade sempre teve. Desde o dia que eu encontrei a Cynthia.

Pesquisadora: e se não fosse dessa forma, talvez o desenvolvimento das atividades profissionais entre vocês teria um talvez, alguma dificuldade?

G2.2, JBS: sim, se ela não me abrisse muito a porta, com certeza. Porque daí fica difícil você tentar descobrir o que a pessoa está pensando. Então, quando a gente consegue ter essa relação, a pessoa se abre com você, no caso da Cynthia, ela fala pra mim às vezes o que ela precisa, o que ela pensa, eu vou com umas ideias e se ela não concorda a gente volta do zero e constrói juntas uma outra ideia, enfim, então, eu acho que com a Cynthia, com certeza.

Pesquisadora: a minha última questão, eu acho que a gente até falou antes, né? Eu queria saber de você, se nas missões que são realizadas, agora vamos pensar nos colaboradores que viajam, da JBS. Toda vez que eles tem que viajar, para efetivar um negócio, alguma coisa nesse sentido. Você acredita que a relação de hospitalidade ela pode influenciar no sucesso dessa missão, desse objetivo, ou não sucesso?

G2.2, JBS: é, depende. A hospitalidade você diz, a minha ou de fornecedor?

Pesquisadora: a gente pode colocar das duas formas. Então, vamos pensar tanto no fornecedor que tem o contato direto ou na sua figura, que preparou talvez o ambiente que vai recebê-lo.

G2.2, JBS: tá, então nós temos dois problemas. Porque assim, o meu contato sempre é o gestor, tá? Então, as vezes eu não tenho contato com a JBS, mesmo porque são diversos

colaboradores, então a gente não consegue ter toda essa proximidade com todos. Então, fica bem difícil, porque as vezes o que eu tenho de hospitalidade com o gestor eu não vou conseguir ir ter com o colaborador. A gente tem a questão também de preparar o ambiente para eles. Eu dependo muito da hospitalidade do fornecedor, seja da companhia aérea, seja da hotelaria. Então, se ele chegar em um hotel cinco estrelas e ele se depara com uma atendente que não está em um bom dia ele vai reclamar pra quem? Pra mim. Mesmo eu não tendo nada a ver com fornecedor em si, mas quem intermediou a compra que indicou fui eu. Tá, então, é muito complicado medir isso porque eu dependo muito mais dos outros, em alguns momentos, do que realmente da minha.

Pesquisadora: mas daí chega até você isso e você tomar algumas são, enfim...

G2.2, JBS: exatamente. Quando chega pra mim, sim. Tem pessoas que não passam os problemas pra gente. Acontecem, ficam ali internos, ele tenta resolver ali com os fornecedores e não passa nada pra gente. Agora, quando chegar na minha mão, aí eu consigo com certeza tomar uma ação.

Pesquisadora: é isso.

ENTREVISTA – GRUPO 1 (8º Comando Naval –Marinha do Brasil)

Entrevistado - Comandante (Legenda: G1, 8ComNav.)

Comandante – 8º Comando Naval

(devido ao nível de autorização concedido pelo entrevistado, não será citado o nome do mesmo. Existiu ainda a presença de outro respondente, condição para que a entrevista fosse concedida, mas que não quis ter nome e cargos identificados, que será tratado como *Entrevistado não identificado*.)

Pesquisadora: vamos lá, eu estou gravando vocês agora. E vamos ver se agente consegue entender o que faz parte. Essas questões que eu vou passar para vocês elas se enquadram muitíssimo bem quando falamos de uma organização privada. De uma religiosa, também se encaixou bastante e agora minha curiosidade é na militar. Então, eu estou agora com o (...) e o comandante (...) e, que vão me ajudar a entender um pouco dessa questão da mobilidade corporativa. Então, vamos esclarecer, não estamos falando pela Marinha, né, como um corpo

maior, mas sim pelo...

Entrevistado não identificado: 8º Distrito Naval.

Pesquisadora: que fica aqui localizado em São Paulo.

Entrevistado não identificado: no estado de São Paulo.

Pesquisadora: vocês começaram aqui há quantos anos? Foi sempre no 8º distrito?

Entrevistado não identificado: eu estou aqui desde agosto.

Pesquisadora: nossa, recente.

Comandante: e eu desde julho. Um mês antes, aqui no comando do 8º Distrito.

Pesquisadora: antes disso, estavam em outros estados?

Entrevistado não identificado: eu estava em Brasília.

Comandante: e eu no Rio de Janeiro.

Entrevistado não identificado: eu tenho 40 anos de marinha.

Comandante: e eu, 29 e dois meses.

Pesquisadora: e como é que começa esse processo? De vocês ingressarem na Marinha?

Comandante: na nossa admissão, a Marinha tem diversas portas de entrada. É um concurso público. A gente faz uma prova. Então, no nosso caso, meu e o Entrevistado não identificado fizemos prova para o Colégio Naval, Escola Naval, que é a carreira de oficial, é uma das portas de entrada.

Pesquisadora: e como funcionam os níveis? Porque eu tratei com alguns de vocês e daí eu vi

que tinha: tenente, comandante, almirante. Aí, um senhor lá fora estava me falando: ah, porque esse é o corpo da armada, que são os oficiais, mas, como funciona isso?

Comandante: é uma estrutura complexa. Então, você tem a carreira de oficiais que tem algumas portas de entrada, por exemplo, sempre por concurso. Então, oficiais e praças, que a gente chama. Oficiais então você entra pelo lado da Marinha ou então alunos do Colégio. O que vem pela escola ou então pelo centro de instrução que a pessoa faz uma faculdade, presta um concurso público e já entra como médico, dentista, etc e vai seguir uma carreira de oficial. Então você tem, aspirante, guarda-marinha, tenente e aí vai subindo até os últimos postos...

Pesquisadora: comandante, almirante Qual é o último?

Comandante: o último, daí, é uma divisão, né? Por exemplo: almirante. Almirante são três níveis. Tenho o Contra-Almirante, o Vice-Almirante e o Almirante de esquadra, que é o último. Quando fala comandante, tem o Capitão de Corveta, o Capitão de Fragata, o Capitão de Mar e Guerra. Então, cada posto tem a sua divisão.

Entrevistado não identificado: cada posto, para um oficial e cada graduação, para um praça, elas têm funções e cargos específicos. Então, por exemplo, ele falou que entrou pelo Colégio Naval, fez o segundo grau na Marinha, já através do concurso público, já era militar, quando ele entrou pra.... Quando entrou para o colégio naval ele virou militar, tá? Dai ele foi, passou pelo colégio naval, foi para escola naval que a nossa universidade. Nós somos formados lá em bacharel em Ciências do mar.

Pesquisadora: ah, chama bacharel em Ciências do mar?

Entrevistado não identificado: a nossa formação é essa. Depois disso, porque tem um ano... A escola naval tem uma parte acadêmica e depois quando ele acaba o curso na escola Naval tem a parte prática que a viagem de guarda-marinha. Viagem guarda-marinha é uma viagem pra gente aprender a navegação, para ter um conhecimento cultural, então nós vamos para outros lugares do mundo. Depois disso tem uma prova, quando acaba essa viagem, nesse período de guarda-marinha, daí a gente fica nomeado segundo-tenente. E o segundo-tenente, qual é a atividade dele? O segundo-tenente vai servir a bordo dos navios da Marinha, se ele for da armada, se ele for fuzileiro vai ser, vai para as operações militares dos fuzileiros. E aí, cada

posto tem um período de tempo que se chama...

Comandante: interstício.

Entrevistado não identificado: então o segundo-tenente por exemplo fica dois anos. Ele é um oficial que está aprendendo, então ele vai ser um ajudante dos encarregados, dos chefes, ele vai ser o segundo. O primeiro tenente já é um tenente que já tem alguma experiência...

Pesquisadora: passou por esses dois anos aí.

Entrevistado não identificado: passou por esses dois anos, fez um curso de aperfeiçoamento porque é como se fosse um curso de mestrado, nosso.

Pesquisadora: ah, que legal. Sempre na Universidade da Marinha, né?

Entrevistado não identificado: ele já está embarcado. Ele já faz parte das tripulações das organizações militares que podem ser navios, podem ser assuntos de terra, operações de fuzileiros navais. Então, ele vai... Ele já é um oficial que tem alguma experiência, ele vai fazer o curso de mestrado, ele volta para um outro lugar que é uma outra universidade da Marinha que faz esse aperfeiçoamento e aí ele fica três anos... Ele fica um ano cursando, dois anos ele volta a praticar o novo conhecimento, mas ele continua ainda Tenente. Daí ele vira o Capitão-Tenente. E depois de três anos ele vira o capitão-tenente cujo interstício é de seis anos. E daí a hora que ele vai exercer cargos de encarregado de divisão ou chefe de departamento. E no final dos últimos anos de Capitão-Tenente ele já está pronto a comandar o Navio ou uma operação militar.

Pesquisadora: que legal. É um plano de carreira, né?

Comandante: é um plano de carreira.

Entrevistado não identificado: é um plano de carreira. Chama-se plano de carreira.

Comandante: o nome é exatamente esse.

Entrevistado não identificado: daí no final do período de Capitão-Tenente ele vai comandar um navio de quarta classe. Aqui é um Navio auxiliar, pequeno, compatível com um posto dele. Daí, depois de seis anos de Capitão-Tenente ele vai ser promovido a Capitão de Corveta. Ele que era um oficial subalterno, conseguiu virar Capitão-Tenente, como capitão-tenente, ele é oficial intermediário, como Capitão de Corveta ele inicia O posto de oficial superior. Então, é a hora que ele pode comandar o Navio maior, ele volta para outra Escola da Marinha que é uma escola de Guerra Naval, que vai fazer outro curso. Na verdade, o militar da Marinha, toda vez ele tem que...

Comandante: em todos os postos ele tem algum estudo para fazer...

Entrevistado não identificado: para poder vencer. É um mérito. Se ele não passar, ele não vai. Então é a meritocracia. Ele volta para a universidade, ele faz uma espécie de um doutorado, cursa os estudos do Estado Maior. Porque, o Estado Maior são as grandes organizações militares, que são comandadas pelos almirantes, que são onde estão agrupados os meios, os navios, então são coisas, são instituições que vão determinar certas ordens que são estudadas...

Comandante: é como se fosse uma diretoria de um presidente. Então, aqui o nosso exemplo: eu tenho um almirante que é como se fosse o presidente, ele é o mais antigo então ele tem que ter um staff abaixo dele para poder assessorar nas decisões dele. Esse *staff* é composto por esses oficiais que são chamados de Oficiais do Estado Maior que já são oficiais mais experientes que já passaram por todos esses cursos e etc.

Entrevistado não identificado: é quase 20 anos de Marinha que esse pessoal já tem. Então, ele vai ter aí quatro anos de Capitão Corveta, isso em média, né? Aí ele vai ser promovido a Capitão de Fragata, mas ele tem que passar nesse curso também, né? Porque tem um concurso para o curso e depois tem o curso.

Comandante: são dois anos. Você tem que estudar para fazer a prova porque é uma prova muito difícil.

Pesquisadora: de entrada?

Entrevistado não identificado: e depois disso tem que passar também. Daí ele vira Capitão de Fragata.

Pesquisadora: tem que estudar para entrar e para sair.

Entrevistado não identificado: daí ele está apito para comandar um navio maior. Ele está se aprimorando para exercer o comando dos meios que são os navios maiores, então, as Fragatas mais complexas que vão operar em conjunto, né? Daí como Capitão de Fragata ele vai ter essa capacidade, né? Depois de quatro anos ele vira Capitão de Mar e Guerra. Volta para fazer outro curso na Marinha.

Pesquisadora: mais dois anos?

Entrevistado não identificado: não agora é um ano. Esses cursos todos tem a duração de um ano, mas ele fica dois porque um você tem que se preparar para o concurso, mas esse por exemplo não tem mais concurso, para Capitão de Mar e Guerra, que é o curso de altos estudos Militares, que volta a fazer a escola de Guerra Naval e daí ele está a, se ele passar nesse curso, para ser promovido a almirante. Ele vai virar o Oficial General. Então, são quatro anos de Capitão Corveta, quatro de Fragata, quatro de Mar e Guerra.

