

A gestão das emoções dos hóspedes

The management of the guests' emotions

La gestión de las emociones de los huéspedes

Franciele Cristina Manosso¹

José Manoel Gonçalves Gândara²

Thiago Alves de Souza³

Verena Bógea⁴

Resumo: Alguns autores salientam a importância da maximização das emoções positivas, para que os hóspedes tenham uma experiência memorável, criando-se, desse modo, um vínculo maior com o empreendimento hoteleiro. Esse artigo tem como objetivo analisar a gestão das emoções dos hóspedes através da perspectiva do colaborador, utilizando-se de uma abordagem metodológica diferenciada. A utilização do ponto de vista dos colaboradores para tal análise se deve ao fato de que os mesmos são considerados peças fundamentais na prestação dos serviços hoteleiros, podendo então ser considerados instrumentos importantes na gestão das emoções dos hóspedes. Ao que se refere à metodologia de pesquisa foram utilizadas as técnicas intituladas *brainstorm* e *issue cards*, elaboradas a partir da abordagem do *design thinking*. A partir da aplicação destas ferramentas observa-se que a utilização de uma metodologia diferenciada é relevante para uma melhor compreensão da gestão das emoções dos hóspedes, a partir do ponto de vista do colaborador, devido principalmente à complexidade do assunto em questão e também da necessidade de se atentar a todos os detalhes referentes a essa temática.

Palavras-chave: Emoções; Hóspedes; Gestão de hotéis; *Design thinking*; Recursos humanos.

Abstract: *Some authors emphasize the importance of maximizing the positive emotions, so guests have a memorable experience, creating thereby a greater connection with the hotel. This article aims to analyze the management of the guests' emotions from the employee's perspective, using a different methodological approach. The use of point of view of employees for such analysis is due to the fact that they are considered essential parts in the provision of the hotelier services, and can be considered important tools in managing the guests' emotions. In relation to methodology research that were used the techniques of brainstorm and issue cards, developed from the design thinking's approach. Based on the application of these tools it is observed*

¹ Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: francimanosso@gmail.com

² Bacharel em Turismo pela UFPR. Doutor em Turismo e Desenvolvimento Sustentável pela Universidad Las Palmas de Gran Canaria. Coordenador do Curso de Turismo da UFPR. Professor do curso de Mestrado e Doutorado em Geografia da UFPR. E-mail: jmoggandara@yahoo.com.br

³ Bacharel em Turismo pela UFPR. Bacharel em Design de Moveis pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Mestrando em Geografia pela UFPR. E-mail: thiagohc@gmail.com

⁴ Bacharel em Turismo pela UFPR. Gerente Geral do Hotel Quality Jardins em São Paulo. E-mail: ve_bogea@yahoo.com.br

that the use of a different methodology is relevant for understanding the operation of guest's emotions from the standpoint of the collaborator mainly due to the complexity of the subject in question and also the need to be aware of to all details concerning to the topic.

Keywords: Emotions; Guests; Hotel management; Design thinking; Human resources.

Resumen: Algunos autores enfatizan la importancia de maximizar las emociones positivas, para que los huéspedes tengan una experiencia memorable, creando así, una mayor conexión con el hotel. Este artículo tiene como objetivo analizar la gestión de las emociones de los huéspedes desde la perspectiva del empleado, utilizando una metodología diferente. La utilización del punto de vista de los empleados para tal análisis es debido al hecho de que se les considera parte esencial en la prestación de los servicios del hotel, luego pueden ser considerados instrumentos importantes en la gestión de las emociones de los huéspedes. En lo que respecta a las técnicas de la metodología de la metodología se utiliza las herramientas llamadas: *brainstorm* e *issue cards*. Al aplicar estas herramientas se ha observado que el uso de una metodología distinta es relevante para comprender el funcionamiento las emociones de los huéspedes desde la perspectiva del empleado, principalmente debido a la complejidad del tema en cuestión y también la necesidad de prestar atención a todos los detalles relacionados con el tema.

Palabras clave: Emociones; Huéspedes; Gestión de los hoteles; Design thinking; Recursos humanos.

INTRODUÇÃO

Atualmente, tem-se observado o crescente interesse dos pesquisadores da hotelaria em investigar seu objeto de estudo a partir das emoções, tanto dos hóspedes como dos colaboradores, e isso pode ser observado através de alguns artigos científicos que abordam as emoções através de diferentes pontos de vista, tais como: a fidelização tanto por parte do cliente quanto do funcionário (Barsky & Nash, 2002); a experiência emocional dentro do setor de serviços, destacando-se a hotelaria (Bigné, Ros, & Andreu, 2004; Desmet, Caicedo, & Hout, 2009); a experiência emocional como fator relevante para a fidelização e para a percepção da qualidade (Gracia, Bakker, & Grau, 2011); o *emotional design* como forma de melhorar a experiência (Lo, 2007; 2009; Mossberg, 2008), as emoções no âmbito da psicologia (Scherer, 2005); e as emoções como uma forma de enriquecer a experiência turística nos destinos (Gândara, Mendes, Moital, Ribeiro, Souza, & Goulart, 2012). Esses autores discutem, principalmente, a importância das emoções como um elemento subjetivo e individual que pode ser considerado um fator relevante quando se aborda a competitividade no setor hoteleiro, desse modo, a necessidade de se investigar as emoções ocorre, para que as mesmas possam ser utilizadas como instrumentos de gestão na hotelaria, permitindo aumento da fidelização dos hóspedes devido ao avanço na qualidade das experiências produzidas pela maximização das emoções positivas e a minimização das negativas.

Nesta perspectiva, entende-se que as emoções dos colaboradores dos hotéis devem ser consideradas neste tipo de pesquisa, podendo ser observados como peças-chave no relacionamento interpessoal em uma empresa, pois estão em contato direto com os hóspedes e podem afetar de diversas maneiras as emoções dos clientes. Assim, esse estudo tem como objetivo analisar a gestão das emoções dos hóspedes através da perspectiva do colaborador, utilizando-se de uma abordagem metodológica diferenciada, intitulada *Design Thinking*.

Para tal, como universo da pesquisa delimitou-se o Hotel Quality Curitiba, onde as ferramentas da metodologia foram testadas tanto para um melhor entendimento das emoções quanto para uma análise mais ampla dos aspectos a serem melhorados para que estas possam ser utilizadas em pesquisas futuras. O Quality Hotel Curitiba conta com 96 apartamentos, pertencendo à rede Choice Hotels International, que no Brasil é administrada pela Atlântica Hotels International, inaugurado em 2004 se enquadra na categoria superior, deve-se ressaltar que Hotel Quality Curitiba conta com 52 colaboradores (Quality Hotel Curitiba).

Visando o entendimento e a contextualização do estudo proposto abordou-se as emoções dos hóspedes, como uma nova 'visão' para a gestão da experiência na hotelaria, o valor dos recursos humanos nos empreendimentos hoteleiros e sua influência nas emoções dos hóspedes. A seguir será abordada a metodologia que deu base para que se pudessem elencar as ferramentas baseadas na abordagem de *Design Thinking* pertinentes ao presente estudo. Por fim, serão apresentados e analisados os resultados da aplicação dessas ferramentas salientando, neste caso, que as mesmas tiveram sua avaliação realizada pelos colaboradores em cada etapa da pesquisa, para que desse modo, a metodologia pudesse evoluir. A validação dos resultados se deu por emparelhamento com trabalhos anteriores sobre o mesmo tema.

RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DAS EMOÇÕES: UMA NOVA PERSPECTIVA PARA A EXPERIÊNCIA DOS HÓSPEDES

A evolução da hotelaria está historicamente relacionada ao ato de viajar e, sendo assim, os meios de hospedagem evoluíram, passando a oferecer, além de alojamento, opções de lazer e entretenimento aos hóspedes, tornando-se mais competitivos entre si. A competitividade surgiu, devido o aparecimento de novas demandas, que buscam por produtos e serviços que proporcionem uma experiência memorável (Marques, 2003).

Com a necessidade de diferenciação devido às novas exigências, os empreendimentos precisaram buscar novas formas para competir com os concorrentes e sobreviver no mercado. Uma das principais mudanças presentes no comportamento do consumidor é a busca por serviços e produtos que superem suas expectativas, ou seja, por serviços que suscitem emoções positivas. Com isso, pode-se afirmar que as emoções estão sendo consideradas como objeto central das ações dos gestores, principalmente nas ações de marketing (Bagozzi, Gopinath, & Nyer, 1999).

Com o aumento dessa busca por experiências emocionais, as emoções começaram a ganhar mais espaço, pois "o consumidor compra sentimentos, experiências e histórias. Este é o pós-consumo materialista exigindo uma história para ir com o produto" (Jensen, 1999, p. 29, tradução livre dos autores). A partir disso, a razão começou a ficar em segundo plano, ao que se refere principalmente ao consumo de produtos e serviços ligados à hospitalidade, pois como observa Jensen (1999), o pensamento da nova sociedade, que ele denomina de Sociedade dos Sonhos deve ser o de buscar diferenciais para satisfazer as demandas emocionais, ou seja, buscar maximizar as emoções e experiências, através da oferta de produtos e serviços sem igual.

Ainda, sob a perspectiva de observar a emoção como um fator determinante para a experiência Pine II & Gilmore (1999, p. 11-12) alegam que:

A oferta de experiências identificadas recentemente ocorre sempre que uma empresa, intencionalmente, usa serviços como um estágio e bens como suportes para envolver um indivíduo. Enquanto as 'mercadorias' são fungíveis, bens tangíveis e serviços intangíveis, as experiências são memoráveis.