Comandante: são seis de Corveta.

Entrevistado não identificado: seis?

Comandante: seis.

Entrevistado não identificado: é que isso aí varia de acordo com plano de carreira que todo ano a Marinha revê.

Comandante: todo ano a Marinha revê.

Entrevistado não identificado: daí os Almirantes são os Oficiais Gerais: os Contra-Almirantes, Vice-Almirantes e Almirantes de Esquadra. Cada um desses postos em cargos

específicos. Então, Comandante de força dos submarinos, é um contra-Almirante. Comandante do distrito, que é mais complexo, é um vice-Almirante. E os Almirantes de Esquadras, são os cargos das direções setoriais da Marinha. Então, a direção de pessoal, direção de material, ciências e tecnologia...

Pesquisadora: posso dizer que é como se fossem departamentos de uma empresa?

Entrevistado não identificado: isso.

Comandante: mas só que em um último nível. Abaixo do comandante da Marinha tem esses corpos de direção setorial. Então, por exemplo, nós aqui estamos debaixo de um órgão que é o comando de operações navais.

Entrevistado não identificado: é um órgão de direção setorial operacional. Comandante: da parte operativa, operacional. Então, tudo que é braço operativo: Navio, fuzileiro, etc, está debaixo de um Almirante, que é um 4 estrelas, que é um Almirante de Esquadra. Embaixo dele tem uma série de oficiais gerais também, vice-Almirante e outros. E daí vai descendo todo braço operativo. Então é assim cada setor da Marinha.

Entrevistado não identificado: se a gente conseguisse um organograma... Pega lá, vai ser melhor pra você entender.

Pesquisadora: eu tentei até pegar no site da Marinha do Brasil, tem um ponto mas ele é tão Pequeninho. Legal, é um plano de carreira super desenhado.

Entrevistado não identificado: a Marinha tem 200 anos, né? Então, é uma estrutura forte que foi muito trabalhada. E ela sempre, ela sofre mudanças, né? A gente vai a cada dia se aprimorando.

Pesquisadora: é, tem que rever de tempos em tempos, né? É como uma empresa não tem jeito. O senhor cuida aqui hoje do 8º Distrito. Eu posso dizer que é o cargo maior hoje do 8º Distrito?

Entrevistado não identificado: isso. 8º Distrito Naval é aquele mapa que está ali, que é o

estado de São Paulo, mais uma parte de Minas Gerais, mais uma parte do Mato Grosso, mais uma parte de Goiás, que são os nossos... Ele foi dimensionado de acordo com as bacias hidrográficas. Então, a bacia hidrográfica do rio Paraná, bacia hidrográfica do rio Tietê, então esse é o quadro... Não só o estado de São Paulo, da pra você entender ali, né?

Pesquisadora: por conta das bacias que pegou esse pouquinho a mais, né?

Entrevistado não identificado: isso mesmo.

Pesquisadora: e o comandante (...), ele cuida...

Entrevistado não identificado: o comandante Cardoso ele é o meu Oficial de Estado Maior e ele cuida da parte de organização.

Pesquisadora: tá, de organização do 8º Distrito?

Entrevistado não identificado: isso.

Pesquisadora: Aqui a gente já está falando de uma sede da matriz que é o comando maior da Marinha. Uma outra questão que eu acho que também não faz sentido é sobre faturamento. Não vejo que a Marinha seja um órgão que trabalhe com faturamento.

Entrevistado não identificado: nós temos um orçamento da Marinha que anual. Um orçamento da Marinha, tem um setor da Marinha que distribui esse dinheiro.

Pesquisadora: para os distritos?

Entrevistado não identificado: para os órgãos de direção setorial. E o órgão de direção setorial em função de suas necessidades ele distribui esse recurso. Por exemplo, meu órgão de direção setorial que é o comandante de operações navais, ele recebe aquele recurso e repassa para seus subordinados. Para atender as necessidades de cada local. Então, por exemplo, tem um local da Marinha, um distrito da Marinha, que deve ter recebido mais recurso do que eu porque ele é muito maior que tem muito mais operações militares. Então ele vai trabalhar isso lá e vai passar pra mim.

Pesquisadora: quantas pessoas a gente tem hoje aqui no 8º Distrito?

Entrevistado não identificado: no comando do oitavo Distrito Naval?

Pesquisadora: é.

Entrevistado não identificado: aqui são mais ou menos 250.

Pesquisadora: 250 pessoas?

Entrevistado não identificado: mais ou menos.

Pesquisadora: na Marinha inteira o senhor teria um número, arriscaria?

Entrevistado não identificado. 60.000.

Pesquisadora: 60.000?

Entrevistado não identificado: isso.

Pesquisadora: agora eu não sei se o comandante (...) talvez saberia me dizer mais... Bom, vamos trazer então aqui para a realidade do 8º Distrito. Quantos colaboradores costumam realizar viagens em nome do 8º Distrito?

Entrevistado não identificado: não vamos falar em colaborador porque a gente não usa aqui essa palavra. São os militares.

Pesquisadora: militares, ótimo.

Entrevistado não identificado: então, aqui, nós somos 250 mais ou menos, né?

Comandante: no SDP?

Entrevistado não identificado: não, só aqui no distrito.

Comandante: é, no distrito aqui mais ou menos 250.

Entrevistado não identificado: nós estamos falando só dessa organização. Porque eu tenho subordinados aqui de São Paulo. Você quer falar de todas?

Pesquisadora: de todas que o senhor tiver uma forma de...

Comandante: 800 militares.

Entrevistado não identificado: aqui é o seguinte. Função dos recursos... Nós temos várias necessidades, então quais são as nossas necessidades aqui? O pessoal das capitânicas, que nós temos duas, que é a capitania de São Paulo e a Capitania Fluvial Tietê Paraná em barra bonita, eles realizam diversas tarefas ligadas ao 8º Distrito Naval, tarefas estas da Marinha que são inspeções, embarcações...

Comandante: documentação. Então, se a pessoa tem um barco, um jet-ski, tudo isso precisa ter uma documentação, precisa ter uma habilitação, como uma carteira de motorista...

Pesquisadora: É a Marinha que cuida disso?

Comandante: é a Marinha que fornece, fiscaliza, como se fosse mal comparando, um Detran. Ela que emite esses documentos, vê se está regular, se está irregular, entendeu? Se a embarcação tem que ter o que? Tem que ter colete... Então a Marinha que vai lá por meio das capitânicas, delegacias e agências, verificar, fazer a inspeção e etc.

Entrevistado não identificado: além de fazer a inspeção das embarcações que estão transitando, para ver se elas estão...

Comandante: no mar. Isso no mar.

Entrevistado não identificado: no mar, nos rios, nos lagos...

Comandante: aonde for.

Entrevistado não identificado: então, esse pessoal ele se movimenta toda hora, todo dia. Essa é uma tarefa diuturna que a Marinha realiza.

Pesquisadora: tá, então dessas 800 pessoas que formam esse contingente que o senhor tem acesso dos militares, todos eles costumam realizar esses deslocamentos?

Comandante: não. Mais uma boa parte se desloca.

Entrevistado não identificado: eu diria que 50%. Uma parte da capitania atua dentro administrativamente e a outra parte sai para fazer essas atividades.

Pesquisadora: então a gente pode falar em 50% disso?

Entrevistado não identificado: é.

Comandante: é uma média razoável.

Pesquisadora: e a motivação vai ser essa. Então a gente pode falar que é para inspeção, inspeção das embarcações que estão transitando, documentação, fiscalização, embarcação, OK. Que vai estar por meio dessas duas capitancias, realizando esses deslocamentos?

Comandante: isso.

Pesquisadora: existe um determinado cargo para elas poderem entrar nesse 50% que se deslocam ou não?

Entrevistado não identificado: sim, todo mundo que está lá é habilitado para fazer isso. Nós temos uma tabela de votação, de operação militar, em que você tem que colocar nessa função uma pessoa habilitada para isso. Então, ele deve ter feito um curso ao longo da carreira dele que o habilitou a fazer esses serviços.

Pesquisadora: essas missões aqui?

Entrevistado não identificado: é. Que é a mesma coisa para os cargos burocráticos, entendeu?

Comandante: nem todos que estão na capitania exercem essa atividade. Então, por exemplo, a capitania precisa ter um enfermeiro para cuidar de determinada atividade que a capitania é responsável. Esse enfermeiro, ele vai cuidar da parte técnica dele. Ele não vai pro mar fazer inspeção e etc. Para ele poder ir fazer inspeção ele tem que ter outro curso. Um curso especial para habilitar aquele militar dentro daquele recurso necessário pra ele poder exigir os documentos, então tem um preparativo dentro...

Entrevistado não identificado: e essas capitânias não fazem só isso.

Comandante: não fazem só isso.

Entrevistado não identificado: o que que elas fazem também? Então elas tem médicos, né? Que cuidam da tripulação, dos dependentes e do pessoal da reserva que mora naquela cidade.

Pesquisadora: o que seria o pessoal da reserva?

Entrevistado não identificado: os aposentados.

Comandante: os aposentados.

Entrevistado não identificado: aquele que se aposentou...

Comandante: cumpriu o tempo de trabalho dele, já está habilitado para ir para casa, então ele pede para ir para a reserva ou a aposentadoria conforme...

Entrevistado não identificado: é que são duas coisas assim separadas: reserva e reforma. Reserva, ele vai para casa, mas se a Marinha precisar convoca e ele vai. O reformado, depois de certa idade, que varia para cada posto ou graduação, ele não pode mais servir. Ele está aposentado. Na reserva, ou seja, ele está disponível, já cumpriu o tempo dele.

Comandante: ele não usa mais a farda, ele não vem mais trabalhar mas ele está disponível,

pode ser chamado a qualquer momento.

Pesquisadora: mesmo aposentado?

Comandante: o da reserva. O reformado não.

Entrevistado não identificado: em função da idade, né?

Pesquisadora: é, faz sentido. É, quando eu perguntei sobre cargo eu perguntei pelo seguinte. Quando a gente faz isso mais voltado para uma empresa, existem algumas coisas do tipo: ah não, só alguém do nível de gerente que pode viajar. Mas, quais os tipos de pessoas que eu preciso ter para estar dentro de uma embarcação?

Entrevistado não identificado: por exemplo esse grupo de inspeção é um pessoal que é habilitado então já tem um chefe, um subchefe. Cada um já tem uma atribuição.

Pesquisadora: ele traz a especialidade que precisa para compor aquele grupo, mas ele tem o preparo para atuar naquele meio, que é meio diferente de um hospital por exemplo, no caso de um enfermeiro...

Comandante: isso, e mesmo dentro disso há uma hierarquia. Então, numa patrulha, numa inspeção naval, vai o sargento, mas vai um cabo, pode ir um marinheiro, pode ir um oficial. Então, mesmo ali dentro a uma hierarquia que atua com a sua atividade e dentro da sua responsabilidade.

Pesquisadora: e esses deslocamentos eles podem acontecer só dentro dessa área que a gente viu ou não, Brasil inteiro fora do Brasil?

Comandante: nesse caso, só dentro da nossa área.

Pesquisadora: tá, e quando a gente fala fora dessa área?

Entrevistado não identificado: porque isso? Porque a minha autoridade, que eu delego para quem vai lá fazer essa inspeção, porque ele está fazendo a inspeção com a minha autoridade.

Eu deleguei a minha autoridade. Na minha responsabilidade. Eu só tenho autoridade dentro da área do 8º Distrito Naval. Se chegar ali naquele pontinho ali, e passar pro lado de cá...

Comandante: aí é outro

Pesquisadora: está na autoridade de outro?

Entrevistado não identificado: eu quero colocar um barco aqui, tem alguma coisa errada, e passou dessa linha aqui, ele não tem mais autoridade. Já é um outro distrito.

Comandante: já é uma outra região, um outro...

Entrevistado não identificado, A mesma estrutura só que paralelo.

Pesquisadora: e vocês conseguiriam me dizer alguma coisa, do tipo, quando a gente está falando de transitar entre estados, o pessoal, ou países, como funciona? Tudo bem que vocês podem não me dizer como as pessoas que organizam isso, mas que talvez já fizeram isso. Como funciona esses deslocamentos?

Entrevistado não identificado: aí entra o que eu te falei que não é mais da minha autoridade, por exemplo, vamos supor que eu tenho que fazer, tem um curso qualquer. Que algum militar da minha jurisdição tem que fazer um curso qualquer que não é na minha área. A diretoria do pessoal militar é que vai determinar, porque, porque aí tem uma parte legal de quem mandou, da autoridade que mandou e tem uma parte de numerário, porque para ele poder se deslocar ele tem que receber uma diária...

Pesquisadora: era esse o ponto que eu estou querendo chegar. OK, eu entendi que com relação a organizar...

Entrevistado não identificado: é alguém da Marinha que cuida disso.

Pesquisadora: mas vocês já fizeram esse tipo de deslocamento?

Entrevistado não identificado: já.

Pesquisadora: como funcionou isso? Quando vocês eram um viajante de uma missão como essa?

Comandante: você recebe uma tarefa, ou uma atividade ou talvez uma necessidade de carreira, um curso que você tenha que fazer e você tem que se deslocar fora da sua região conforme o Entrevistado não identificado falou, então tem toda uma documentação que é gerada para isso porque as leis preveem isso, não é só para as forças armadas, mas você tem que ser remunerado por aquilo ali. Você está saindo da sua área, você vai precisar ficar em um hotel, você vai precisar de se deslocar pra ir do hotel até o lugar onde você está fazendo curso, o que quer que seja, voltar, etc. Então é isso que o comandante falou que tem dentro de uma documentação que é gerada em um nível superior e que gera essa atividade. Então essa parte acontece e você vai se deslocar do seu local de trabalho para onde quer que seja, durante um espaço de tempo predeterminado, com data de início, data de fim para fazer aquilo lá.

Entrevistado não identificado: para legalizar a sua movimentação.

Pesquisadora: aí tem todo esse procedimento. Entrevistado não identificado: qualquer militar só pode sair se estiver autorizado.

Pesquisadora: e sob autorização daquela figura que tem na área. Naquela área geográfica?

Comandante: dependendo do assunto tem diversos donos, digamos assim, que dão essa determinação, para fazer uma movimentação, enfim, são inúmeras situações, difícil de ficar detalhando, né?

Pesquisadora: aqui, por exemplo, agora a gente volta um pouco para vocês enquanto organizadores, vocês fazem ideia do quanto é de despesa desse deslocamento? Vamos falar agora só de pessoas do 8º, dentro dessa área que vocês me mostraram, não precisa me falar em números o que eu peço às vezes, no caso de empresa, é que eles me digam por exemplo, ah, esse representar o nosso segundo maior gasto, o terceiro maior gasto. Porque geralmente tem, aqui eu acho que funciona de outra forma, mas em uma empresa eles falam assim que geralmente o primeiro maior gasto da empresa é a folha de pagamento o segundo é a parte de sei lá, marketing, e o terceiro deslocamento...

Entrevistado não identificado: sabe porque eu não posso definir isso para você? Porque a parte de pagamento não está ligada a mim, por exemplo. Entendeu? Por exemplo, esse pessoal que vai para a movimentação, ele vai cumprindo uma determinada missão. Então, para isso, ele recebe o dinheiro, não é uma diária, é uma outra gratificação.

Comandante: um outro tipo de recurso.

Entrevistado não identificado: isso não sai do orçamento do 8º Distrito Naval.

Pesquisadora: sai de um órgão maior?

Comandante: sai de um outro setor.

Entrevistado não identificado: sai do orçamento da Marinha do Brasil como um todo.

Pesquisadora: quanto você se deslocou, né? Você fez essa outra viagem, enfim, que foram além dessas missões que a gente colocou. Quais eram os objetivos desse deslocamento?

Comandante: tem muitos objetivos. Às vezes é uma necessidade de carreira, ou segundo-tenente, por exemplo, que ele tem que fazer aqueles cursos que o Entrevistado não identificado falou, mas é sempre uma necessidade de serviço.

Entrevistado não identificado: por exemplo, se eu for daqui para Santos, que é o meu subordinado lá, e eu vou fazer uma inspeção lá, que eu tenho que fazer, é uma obrigação, eu recebo um recurso para eu ficar esses dias lá. E tem que ser suficiente para pagar a minha hospedagem e a minha alimentação. Agora, se eu for daqui para Santos, para passar um final de semana, é por minha conta. Então, todas as movimentações da Marinha, que são feitas, que a recursos envolvidos, que há determinação, ou seja, o que quer dizer a determinação? Se ele vai sair aqui para algum lugar autorizado, e ele sofrer por exemplo, vou até bater na madeira que, um acidente e ele está a serviço e vier a falecer, e vier a óbito, ele vai receber o pagamento que a esposa dele receberá, que tem direito, é maior do que se ele tivesse ido a passeio.

Comandante: porque eu estava a serviço. Então, todos os deslocamentos nossos são por uma necessidade de serviço.

Entrevistado não identificado: qualquer coisa que tiver pra fazer aqui, é para serviço, é por necessidade de serviço. Qualquer coisa: um curso, uma missão...

Comandante: uma missão, uma inspeção...

Pesquisadora: eu posso colocar aqui também, algo do tipo como o treinamento?

Comandante: também, também. Treinamento, adestramento, missões...

Entrevistado não identificado: treinamento é o que a gente mais faz.

Pesquisadora: pode ser alguma coisa de reunião entre oficiais?

Comandante: também.

Entrevistado não identificado: por isso que eu digo a você, quando a viagem é a serviço, enquadrado em qualquer situação, que exige que você vá a trabalho, entendeu?

Pesquisadora: esse recurso que o senhor mencionou para mim. Como é que funciona? Ele é um valor estipulado, você tem, sei lá, R\$150 por dia, não importa para onde você vá...

Comandante: isso vem do governo federal. Tem um valor específico lá e a gente só faz cumprir o que está determinado na lei.

Entrevistado não identificado: o Ministério do Planejamento se não me engano é que estabelece o que cada um recebe.

Pesquisadora: E vai ser sempre a mesma coisa, independente se você vai, se você vai ficar hospedado em São Vicente ou se você vai ficar hospedado em São Paulo?

Entrevistado não identificado: não, em função do tamanho da cidade.

Comandante: está bem escrito, isso também é uma norma do governo federal que tem escrito lá as regiões. Então, uma coisa é você ir para o Rio de Janeiro e outra coisa é você ir lá para o interior, sei lá do sertão do Mato Grosso, Pantanal...

Entrevistado não identificado: se você for para o Rio de Janeiro você vai receber uma diária maior porque o hotel é mais caro. Agora, por exemplo, você vai para uma cidade pequena aqui de São Paulo, por exemplo, Presidente Epitácio. Conhece, é uma cidade desse tamanhinho aqui? Você vai receber uma diária menor.

Comandante: mas isso tudo não é a gente que escolhe não. Isso já tem escrito. Tem uma tabela e não é a Marinha, isso é um órgão do governo federal, tem uma lista, a gente só faz olhar lá e ver onde é que se encaixa.

Pesquisadora: então não tem aquela coisa que nem de empresa que eles chegam já com o voucher do seu hotel, vocês se viram para achar o hotel que vocês vão ficar, é isso?

Comandante: não, você recebe um dinheiro de acordo com o que está preconizado nas leis e aquele dinheiro ali é o que você tem para usar.

Pesquisadora: e quando a gente fala de aéreo, por exemplo, vocês tem que correr atrás disso também o alguém já ver isso?

Entrevistado não identificado: isso, hoje, as passagens aéreas, você recebe uma passagem.

Comandante: você recebe a passagem. Não recebe dinheiro.

Pesquisadora: eu acho que é o único serviço contratado que vai funcionar dessa forma. Não sei, aluguel de carro, como é que funciona isso?

Comandante: você não recebe aluguel de carro. Se você quiser alugar um carro você vai botar no valor da sua diária, do seu bolso, você não recebe pra isso.

Pesquisadora: então a gente pode falar que os serviços envolvidos no deslocamento eles vão se resumir, a parte de aéreo, que já chega passagem para vocês e um valor que vai ser de acordo com a realidade da cidade que vocês vão, pra vocês se virarem em hotel, alimentação,

deslocamento que vocês quiserem.

Comandante: isso, exatamente.

Entrevistado não identificado: mas ela não prevê que você vai alugar um carro. Vai prever que você vai utilizar o transporte que ele seja compatível com o seu cargo, mas, que não é uma coisa... Tem que ser uma coisa assim, bem espartana.

Pesquisadora: vocês chegaram a fazer algum deslocamento para fora do país?

Entrevistado não identificado: sim, eu fiquei dois anos nos Estados Unidos.

Pesquisadora: Como foi?

Entrevistado não identificado: eu recebi uma passagem para ir para os Estados Unidos, recebi um auxílio movimentação para você poder se estabelecer...

Comandante: mudança...

Entrevistado não identificado: recebi o dinheiro da mudança. Cheguei lá, aluguei um apartamento, uma casa que foi o caso e me mantive lá, a Marinha me pagava lá e na volta foi a mesma coisa.

Pesquisadora: a Marinha pagava o aluguel também? Era o seu salário que tinha que dar conta disso?

Entrevistado não identificado: era o meu salário.

Pesquisadora: e a família? Nesse caso, como funciona? Ela se desloca junto?

Entrevistado não identificado: depende do tempo que você vai. Então, a movimentação, ela pode ser com dependentes ou sem dependentes. E tem um prazo lá: se ela é menor de quatro meses... aí entra um pouco daquilo que eu te falei que não é da minha jurisdição. É a sua

família pode ou não ir. Se a família pode ir porque a missão é muito longa, a Marinha te dá também a passagem da família.

Comandante: então se ela te dá uma passagem aérea, dá também uma passagem aérea para todos os dependentes.

Pesquisadora: mas não tem nada a ver com dinheiro que você vai usar para mantê-los lá?

Comandante: não, o dinheiro mensal Ali, é o seu. Seu salário.

Entrevistado não identificado: se você vai levar ou não é problema seu. Se você não vai levar você não recebe nem a passagem. Essas coisas são muito transparentes. Se você entrar no site da Marinha, você vai poder ver o que cada um recebe se fizer isso, se fizer não sei o que. Tem tudo escrito.

Comandante: até mesmo naquele portal transparência Brasil.

Entrevistado não identificado: então, acho que no próprio site da Marinha você vai ver isso que nós estamos falando. Está tudo previsto.

Comandante: tem o nome da pessoa, o valor, o que ele está fazendo.

Entrevistado não identificado: se você entrar no site da Marinha você vai saber até o quanto eu ganho. Está tudo previsto. Transparente. Tudo está estabelecido.

Pesquisadora: e nesse caso, vamos supor, em que o senhor passou por essa situação de realmente levar a família. Mas, a marinha tem algum programa de integração da família num ambiente externo, assim. Existe alguma preocupação com isso?

Entrevistado não identificado: não. Não tem nada disso.

Pesquisadora: oficialmente não? E entre companheiros?

Entrevistado não identificado: quando eu fui para os Estados Unidos eu fui fazer um curso lá.

Cheguei lá, já tinha um oficial que tinha feito curso e estaria lá nesse colégio que a gente faz o curso um ano e o outro ano você fica lá de professor, né? Então, ele foi lá me receber. Ele, por gentileza foi lá, me pegou no aeroporto, me levou para alugar uma casa, fomos comprar mobília juntos. Então, existe uma espécie de hospitalidade informal. Porque se ele faz assim, olha, eu não gosto desse cara, eu não vou lá receber. Não ia acontecer. Aí, o que que acontece, quando meu sucessor, quando a pessoa que iria me render lá foi também, eu fiz a mesma coisa. E o outro que foi, fez a mesma coisa. Então, funciona assim uma... A família naval é muito próxima. Todo mundo se conhece. E a experiência de você sair do Brasil, não sei se você já teve essa experiência de sair do Brasil e morar em outro lugar. É uma situação enriquecedora, mas também que traz muito, porque eu sabia que ia chegar lá nesse colégio que eu estudava, ia vestir essa roupa, e a tal hora, já estava tudo arrumado. Minha mulher não sabia, meu filho não sabia. Foi um impacto para nossa vida. É difícil. Morar em outro país... Já sair daqui e morar em outro estado não é fácil, né?

Pesquisadora: eu sei, eu passei também cinco anos fora daqui.

Entrevistado não identificado: pra você ver como é que é. Há uma hospitalidade individual, da família naval, não que a Marinha fala: você tem que ir lá receber fulano.

Pesquisadora: não existe um programa oficial, mas vocês tem essa cumplicidade.

Entrevistado não identificado: exatamente.

Pesquisadora: que legal.

Entrevistado não identificado: isso acontece em todos os lugares. Agora, muitas vezes você vai para lá e não tem ninguém. Não tem ninguém da Marinha.

Pesquisadora: aí você tem que contar com quem é de lá...

Entrevistado não identificado: você vai ser jogado as férias e se virar.

Pesquisadora: ou vai, ou vai.

Entrevistado não identificado: ou vai, ou vai. Ah, não fala a língua. Devia falar.

Pesquisadora: porque que não estudou antes, né?

Entrevistado não identificado: a gente também se prepara, ou seja você tem que fazer uma prova antes e se passar... Se não, você não vai.

Pesquisadora: você tem que provar que você está apto a fazer esse deslocamento.

Entrevistado não identificado: exatamente. Se você vai fazer um curso lá... Só um instante.

Comandante: qualquer um desses cursos fora do país, há um processo seletivo e dentre outras coisas a língua é uma das coisas que avaliada. Porque para fazer um curso você tem que estudar em inglês, daí o cara chega lá e diz: eu não sei falar inglês? Vai perder o curso. Vai para França, não fala francês? Vai para um país de língua espanhola, não fala espanhol? Então, uma das coisas que faz parte do processo é a língua.

Pesquisadora: tá, eles tem esse cuidado. Porque eles estão fazendo um investimento, então tem que saber se está apto a... Tem uma questão que isso acontece também nas empresas eu vou parecer até um pouco repetitiva em fazer essas comparações mas é para tentar entender um pouco essa parte da Marinha. Existe uma política de viagem que são normas e regras estabelecidas para reger todo o deslocamento. Isso geralmente envolve: olha, colaborador, quando você for comprar uma passagem você tem que pegar a tarifa mais barata disponível, o reembolso você tem que fazer assim, assim, assim. Existe algo parecido aqui, pelo que vocês conhecem como organizadores no 8º Distrito ou como viajante na Marinha em geral. Existe e quem define isso? Seria um órgão federal maior...

Comandante: conforme a gente já falou, por exemplo, essa parte de passagens ela já é pré-estabelecida. Então, por exemplo, quando se compra uma passagem para o deslocamento não é a pessoa que compra. Sei lá, eu fui mandado para o Rio de Janeiro para fazer uma coisa. Aí, eu vou lá e eu comprou uma passagem que eu quis? Não, não é assim. Eu vou receber uma passagem porque tem um setor que vai pesquisar etc e ver aquilo que fica mais em conta, na relação custo-benefício, e esse setor compra passagem e te da passagem. Logicamente atendendo a sua necessidade do dia em que você tem que chegar lá, vai na véspera, enfim.

Mas, não fica ao prazer de quem vai é tudo normativo e escrito.

Pesquisadora: como chama esse setor da Marinha que realmente cuidar disso?

Comandante: depende. Aqui eles têm uma área do distrito que cuida disso para aquisição de passagens. Como uma coisa toda está tudo escrito o pessoal daqui avalia, estuda, executa e compra passagem. Acabou.

Pesquisadora: vocês compram via alguma agência? Tem uma agência que faz isso?

Comandante: normalmente são agências conveniadas. Agora eu não sei exatamente falar esse processo, porque não é nosso, aqui.

Pesquisadora: mas funciona como se fosse uma licitação? Ou não chega a tanto?

Comandante: não sei. Isso aí é uma coisa que eu teria que ver, mas não sei. Nós temos uma agência, mas eu não sei exatamente como funciona esse processo.

Pesquisadora: mas de qualquer forma é uma agência conveniada?

Comandante: normalmente, o distrito, a gente não pode, normalmente por essa questão de existirem normas e etc, nós, Marinha, a gente não pode chegar lá e comprar uma passagem. Para serviços desse aspecto.

Pesquisadora: tem que ter a determinação, né?

Comandante: exatamente. Quem sabe para fazer um curso, uma reunião, uma coisa assim, fora, que você tenha que se deslocar.

Pesquisadora: então, com relação a parte de política é o governo maior, mesmo que estabeleça valor, é ele quem vai definir essas regras?

Comandante: exatamente. Não é só para Marinha, né? É para todo mundo.

Pesquisadora: E quem cuida do comprimento disso? Por exemplo, quando vocês pegam esses

recursos, vocês têm a responsabilidade de prestar contas sobre eles, certo? Quem cuida do comprimento disso tudo?

Comandante: tudo dentro da Marinha tem uma organização muito rigorosa em termos de contabilidade e custos. Então existem profissionais formados na área de custos, de contabilidade, intendente de marinha que nós chamamos, que eles são profissionais que vão a fundo em toda essa parte de execução financeira e etc, só para gerir tudo o que diz respeito a gastos. Tudo, efetivamente tudo. Desde o dinheiro de manutenção de Navio até a compra de uma passagem aérea. Então, tudo é controlado e tudo é comprovado. Hoje em dia tem sistemas diretos do governo em que você tem que introduzir dados e etc, não é a minha área, não é o meu setor, mas é tudo...

Pesquisadora: então existe um sistema...

Comandante: tem, tem diversos sistemas que você faz registro e você tem os diversos níveis desde a menor organizaçãozinha lá, com 10 pessoas, até a diretoria de finanças da Marinha que está olhando para todo mundo embaixo, o setor de pagamento da Marinha, enfim. Você tem uma série de órgãos, dos níveis mais baixos até os níveis mais altos que controlam e normativos são todos os gastos. Efetivamente todos os gastos.

Pesquisadora: dos deslocamentos inclusive?

Comandante: no nível de centavos. Deslocamentos inclusive. É um rigor grande.

Pesquisadora: quem vai decidir quem vai ser o militar que vai ter que se deslocar, porque, sempre vai ser o chefe daquele setor, daquela região?

Comandante: depende... Sim, decisão assim sempre é o chefe, né? Mas, aí depende do tipo de processo. Existe alguns processos que são de voluntariado, existem processos que são obrigatórios, entendeu? Então, isso aí variar.

Pesquisadora: e quando você faz alguma viagem? Você tem que solicitar isso. Você solicita através de alguma ferramenta? Existe algum sistema ou algo de tecnologia envolvida nisso tudo, ou essas solicitações feitas...

Comandante: mas essa solicitação, do que você está falando?

Pesquisadora: de viagem. Então, vamos supor que você tem que viajar, você tem que ter essa passagem, você tem que pedir para alguém te mandar essa passagem. Isso é feito como? Via algum sistema?

Comandante: não, conforme eu te expliquei existe esse setor que cuida disso então ele entra em contato e vai receber ali a gama de passagens disponível ali para aquele período de empresas aéreas TAM, Gol, enfim...

Pesquisadora: mas daí você não saberia me dizer.... Tem um sistema que é utilizado por algumas empresas que é um sistema de *self Booking*. Que é o reserve você mesmo. É um systeminha onde eles entram e aí, agência, que seria agência conveniada deles, fornece esse sistema e através disso eles puxam a disponibilidade ver quem tem para esse horário, esse dia, valor mais barato e faz a reserva através desse sistema.

Comandante: eu não sei precisar isso para você porque eu nunca trabalhei com isso, não é a minha função, então, realmente... Eu sei que existe, mas eu não sei realmente detalhes de como funciona isso. Como funciona essa sistemática.

Pesquisadora: bom, serviços utilizados a gente já acabou falando bastante, responsável pela contratação do serviço, então, é esse órgão que você me disse... Acho que também com relação a parte de contratação de serviços tem que ser com eles, né? A gente não consegue saber quais são os serviços... Quando vocês viajam, durante o deslocamento de vocês, vocês fazem uso de alguma ferramenta tecnológica para auxiliar vocês durante esse deslocamento, seja em forma de aplicativo, seja em forma de solicitação e aprovação a distância, via celular de algo que vocês precisam?

Comandante: aí é pessoal, né? A Marinha, ela vai te dar a passagem de ida, a passagem de volta, e o recurso da diária. Agora, a programação da viagem, qual hotel você vai contratar, como você vai se deslocar do hotel para onde quer que seja, do aeroporto, etc, é pessoal seu. É muito pessoal. Entra com o celular, os aplicativos que tem, mas é pessoal.

Pesquisadora: Se de repente você se encontra em uma situação de emergência e é necessário solicitar algum valor a mais, para um custo. Relacionado a esse deslocamento. Isso já aconteceu? É feito via sistema? Essa solicitação?

Comandante: não, olha só. O valor é aquele ali você não pode solicitar mais. Um adendo, gasto extra, não. O que acontece, é, por exemplo, a pessoa se acidentou. Sofreu um acidente, então, a Marinha é responsável pela assistência médica nossa. Então, você está à serviço, então, é por isso que onde nós vamos sempre vai ter alguém da Marinha sabendo que você está lá. Então, se a pessoa se deslocou daqui para o Rio de Janeiro para fazer uma determinada atividade, alguém ali no Rio de Janeiro vai estar sabendo que você vai estar lá. Então, se a pessoa lá no Rio de Janeiro vai estar fora do seu ambiente normal que seria aqui tiveram problema, um acidente de carro, um roubo, um assalto, alguma coisa assim, ele vai contatar quem de direito lá no Rio de Janeiro, que vai estar sabendo que ele vai estar lá para prestar...

Pesquisadora: os devidos cuidados.

Comandante: exatamente. Os devidos cuidados. Os cuidados necessários.

Pesquisadora: agora eu vou falar um pouco da parte de hospitalidade. A gente já tocou no assunto um pouco, mas quando eu falo em hospitalidade, o que você pensa? O que vem na sua cabeça? Em um primeiro momento?

Comandante: essa é uma pergunta muito pessoal, né?

Pesquisadora: eu sei, eu tenho ouvido respostas bem diferentes.

Comandante: não tem nada a ver com Marinha...

Pesquisadora: não, não.

Comandante: hospitalidade é você.... Para quem está recebendo, é receber bem. Para quem está chegando, também se portar bem. Porque eu acho que tem que ser uma via de mão dupla e tanto para quem recebe, tanto para quem está sendo recebido. Eu acho que de uma maneira geral é ajudar naquilo que for possível provém dos recursos necessários, desde um bom tratamento, uma boa conversa, educação no trato, o cuidado na recepção, como você recebe a

pessoa, no ambiente que for escolhido, o ambiente a ser escolhido. Eu acho que basicamente é isso. Prestar apoio de uma maneira geral.

Pesquisadora: eu vou ver para você três conceitos pequenos que eu trato na minha pesquisa sobre hospitalidade. Um deles diz o seguinte: que é uma troca humana, contemporânea, assumida de forma voluntária e concebida para aumentar o bem-estar mútuo das partes envolvidas mediante a oferta de, por exemplo, acomodação, alimento ou bebida. O outro diz: entendimento mais ampla a respeito da hospitalidade sugere em primeiro lugar que esta é fundamentalmente o relacionamento construído entre um anfitrião e o hóspede e para ser eficaz é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimento de generosidade. Pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede como indivíduos. E a última diz o seguinte: é bem possível que o hospedeiro privado seja motivado apenas por interesse próprio enquanto o comercial seja motivado pela preocupação com o bem-estar do hóspede. Porque eu te trouxe esse último conceito? Existe uma certa reflexão, uma discussão sobre isso. Daquela que quando a gente está falando de um ambiente comercial, a hospitalidade pode acontecer mas ela não vai ser generosa. Vai ser porque vai estar envolvendo uma troca monetária ou objetivo de negócio a ser conseguido, a ser realizado. Ao passo que o hospedeiro privado, ou seja, aquele que recebe no próprio lar, né? Na própria casa, não necessariamente também ele vai ter um sentimento de generosidade. Ele pode ter um outro tipo de interesse. Existe essa discussão de que quando a hospitalidade é privada é mais generosa e que quando é comercial, não é nada generosa. Agora que eu li isso para você o que você tenha me dizer sobre hospitalidade? Você mantém ainda, ou...

Comandante: mantenho. Eu acho que entendi, por exemplo, o ambiente privado eu vou receber meu primo que mora distante, vou receber ele na minha casa, né? E o comercial, é esse mesmo primo meu vai ser recebido por uma empresa que ele está sendo contratado ou alguma coisa assim. Eu acho que tanto no ambiente quanto no outro, para quem está chegando, quer ser bem recebido. Então, eu acho que a hospitalidade, tanto no privado, conforme você fala, quanto do comercial, se ela fosse similar, lógico, cada uma dentro do seu contexto, seria muito melhor para quem chega. Porque, se você está num ambiente comercial, ou seja, você está indo para uma atividade, indo a trabalho, digamos assim. E você chega lá, você é bem recebido: poxa, eu estou me sentindo como na minha casa, não é isso? Aquela famosa frase que todo mundo fala. Muito melhor do que se você chegasse lá, tivesse um ambiente todo formal, etc. Pelo simples fato de se tratar de um negócio comercial. Então, eu

acho que se quem está cedendo a acomodação tivesse essa percepção comercial acho que certamente ganharia mais dinheiro e faria mas bons negócios, se tivesse essa percepção.

Pesquisadora: para você faria diferença sei lá, na hora de escolher o hotel que você vai ficar?

Comandante: eu acho que sim.

Pesquisadora: para o senhor também?

Comandante: o chefe não pegou contexto da história...

Pesquisadora: nós estávamos falando sobre hospitalidade. Eu perguntei para o comandante o que ele entendia, o que vinha na cabeça dele em relação a hospitalidade. Então vou fazer essa mesma pergunta para o senhor. Num primeiro momento que que o senhor entende sobre hospitalidade, o que te vem na mente? Quando a gente fala sobre isso?

Entrevistado não identificado: eu acho que eu escutei a resposta dele, eu acho que é você ser bem recebido. Você espera ser bem recebido. Então, isso por exemplo, na Marinha, se você vai para algum lugar que tem alguma organização de marinha, você terá a hospitalidade Naval. Ou seja, você vai se hospedar nessa organização militar desde que ela tenha um local para te acomodar, você vai ser recebido dentro do seu ciclo. A família naval que está lá vai te acolher, tudo isso informalmente. Isso é hospitalidade, né? É isso que a Marinha faz. Agora, isso não acontece por exemplo onde não tem uma organização militar naval, da Marinha, né? Então, esse é o problema. Você vai para um hotel. Você vai ter um monte de dificuldades. Você não sabe onde é o local. Aí, falta hospitalidade. É que não tem como acontecer. Como é que vai fazer, né?

Pesquisadora: é um ponto, né?

Entrevistado não identificado: Eu acho que essas perguntas que você está fazendo pra gente ela tem um problema. Nós estamos te dando uma ideia assim, muito rápida, superficial de como é que as coisas funcionam. Mas, acredito que para o seu trabalho, que deve ser um trabalho que tem que ter uma profundidade, há a necessidade de você conhecer algumas outras coisas que estariam inseridas nessa página da Marinha e você pode fazer perguntas lá

para a ouvidoria...

Pesquisadora: e eles vão me ajudar.

Entrevistado não identificado: eles vão te ajudar. Eles não vão te ajudar a fazer a tese. Mas eles vão te dizer, olha, você entra nessa publicação aqui que você vai entender como funciona.

Pesquisadora: eu vou, já até anotei algumas coisas...

Entrevistado não identificado: isso é importante. Estou dando uma ideia muito superficial...

Pesquisadora: é meu ponto de partida, né? Eu precisava ter esse primeiro contato com vocês com vocês. Bom, com a história que você me contou, já... Hoje vocês realizam mais viagens, assim? Ou hoje não, vocês estão mais aqui.

Entrevistado não identificado: hoje, a Marina tem muita dificuldade. Essas viagens, porque os recursos estão muito escassos, né? Então, a Marinha não dá prioridade para essa parte. Então, por exemplo, temos a necessidade de certos deslocamentos que estamos fazendo. Temos a necessidade de aprimorar o nosso pessoal, por exemplo, fazer um curso fora do Brasil ou fazer um curso fora de São Paulo, em algum lugar. Não está sendo feito, em função do corte de orçamento.

Pesquisadora: mas tudo vai melhorar.

Entrevistado não identificado: sim.

Comandante: é só um momento, né? É sazonal. O momento é esse.

Entrevistado não identificado: às vezes nós estamos em cima, as vezes nós estamos em baixo...

Pesquisadora: o importante é saber levar em todos os pontos.

Entrevistado não identificado: a Marina está aí...

Pesquisadora: há 200 anos, né?

Entrevistado não identificado: já passamos por muito... É que a gente, nós somos muito imediatistas, somos muito preocupados. Poxa, e agora o que que nós vamos fazer? Nós vamos passar por essa fase. E o homem do mar tem uma outra percepção da vida. Porque no mar, quando você está no mar e o mar vira, você tem que enfrentar, não tem saída. Então nós temos essa noção que nós temos que enfrentar isso aí e uma hora o tempo vai melhorar, né?

Pesquisadora: com certeza, sem dúvida. Bom, então diminuimos um pouco os deslocamentos. Os últimos que vocês participaram, seja dentro dessa região, quanto você me disse né: eu me senti como estar em casa. Você chegou a sentir isso em alguns dos seus deslocamentos? Dos hotéis que você escolheu por exemplo?

Comandante: deslocamentos, para hotéis?

Pesquisadora: isso, que você teve que utilizar o serviço, você sentiu isso?

Comandante: a gente escolhe o hotel que todo mundo vai. Enfim, as vezes você escolhe um bom hotel, as vezes você pensa que é bom e não é bom, é ruim. Mas conforme o Entrevistado não identificado falou e outros deslocamentos, por exemplo, vai à serviço, que você não vai ficar num hotel, vai ficar numa organização militar. Às vezes o ambiente é mais simples, né? Porque a gente não tem um hotel, mas, a hospitalidade é melhor. Por mais simples que seja. Às vezes a cama não é aquela ortopédica, com molas e etc, mas, como você é recebido, aquilo que o Entrevistado não identificado falou, você tem alguém para ajudar, se você está com uma dificuldade então chega alguém ali e: não, isso aqui funciona assim, senhor pega o ônibus aqui vai pra lá, per aí que eu vou chamar um táxi, enfim. Algumas coisas que você acaba sendo mais bem acolhido, as vezes no ambiente talvez mais simples, mas que aquilo ali, as vezes você passa muito melhor do que se fosse num hotel, aquela coisa fria, etc, entendeu? E quando você efetivamente vai para o hotel aí é hotel conforme todo mundo vai. É muito variado.

Entrevistado não identificado: o valor da diária ele é a função de cada posto, por exemplo,

Capitão de fragata, (...) diária tem um valor tal que seja compatível, para que ele faça uma reserva no hotel que seja compatível com um posto dele, que ele tenha um deslocamento ele tenha uma refeição no lugar, tem que dar para isso tudo. Então, eu vou fazer o seguinte, eu vou ganhar aqui R\$200 de diária que eu não sei nem se é isso, mas eu vou economizar 100, então vou ficar no hotelzinho barato, não pode. A diária é em função do cargo que ocupa. Então, existe um documento que se chama precedência dos cargos, da República, então vai lá, Capitão de fragata, então ele não pode ficar em qualquer lugar. Ele não pode sentar numa sarjeta, não pode estar malvestido.

Comandante: porque como você está a serviço, não é o (...), é o comandante (...), é a Maria, então eu não posso me portar, porque se não aí falam e, olha lá oficial de marinha...

Entrevistado não identificado: Ele não pode ficar num hotel da rodoviária. O valor da diária, ele é dimensionado para isso, entendeu? Não é para você melhorar o seu pagamento no fim do mês.

Comandante: para juntar o dinheiro, não é isso. Até porque o valor que é estabelecido pelo governo federal nem é tão alto assim. Então, você usa pra aquilo ali... Então, se o camarada disser: eu quero ficar num hotel cinco estrelas. Tá bom, vai botar no seu bolso, do seu salário. Porque a diária certamente não vai dar pra pagar

Entrevistado não identificado: a diária dele não vai ser para ele ficar num hotel...

Comandante: nem demais, nem de menos.

Pesquisadora: existe um espaço para vocês fazerem feedback e, por exemplo, quando chegam com uma passagem aérea para vocês, se de repente acontece alguma situação chata de hostilidade, na utilização dessa companhia aérea, enfim, existe um espaço para vocês reportarem a esse órgão: olha tive um problema com a companhia aérea X, existe?

Entrevistado não identificado: olha, a cada saída que você faz, você tem que fazer um relatório. No relatório você diz tudo o que aconteceu. Se a diária foi adequada. Se o hotel em que foi feita reserva era compatível. Se a companhia aérea atendeu... O relatório é para isso.

Pesquisadora: e aí existe esse espaço de dar esse feedback.

Comandante: sim. E daí vai para o setor que vai acionar quem de direito...

Pesquisadora: vocês fazem ideia se isso é considerado numa compra futura de hospedagem, de aéreo, por exemplo?

Entrevistado não identificado: olha, é considerado. É que isso pouco acontece. Dificilmente você tem um problema, por exemplo, chegou lá aí o lugar não estava marcado, não é uma coisa muito comum, né? Então, esse tipo de problema não é uma coisa que acontece toda hora, então, mas se acontecer, você reporta e alguém vai tomar uma providência. A Marinha tem esse cuidado. Se você apresentar isso aqui, e o relatório vai para o seu chefe, né? Que encaminha para alguém, então... Mas o relatório, ele não é só pra isso. O relatório para você informar o que você aprendeu lá, o que você viu. A Marinha vai tirar alguma informação aí, isso não vai se perder.

Pesquisadora: e o senhor como responsável aqui do 8º, recebe esses feedbacks? Dos deslocamentos?

Entrevistado não identificado: recebo.

Pesquisadora: e o senhor considera eles no planejamento de futuros deslocamentos?

Entrevistado não identificado: sim, até de mudar de empresa que contrata.

Pesquisadora: é considerado?

Entrevistado não identificado: é considerado. Se você tiver uma reclamação aqui nós vamos lá na empresa amanhã. Entendeu?

Pesquisadora: de zero a 10, sendo zero, não importa nada e 10, importa muitíssimo, quanto que o senhor daria para um feedback e de um militar considerar numa contratação futura de um fornecedor?

Entrevistado não identificado: o que acontece é que nós temos uma licitação. O que você vai

fazer é, você não vai considerar essa empresa, que cometeu esse negócio e não justificou, na próxima licitação. Nós não podemos lá chegar e contratar qualquer empresa. Mas a gente chega lá, olha, a empresa tal não atendeu...

Comandante: não cumpriu a meta, não fez o que era para fazer, etc, entendeu? E aí a lei prevê uma série de recursos que o contratante pode fazer...

Entrevistado não identificado: para a nossa gravação só um pouquinho.

Pesquisadora: esses deslocamentos, quando a gente fala, a gente imagina até do corpo administrativo, tem um monte de coisa de treinamento porque a gente sabe que no dia a dia de vocês é uma outra história, né?

Entrevistado não identificado: porque nós estamos falando só da parte terrestre de quem está nas organizações militares de terra, mas a Marinha, o grosso é quem está no Navio, no mar.

Pesquisadora: o deslocamento é de outra forma.

Entrevistado não identificado: é.

Comandante: que não entra aqui no teu... O nosso hotel é de ferro.

Entrevistado não identificado: o nosso hotel anda. Pra lá e pra cá.

Comandante: balança...

Entrevistado não identificado: e a Marinha tem que prover acomodação, alimentação...

Pesquisadora: dentro desses deslocamentos.

Entrevistado não identificado: é.

Comandante: é de aço, né? De ferro enferrujado.

Entrevistado não identificado: a gente está falando aqui de uma organização militar que tem

tanta peculiaridade que eu não sei como é que você vai conseguir comparar esse negócio.

Pesquisadora: não, eu acho que talvez o primeiro. Seja de difícil e real comparação.

Comandante: ela está me colocando uma tabela que de avaliação e tal, que a gama de assuntos podem ser muitos, pode ser desde uma demanda legítima mais simples, poxa não dá pra atender, até aquela que é agora, vamos embora, suspende o Navio, urgência cinco.

Entrevistado não identificado: não, mas eu não avisei a minha família...

Comandante: paciência.

Entrevistado não identificado: faz parte do nosso trabalho. A gente vai pro mar, por exemplo e diz: talvez a gente chegue tal dia. Às vezes a gente fica de se encontrar em algum Porto, mas a certeza absoluta de que eu ia chegar lá não era 100%. Navio podia ser chamado para uma outra atividade, tem que fazer outra coisa. Então, tudo isso faz parte do nosso dia a dia.

Pesquisadora: tem que ter nervos de aço, né?

Entrevistado não identificado: é. Você tem que gostar. Se não gostar é complicado.

Pesquisadora: tem que amar mesmo. Porque é muito imprevisível tudo.

Comandante: no mar, é.

Entrevistado não identificado: nós somos quase sacerdotes. A carreira é muito difícil, a família tem que estar muito preparada para isso.

Pesquisadora: até fazia parte envolver essas três instituições, porque quando a gente estuda sobre esse deslocamento, essa mobilidade corporativa, em nome de uma corporação, os livros que estudamos isso, que falam, eles sempre retratam muito a parte desde a idade média, que falam que três tipos de viajantes praticavam essa mobilidade corporativa, que era em função de realizar negócios ou uma missão. E eram os artesãos ou produtores que iam comercializar o excedente, os sacerdotes que iam para as missões e o soldados. Né? Então, foi daí que veio a

ideia de fazer com cada um...

Entrevistado não identificado: você está vendo que a parte do militar é uma gama tão grande de assuntos, que nós temos uma característica, nós temos hora para chegar e não temos hora para sair.

Pesquisadora: tem a hora da apresentação, né? Do início da missão...

Comandante: porque na área do militar, ele é militar 24h00. Se tocar uma hora, 2h00 da manhã o chefe vai me ligar, eu vou ligar pro chefe...

Entrevistado não identificado: ninguém ganha hora extra.

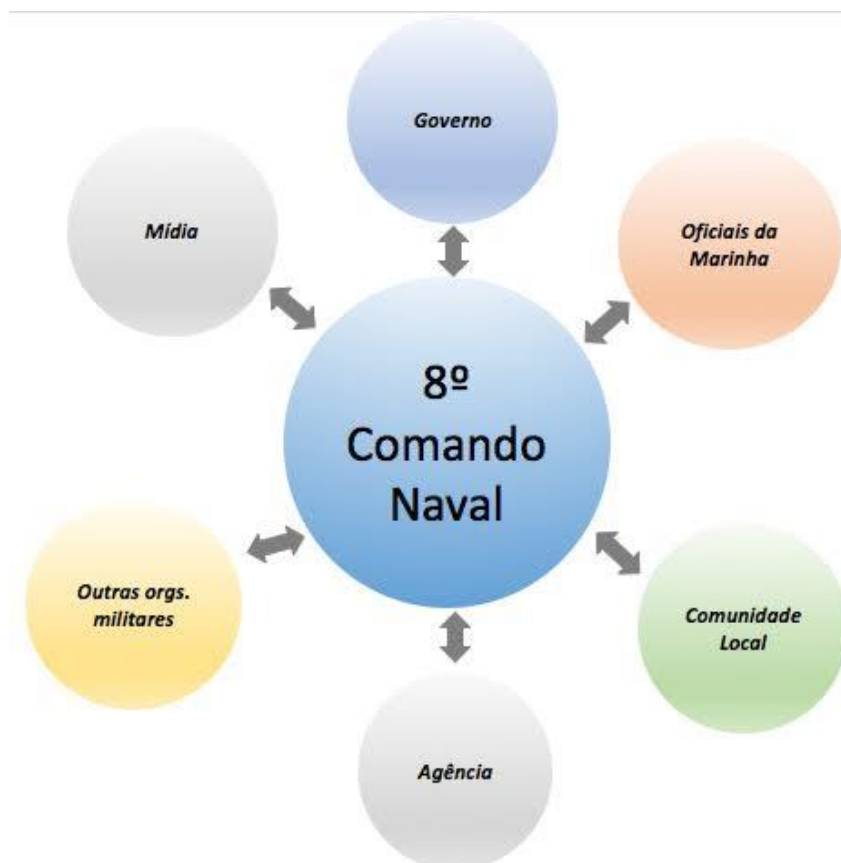
Comandante: eu não vou receber mais por causa disso. Final de semana agora foi um exemplo disso com esse incêndio aí que a gente ficou acompanhando. A noite, de madrugada...

Entrevistado não identificado: de quinta-feira, quando a gente foi acionado, até domingo de manhã nós estivemos todos no ar o tempo todo. Mas faz parte. E todo está aqui porque gosta. Ninguém entrou forçado aqui. Primeiro que o serviço militar não é obrigatório. Nós todos fizemos um concurso público, somos voluntários, talvez não soubéssemos das dificuldades da carreira, mas isso também fortalece, né? O que não te mata te fortalece, né?

Pesquisadora: ou se não gostasse podia sair, né, ninguém prende ninguém aqui, né? Se continuar é porque topou, gostou.

Entrevistado não identificado: sim.

1 - Mapa de Stakeholders validado:



2- Nível de Influência de Stakeholders

“Qual o nível de influência do *stakeholder* em questão no Processo de Mobilidade Corporativa de sua organização?”, resposta sendo 1, possui pouco grau de influência e 5, possui um alto grau de influência.

Marinha – G1, 8ComNav					
Stakeholders	1	2	3	4	5
Governo				X	
Oficiais da Marinha			X		
Fornecedores (hotel, cia. Aérea, etc)	X				
Comunidade Local				X	
Agência	X				
Mídia		X			
Outras Orgs. Militares			X		

3 – Característica dos Stakeholders

“Classifique os *stakeholders* de acordo com a característica mencionada em uma escala de 1 a 5 sendo, 1 possui pouca característica e 5 possui totalmente a característica em questão.

Marinha – G1, 8ComNav			
<i>Stakeholders</i>	Força coerciva, influência simbólica, poder de impor, a existência depende deles – PODER.	Influenciadores legais, contratuais. Possuem títulos na organização, direitos ou propriedade – LEGITIMIDADE.	Os interesses devem ser atendidos rapidamente – URGÊNCIA.
Governo	5	5	5
Oficiais da Marinha	5	5	3
Fornecedores (hotel, cia. Aérea, etc)	1	1	1
Comunidade Local	4	5	4
Agência	1	1	1
Mídia	3	3	3
Outras Orgs. Militares	3	5	3

ENTREVISTA – GRUPO 2 (JBS-Brasil)

Entrevistada - Representante do Grupo 2 – Grupo familiar (Legenda: G2, 8ComNav)

Esposa de oficial da Marinha – Residência atual: Brasília

(devido ao nível de autorização concedida pela entrevistada, não será citado o nome da mesma, bem como graduação do oficial da Marinha, seu marido).

Pesquisadora: então, agora a gente está gravando. Se você quiser se apresentar.

G2, 8ComNav: meu nome é (...), moro em Brasília e sou advogada.

Pesquisadora: G2, 8ComNav, qual seria sua relação com a Marinha, por exemplo?

G2, 8ComNav: eu sou casada com um oficial há 18 anos.

Pesquisadora: vocês sempre estiveram aí em Brasília?

G2, 8ComNav: não, de jeito nenhum. Brasília é pela segunda vez. Durante esse período, vou te contar a minha trajetória, não sei se é interessante para você.

Pesquisadora: claro. Por favor.

G2, 8ComNav: nós casamos, ficamos um ano no Rio depois fomos para Ladário no Mato Grosso do Sul, divisa com a Bolívia. Ficamos 1 ano. Ele foi comandar um navio. Voltamos, ficamos um ano no Rio. Voltamos para Ladário de novo, ele foi convidado para voltar a Ladário. Voltamos e ficamos 2 anos e meio. Voltamos para o Rio e ficamos um 1 ano e meio no Rio. Fomos para Olinda, PE. Ele foi comandar, ficou no comando em Olinda. Ficamos lá uns 2 anos. Voltamos de Olinda, ficamos um tempo no Rio, uns 3 anos, foi o nosso maior tempo de estada em um lugar. Aí viemos para Brasília, ficamos um tempo em Brasília, quase 2 anos. Fomos para Washington, ficamos 2 anos em Washington. Voltamos para Brasília estamos aqui. Até quando, eu não sei.

Pesquisadora: em Brasília faz quanto tempo?

G2, 8ComNav: tem 1 ano, não, faz 2 anos. Deixe eu fazer as contas direito porque a gente se confunde. Em alguns momentos a gente fica meio perdido. Um ano e meio, 1 ano e meio.

Pesquisadora: um ano e meio? Nossa, bastante. E você consegue desenvolver uma atividade profissional quando você fica se deslocando?

G2, 8ComNav: pois é, Daniella. Consegui por uns três anos. Depois ficou complicado. Porque as mudanças, o tempo que eu ficava em cada lugar era muito pequeno, um ano, um ano e meio, não é? E na minha profissão é muito difícil porque eu começava os processos, os processos são longos, é tudo muito complicado. Eu começava e já tinha que me mudar aí, por fim, nós sentamos e conversamos e chegamos a conclusão de que alguma coisa nessa história tinha que ficar bem-feita. Eu optei pela família. Porque você vai convivendo com outras famílias que passam pelo mesmo que você e você vai vendo que quem quer fazer tudo, manter

uma profissão, ter filhos, acompanhar o marido, em algum momento, fica difícil. Você não consegue fazer tudo direito. Ou os filhos ficam muito prejudicados por que essa situação de estar sempre mudando requer uma atenção toda especial, tem a adaptação na chegada, depois na saída. Você deixa seus amigos, sua escola. Aí, chegou no terceiro ano e eu falei: não! Não dá, aí sentamos e conversamos: vou parar. Parei, não me arrependo. Hoje em dia estou feliz da vida cuidando da família, da casa, eu estou sempre disponível. É uma alegria quando ele chega em casa dizendo que nós vamos mudar. Parece uma loucura, mas eu adoro. Não sei o que vai acontecer a hora em que ele se aposentar e nós não pudermos mais nos mudar.

Pesquisadora: é verdade, porque daí acabou tudo. Vai ficar num lugar só.

G2, 8ComNav: justamente. E outra, o que eu brinco muito em casa, eu falo que a nossa filha, nós só temos uma filha, a nossa filha, as raízes dela são como as de uma alface Hidropônica, ou seja, não tem né? Porque ela nunca parou em lugar nenhum então, assim, ela não tem amigos de infância pra falar: ah, aquele meu amigo do primário. Não tem porque essas mudanças todas nós vamos perdendo os amigos. Então, agora que ela está com 16 anos, agora que ela está conseguindo um pouco mais porque nós estamos pela segunda vez em Brasília. Então, num curto espaço nós moramos duas vezes no mesmo lugar. Que é aqui em Brasília. Então, nessa parte de adolescente ela já tem um grupo de escola pra sair, mas vai ser a primeira vez. Mas é complicado.

Pesquisadora: mas faz parte. O enriquecimento dela vem de outra parte. Que adolescente da idade dela já passou por tantos lugares assim?

G2, 8ComNav: pois é, já pegou todos os sotaques, quando morava no Pantanal falava porta, porteira, portão. E depois no Rio ficou com aquele jeito Carioca de falar. Depois em Recife era mãinha, painho. Aquela coisa, então... Tem de tudo. Voltou dos Estados Unidos com um inglês maravilhoso, então, é assim. Tudo tem um lado bom.

Pesquisadora: são poucos os jovens que chegam na cidade com uma bagagem dessa, né?

G2, 8ComNav: é.

Pesquisadora: (...), eu vou te contar um pouco de alguns conceitos que eu trato na minha

pesquisa aí eu vou te fazer uma pergunta, tá? Um deles é o conceito de mobilidade corporativa. Que ele significa todo aquele deslocamento de um colaborador faz em nome da organização que ele trabalha, com objetivo de realizar uma missão, né? Uma missão em nome dessa organização. Existe um outro que a gente chama de *stakeholder*, né? Que seria todo aquele ator que influencia ou é influenciado por um determinado processo, por uma determinada atividade de uma empresa. E por último tem o conceito de hospitalidade, só que antes deu falar sobre esses conceitos eu queria perguntar pra você quando eu falo em hospitalidade, qual seria a primeira coisa que vem na sua mente.

G2, 8ComNav: ai, hospitalidade, receber bem, ser bem recebido, acho que é mais ou menos por aí, né? Para mim o conceito de hospitalidade é isso. Quando eu mudo, chego no lugar, as pessoas estão me esperando com todas aquelas dicas que eu preciso, uma casa disponível para eu poder morar, porque nós da Marinha temos o que nós chamamos de PNR que são as casas, as vilas militares. Então, as pessoas são sempre muito agradáveis. Eu acho que é isso. Da mesma forma quando eu vou sair, alguém está chegando, ou mesmo quando estou no lugar e alguém está chegando. Poder receber bem passar todas as dicas do lugar, né? Tentar fazer com que aquela mudança que é uma mudança muito difícil que seja uma coisa mais agradável. Acho que é isso.

Pesquisadora: então, agora eu vou te contar esses três conceitos que eu trouxe e um deles diz o seguinte: que é uma troca humana contemporânea, assumida voluntariamente e concebida para aumentar o bem-estar mútuo das partes envolvidas mediante, por exemplo, uma oferta de alimentação acomodação e bebida. Esse é um dos conceitos. O outro diz que: um entendimento muito mais amplo a respeito da hospitalidade, ele sugere em primeiro lugar que esta é fundamentalmente o relacionamento construído entre o anfitrião e o hóspede e para ser eficaz é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade. Pelo desejo de agradar e por ver a ele hóspede, como endividado. E por último, tem um outro conceito que diz o seguinte: que é bem possível que o hospedeiro privado, ou seja, quando eu falo hospedeiro privado entenda aquele que recebe no próprio lar, então, no ambiente doméstico. Que ele seja motivado apenas por um interesse próprio enquanto o hospedeiro comercial, ele seja incentivado por uma real preocupação com o bem-estar do hóspede. Então são três conceitos que a gente trata nas nossas pesquisas e agora que você já me contou a primeira coisa que vem na sua mente, que na verdade é muito fruto da sua experiência, que você sentia na pele mesmo, agora com esses conceitos você mudaria e eu

acrescentaria alguma coisa no seu pensamento sobre hospitalidade?

G2, 8ComNav: olha, Daniella, eu acho que não. Os três, no fundo, no fundo são bem parecidos. Eu vivo isso quase que diariamente. Porque esse vai e vem, sempre tem gente chegando, sempre tem gente saindo. Olha, semana passada eu tive três despedidas. Três eventos de despedida de amigas. Que vão para outros lugares. Essa semana que vem, agora, já tem uma que está chegando. Ou seja, eu vivo isso quase que diariamente. Receber em casa é assim, mais difícil, em termos de Marinha. Receber em casa, receber para ficar hospedado. Mais difícil. Porque nós temos a facilidade do hotel de trânsito. Quase todos os locais que nós vamos morar, ou todos os locais que nós vamos morar, temos um hotel de trânsito. É um hotel simples, geralmente tudo limpinho, a gente brinca e fala que é honesto. É dentro de uma instituição da Marinha, Brasília é uma exceção porque fica em um hotel comercial, aqui. É um andar de um hotel aqui em Brasília. Geralmente é dentro de um quartel onde você tem café da manhã e cama, banho. Então, dificilmente você fica hospedado na casa de alguém. A não ser que seja família, aí você recebe em casa, né? Nos Estados Unidos, eu brinco.... No meu primeiro ano, para você ter uma ideia eu fiquei só dois meses, 60 dias corridos sem visitas. O tempo todo eu tive visita em casa. E a casa tinha 3 andares, tinha momentos em que todos os quartos do último andar estavam ocupados e o *basement* tinha família então, eu brinco assim. Eu brincava, eu falava: nossa, eu acho que vou fazer um curso de hotelaria. Porque era assim: olá, deixe suas malas aqui, espera fulano sair, aí você ocupa o quarto. É o tempo de fazer uma limpeza no quarto, trocar a roupa de cama, então isso, eu acho que é um pouco de hospitalidade. Eu acho que é mais ou menos isso, sabe? É você estar sempre pronto para receber, com a maior boa vontade, porque, nesses seus três conceitos aí, você falou do você receber, assim, o particular, o privado receber em casa. Sempre na minha casa. Todos esses lugares que eu vivi, sempre na minha casa eu tive um quarto de visita. Porque? Eu tenho mãe, eu tenho sogra, tenho a minha família, adoro receber em casa, sempre que vem eu gosto de receber em casa, sabe? Eu acho importante. Isso de você ter as pessoas perto. Sou meio chata, tenho as minhas exigências, a minha mania de limpeza, mas umas chaticezinhas e outras aqui, então né, não é bem assim né? Mas eu adoro receber. Adoro receber. Então, para você ter uma ideia, essa coisa de hospitalidade, junto com as pessoas, tentar proporcionar o melhor, isso sempre. Acho que a Marinha trouxe isso pra casa, sabe?

Pesquisadora: então aí eu acho que a gente já vai entrar num outro ponto. Então, porque...

G2, 8ComNav: e olha, se eu fugir um pouco, me puxa, tá? Só porque eu falo demais.

Pesquisadora: tá. Está ótimo. Perfeito. Que é um pouco a questão da influência no processo da mobilidade, então por exemplo, o que você acredita o que você influencia no processo de mobilidade corporativa da Marinha, então assim, você, (...) ou você representante como uma esposa de um militar, o que que você acha que a esposa de um militar, que é a família, influencia na mobilidade corporativa da Marinha e no outro sentido, o que que a mobilidade influencia em você, na família, na esposa de um militar?

G2, 8ComNav: olha, pra Marinha acho que a família do militar é muito importante. Porque se a família do militar não estiver engajada na profissão dele, não vai dar certo. Primeiro: militar muda muito. Então, você tem que estar pronta, sempre pronta para mudar e feliz com isso. Porque eu já vi, tivemos amigos com problemas de adaptação, porque, por exemplo, Pantanal. Pantanal é um lugar que as pessoas não gostam de ir, a gente até ganha um pouco mais para viver no Pantanal. Ah, porque? Ah, porque não tem shopping. Então eu cheguei no Pantanal e falei: vem cá, o que é que tem de bom aqui. O que se faz aqui? Ah, pesca. Pesca? Ótimo. Vamos comprar as varas de pesca. Então, nós, ao invés de ficar chorando, ficar: ah, não tem shopping, não tem isso... eu disse: olha, que maravilha, vamos pescar. É de graça! Então nós íamos, todo sábado e domingo, pescar. Vamos pescar. Porque são dois anos de pesca. Vamos pescar, vamos aproveitar, fazer aquelas trilhas, pegar aquelas estradinhas lá do Pantanal, curtimos tudo que tinha de bom lá. Naquele momento. Quando voltei para o Rio fui para o shopping. Então assim, eu acho que a disponibilidade, no meu caso, como esposa né, de um oficial de Marinha, porque a partir do momento que você se propõe a ter essa profissão, você tem que estar disponível, né? Mas, a partir do momento que eu abri mão da minha profissão, que quis vivenciar isso, eu vivencio, assim, de corpo e alma. Eu curto muito, aproveito muito. Toda vez que meu marido chegou em casa e falou assim: vamos mudar a segunda vez para o Pantanal, ele ligou e falou assim que o jacaré subiu no telhado. E eu: nossa. E o pessoal falava assim: mais lá, lá é horrível. E os mosquitos gigantes? Eu falei: gente, já existe repelente. As aranhas caranguejeiras.... Realmente, tinha tudo isso e muito mais. Mas isso é que era o diferente, você está entendendo? Era aquele momento lá. Então eu acho que o engajamento da família é muito importante. Nossa filha está na 16ª escola e ela nunca teve problema de adaptação. Em lugar nenhum. Eu, em Washington vi pessoas tendo problemas de adaptação na escola, vi esposas com depressão, você está entendendo? Então, eu ria, eu ria. Até assim, porque eu sou muito brincalhona. Eu falava: gente, eu não tive

depressão em Ladário, vou ter depressão em Washington?

Pesquisadora: pois é...

G2, 8ComNav: nunca, nunca. Então assim, eu acho que, no meu caso, né, como esposa, como família, para Marinha é importante que meu marido esteja feliz e tranquilo com relação a família. Acho que isso. E, estar disponível, porque tem alguns eventos que você tem que ir, tem algumas coisas que você tem que fazer que acho que isso existe em qualquer outra profissão. Acho que é importante você poder participar, as famílias estarem juntas, principalmente Daniella, porque na maior parte das vezes, nós estávamos longe da família, né? Do núcleo familiar, de pai e mãe, de todo mundo, então a nossa família eram os amigos de Marinha, era a Marinha. Sempre temos os clubes por perto, clubes de Marinha, e não só Marinha. Sempre fiz questão de conhecer, de trazer para a Marinha pessoas de fora, sabe? Para que conhecessem um pouco da nossa vida. Porque é fácil né? Quem fala muito militar, militar, militar... Peraí, as coisas mudaram, não é assim. Olha só a nossa vida. A gente muda, então está cada hora num canto, é difícil, tem os momentos difíceis, mas geralmente a gente tem que aproveitar o máximo, nós temos amigos em Pernambuco, temos amigos no Pantanal. Assim, pessoas que você ainda mantém contato agora, mesmo com a facilidade das redes sociais, então isso é muito bom. Eu acho assim: a Marinha fica contente da família estar feliz, então, um, né? E o que é Marinha traz pra gente? Eu acho que esse leque de oportunidades de você conhecer muita gente diferente, lugares inusitados que você nunca pensaria... Ah, vou a Ladário passar férias? Nunca. Então foi uma oportunidade incrível. Estar em Olinda, porque eu já tinha ido no carnaval, Olinda, férias, uma coisa no nordeste é férias outra coisa é você morar lá. Você viver num local onde para maioria das pessoas estão de férias o ano inteiro. Então, também foi uma experiência fabulosa. Essa oportunidade de morar fora por dois anos, com a nossa filha na idade que está, foi maravilhoso. Nossa, foi perfeito. Eu, agora, poder estar em Brasília. Então eu acho que a Marinha traz pra gente muita coisa. Com essa coisa de mudar. Só de estar aberto, pronto para isso, eu acho muito importante, sabe? Muito importante mesmo. E nós temos aproveitado toda as oportunidades. Tem gente que passa a carreira inteira sem se mudar. Não gosta de mudar. Porque é apegado ao local. Eu não me apego. E curto muito isso, então, assim... Digamos que a Marinha trouxe muita coisa boa pra gente. Nós temos no Rio, nós temos o Museu da Marinha, tem passeios, proporciona muita coisa. Eu acho que dá pra viver. Claro que não dá pra viver só em função disso. Mas assim, traz muita coisa boa pra gente. Eu sou super feliz com a Marinha. E olha que eu não sou

oficial de Marinha. Mas vesti a camisa.

Pesquisadora: é de tabelinha, né?

G2, 8ComNav: não, não, verdade. E você quer ver uma coisa? Uma vez perguntaram para o meu marido: porque que você não sai da Marinha e vai fazer concurso pra tal coisa, para ganhar mais? Aí ele ficou meio assim, aí a gente conversou e eu falei assim: olha você é feliz? E ele falou: sou. Você realizado? Sou. Poxa, vai ser feliz, né? Alguém tem que ser feliz aqui em termos profissionais. Vai ser feliz. Eu já abri mão. E hoje em dia, até sem exercer a profissão eu sou feliz, sabia? Eu vejo minha filha, poxa, nós somos super amigas. Eu estou sempre disponível para tudo. E curto tudo, sabe, eu aproveito tudo. Então eu vou, aproveito, acho que é divertido, que tem que aproveitar, então eu acho que é por aí, assim, O que eu faço para Marinha e o que a Marinha faz por mim, essa troca.

Pesquisadora: tá, perfeito. E assim, dessa forma você consegue dizer que existe uma relação de hospitalidade entre a Marinha e a família de um militar da Marinha?

G2, 8ComNav: sim, com certeza. Com certeza.

Pesquisadora: e você enxerga isso, essa relação de hospitalidade no nível mais formal, então assim, através de ações formais da Marinha, programadas, ou mais num nível informal porque eu vou te dar um exemplo e eu vou pegar esse do seu deslocamento para o Washington. Quando eu entrevistei, por exemplo, o primeiro entrevistado antes de você, existiu essa experiência de morar no exterior onde a família o acompanhou só que ele me disse que a Marinha não proporciona por exemplo um programa oficial de integração mas quem o ajudou muito, que foi o que você me colocou também, foram as outras pessoas que já estavam lá então, da Marinha, que o receberam, foram mostrar a casa que tinha para alugar, comprar móveis, então, o que ele me passou foi que existe uma relação de hospitalidade mas num nível informal, quando tocou no universo da família dele. Você sentiu isso também?

G2, 8ComNav: olha, eu não senti. Porque eu não senti? Nós tínhamos lá um órgão chamado CNBW, que é a representação brasileira em Washington. Ela está lá para que? Para nos ajudar na parte de saúde, qualquer problema que você tenha. Eu acho que isso é uma tranquilidade muito grande. Você está em um país que não é o seu e você tem algum problema, aí você liga

e fala: não, procura tal lugar. A papelada já foi toda encaminhada. Vai agora. Eu acho que a Marinha não só, é claro que os amigos que estavam lá foram maravilhosos, mas a Marinha não só nos colocou no avião e falou: pronto, vai. Toma, vai no exterior, vai se virar. Não. Eu acho que nos deu suporte, sim. Para nossa família, eu me sentia assim super tranquila. Tanto, que eu conheci algumas pessoas lá, que não estavam na nossa situação, você vê né? Nós fomos com passaporte diplomático que eu acho que é uma coisa que já vai diferenciado, isso foi a Marinha que me deu. Do meu ponto de vista, já foi um suporte diferente. Então eu conheci pessoas lá que não tinha uma qualidade de vida que nós tínhamos porque não tinha uma série de facilidades que nós tínhamos, por conta da Marinha. Por conta do suporte que a Marinha nos dá lá. Isso, para minha família, eu acho que foi sensacional. Em nenhum momento, para te dizer assim: ah, a Marinha me desamparou não, às vezes, nós temos plano de saúde privado mas dificilmente nós usamos, porque onde nós moramos tem hospital naval e não vou te dizer que é um atendimento de ponta, que tem os aparelhos mais modernos, de jeito nenhum. Mas qualquer problema que você tem, liga para o diretor do hospital, ou você liga para o médico e na mesma hora eles te atendem. Isso, hoje em dia, às vezes, nem você pagando o particular você consegue esse tipo de atendimento. Não é?

Pesquisadora: é verdade.

G2, 8ComNav: eu acho que isso, isso aí eu acho que também é um pouco de hospitalidade. Você está entendendo? A segurança.

Pesquisadora: legal, diferente do meu primeiro entrevistado, você conseguiu tanto no nível informal, mas como numa parte formal da Marinha.

G2, 8ComNav: sim. Mas sabe o que acontece, Daniella? Eu acho que podem ser momentos diferentes. Você está entendendo? Porque tudo, até uma instituição em determinados momentos ela pode estar sendo representada por uma determinada pessoa que não dá aquele suporte que deveria. Pode ser isso. Não sei se foi isso que aconteceu, mas pode ter sido isso. Ou as coisas evoluíram e melhoraram. Eu fui há muito pouco tempo, quero dizer foi muito recente, né? Deve ser porque as coisas mudaram e tudo vai evoluindo com muita pressa, né? Então pode ser isso, né? Pode ser que naquele momento ele não tenha tido e agora já tenha.

Pesquisadora: não, com certeza. Sim agora que você tocou no assunto do tempo, foi algo que

aconteceu já há alguns anos.

G2, 8ComNav: pode ser isso, pode ser isso. Olha, assim, só um parênteses. Eu quando solteira, fui morar em Portugal. Eu morei em Portugal três anos. Eu estudei em Coimbra. O que acontece? Eu, lá, não tinha o suporte, por ser estrangeira, num país que não era o meu, o suporte e a tranquilidade que eu tive em Washington, sabe? Eu em Portugal era uma estudante por conta própria, não é? E lá não. Meu marido foi com uma representação militar, com todo o suporte, nós podíamos ir para os melhores hospitais que tinham, tinham uns passeios que eles programavam lá, as organizações onde trabalhavam. Tinham uns eventos. Eu acho que a instituição trabalhou bem. No meu caso sim.

Pesquisadora: E se não existisse isso, toda essa ação em tornar o acolhimento de vocês melhor, provavelmente poderia.... Pensando, agora você me confirma. Impactaria até no sucesso das missões do seu marido que é um militar da Marinha, por exemplo?

G2, 8ComNav: assim, com certeza. Com certeza, né? Acredito que sim. Agora, Daniella, eu acredito que às vezes, a gente está falando da marinha instituição, mas poderia ser qualquer outra instituição, não é? Eu acredito que as ações estão sempre lá. Mas nem sempre são feitas, são elaboradas pelas mesmas pessoas. E eu acho que muda muito. Eu morei por exemplo em Ladário duas vezes. A primeira vez, eu sinceramente não gostei do astral do lugar. Achei tudo horrível tudo feio. Achei assim, que não foi bom. A segunda vez eu amei. Então, porque? Eu acho que eram as pessoas que estavam naquele momento, sabe? Aí faz a coisa acontecer, fica um ambiente bom, as coisas funcionam. Pode ser o caso aí dessa situação no exterior. Ou com uma pessoa com outra, depende, né?

Pesquisadora: quanto tempo foi de um período e do outro que você morou em Ladário? Quanto tempo de diferença teve?

G2, 8ComNav: um ano. Foi um ano. Geralmente as pessoas ficam lá por dois anos. O meu foi um ano e um ano. Mas geralmente pelo menos 2 anos. Foi um período que teve uma troca de pessoas que estavam servindo no local, não só da Marinha, mas do Exército, da Aeronáutica, você está entendendo? Então foi aquele momento. Trocaram as pessoas então naquele momento, o segundo momento, foi melhor.

Pesquisadora: nossa, entendi.

G2, 8ComNav: a instituição era mesma, a estrutura da mesma, tudo, tudo igual. Só que foi um momento diferente, achei que foi melhor. Engraçado que teve uma outra família que viveu na mesma situação que a gente, que eles sentiram a mesma coisa.

Pesquisadora: em um período e no outro. Eles sentiram essa diferença?

G2, 8ComNav: é, eles sentiram essa mesma diferença nossa. Que incrível. Então, olha, primeira vez que eu morei lá, quando eu sai eu falei para o meu marido assim, quando passamos por uma ponte eu falei para ele: para, deixa eu sacudir o meu sapato que nem a poeira dessa terra eu quero levar. Que lugar horroroso, nossa. Foi um ano terrível. Quando eu voltei, nossa. Eu sai de lá chorando, deixei saudade, nós já fomos passar férias em Ladário, você acredita? Já fomos passar férias em Ladário para poder pescar, para ver os amigos da minha filha, para poder encontrar as pessoas. Então, isso é interessante. Quer dizer, a instituição é a mesma, a estrutura que nós tínhamos era mesma, mas funcionava de uma forma diferente.

Pesquisadora: quer dizer que na verdade aquele colaborador que representava instituição é que provavelmente não atuou como um bom anfitrião.

G2, 8ComNav: é mais ou menos isso. É mais ou menos isso. Por exemplo, clube. Onde nós vamos nós temos um clube. O clube pra que que serve? Para que as pessoas se confraternizem, fiquem juntas já que está todo mundo longe de família, tem lugares que não tem estrutura nenhuma como Ladário por exemplo, você não tem o que fazer, então as pessoas fazem um churrasco no clube, tal, não sei o que. Então, carnaval. Nem todo mundo podia viajar porque estava em serviço e tal. Então faziam matinê para as crianças, baile à noite para os adultos, então eles proporcionavam coisas, mesmo que você tivesse que pagar, mas você tinha aquela oportunidade de acesso a algumas coisas que se não fossem instituição você não teria. E o interessante é que não são só para os militares. Nós podíamos levar amigos também. Então isso era gostoso. Interessante, sabe? Tem assim umas situações interessantes. Quando eu morei em Recife, em Olinda, meu marido quando assumiu lá, tinha um clube inativo. O clube não funcionava lá. Não, porque ninguém vai. Ele começou a pensar a como colocar para funcionar. Porque ninguém vai? Se não tem nada para fazer então ninguém vai.

Então, bota piscina para funcionar, aí colocou uns Happy Hours na sexta-feira. Mas assim, com coisas bobas, né? Pequenas. Vamos fazer uma festa junina e aí vem todo mundo para curtir. E fica gostoso porque vem umas pessoas de fora que estão juntas para poder curtir aquilo ali. Mas é isso que eu te digo, tudo é o momento. A instituição, ele está ali tem tudo pra te trazer. Mas nem sempre as coisas funcionam. Olha, no Rio, não sei se você conhece, no Rio nós não temos casa funcional. No Rio nós temos que ter o nosso apartamento, a nossa casa, ninguém tem casa funcional no Rio. Mas no Rio nós temos um clube maravilhoso que fica na Lagoa para os oficiais, para os Praças fica em outro lugar, temos um hotel de trânsito na Lagoa, então quer dizer, caramba é uma oportunidade incrível. A instituição, no caso a Marinha, Exército também tem, Aeronáutica e outras instituições, ela está ali, isso tudo está ali. Mas nem sempre aquilo está funcionando. Por onde eu passei, graças a Deus, sempre funcionou, sabe? Sempre, graças a Deus.

Pesquisadora: tá certo. Nossa (...), perfeito. Acho que você acabou me dando muita informação do que eu estava precisando, inclusive foi até um contraponto que eu percebi da entrevista anterior e isso vai ser bem enriquecedor para o meu trabalho.

G2, 8ComNav: é porque é diferente. A visão que você teve foi a visão do oficial. Eu estou te dando a visão da família. Só mais uma coisinha, pra você ter uma ideia, minha filha disse que não quer ser militar, nunca. Que não quer casar com o militar, nunca.

Pesquisadora: ela fala isso?

G2, 8ComNav: ela fala isso. Porque ela disse que não quer para os filhos dela a vida que ela teve.

Pesquisadora: é nada. Aposto que se ela tivesse ficado os 16 anos parada num lugar, não tivesse falando inglês ela iria falar o contrário.

G2, 8ComNav: não, pois é Daniella eu digo assim. Ela sempre viveu, esteve presente, teve determinadas situações em que ela tinha que estar presente. Ela diz que quer que o seus filhos tenham amigos de infância. Mais alguma pergunta?

Pesquisadora: não, é isso. Você me ajudou bastante. Vou só parar aqui a nossa gravação.