Dentro dessa conjuntura, as emoções podem ser analisadas como um episódio de inter-relacionamentos e também como uma maneira de reagir afetivamente ao que se refere à percepção de situações, sendo esta considerada um estado mental de prontidão que surge das avaliações cognitivas de eventos ou pensamentos, expressas fisicamente através de gestos, posturas e características faciais (Lo, 2007; Scherer, 2005; Bagozzi, Gopinath, & Nyer, 1999). Algumas emoções são consideradas básicas para a relação de consumo, ou seja, de alguma forma estão presentes na hora da prestação dos serviços, conforme Desmet, Caicedo e Hout (2009, p. 741): "Sete 'agradáveis' e sete 'desagradáveis': satisfação, alegria, orgulho, admiração, atração, fascinação, esperança, insatisfação, aversão, tédio, tristeza, medo, vergonha, e desprezo".

Compreendendo as emoções e sua importância no consumo de produtos e serviços atualmente, cabe salientar a relevância das mesmas na hotelaria, pois são consideradas por autores como: Gopinath e Nyer (1999); Barsky e Nash (2002); Lin (2004); Lo (2007; 2009); Bigné, Ros e Andreu (2004); Mossberg (2008); Desmet, Caicedo e Hout (2009); Gracia, Bakker e Grau (2011), como um componente de extrema relevância para a prestação do serviço hoteleiro. Ou seja, as mesmas podem ser utilizadas como uma forma de fidelização do cliente, principalmente devido à importância da experiência emocional vivida pelo hóspede.

A geração de emoções positivas ao que se refere à estadia dos hóspedes nos hotéis terá como consequência uma maximização da experiência no mesmo, fazendo com que se reforce a lealdade dos clientes, e também aumentando o valor percebido pelos hóspedes, ou seja, os mesmos estarão dispostos a pagar mais caro devido a experiência vivenciada em sua estadia (Lo, 2007; Gracia, Bakker, & Grau, 2011). Com isso, percebe-se que as emoções estão intrinsecamente relacionadas às experiências dos hóspedes, pois como afirma Gândara et al. (2009, p. 187): "o turista contemporâneo deseja deslocar-se para destinos onde possa mais que contemplar, viver e emocionar-se, ser o personagem da sua própria viagem. Ele anseia envolver-se nas experiências". Dentro desse contexto, os hotéis buscam avaliar seus serviços através da compreensão das experiências vivenciadas pelos hóspedes, pois a partir da análise das mesmas pode-se perceber como a prestação de serviços vem sendo executada, porque como pôde ser observado, as situações e emoções possuem um impacto considerável na experiência do usuário (Barsky & Nash, 2002, Bagozzi, Gopinath, & Nyer, 1999).

A partir dessa discussão, que engloba a importância das emoções na prestação dos serviços hoteleiros, deve-se abordar o papel dos recursos humanos neste âmbito, pois os mesmos são considerados relevantes para o setor hoteleiro, devido à execução dos serviços realizados por esses

colaboradores impactando diretamente na geração de emoções nos hóspedes (SERRA, 2005). Nesta perspectiva alguns autores analisam a importância dos recursos humanos, sendo os quais: Soler (1995); Milkovich e Bourdreau (2000); Acosta, Fernández e Mollón (2002); Castelli (2003); Wagen e Davies (2003); Kavanaugh e Ninemeier (2003); Robbins e Decenzo (2004); Serra (2005); Pimenta (2006); Chiavenato (2010); Marras (2011).

Assim, Pimenta (2006) destaca que uma gestão que vise promover um maior aproveitamento e à melhoria dos recursos humanos disponíveis pode ser considerada um dos grandes segredos das organizações. Chiavenato (2010) aborda que a gestão de recursos humanos é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos tanto organizacionais, quanto individuais, por essa razão, o papel principal desse gestor é: recrutar e selecionar, coordenar, treinar, liderar, motivar, avaliar e remunerar os colaboradores (Marras, 2011; Wagen, & Davies, 2003).

Neste âmbito, Robbins e Decenzo (2004) asseguram que a qualidade de um empreendimento é determinada, na maioria das vezes, pela qualidade das pessoas que ele emprega, pois o serviço, ao contrário de um produto manufaturado, é produzido por um indivíduo para ser consumido por outro, tornando a percepção da qualidade no momento do atendimento tão intensa. Desta forma, autores como Schonberger (1986); Lord e Kanfer (2002); Kanfer e Kantrowitz (2002); MacDermid, Serry e Weiss (2002) Lashley (2004); Barsky e Nash (2004); Solimeo e Dencker (2007); Bigné, Ros e Andreu (2004) trabalham as emoções nos empreendimentos hoteleiros, e também em outras organizações onde as pessoas são o principal insumo para a prestação de um serviço satisfatório.

Lord e Kanfer (2002) salientam que as emoções positivas e negativas impactam de maneira direta no desempenho do trabalho, refletindo no atendimento ao público. Outro ponto destacado é a relevância das emoções na motivação dos colaboradores, pois os indivíduos possuem diferenças tanto no aspecto emocional quanto aos seus objetivos de vida, sendo assim, faz-se necessário que se analise essas individualidades para que se crie um ambiente próspero para a prestação dos serviços (Lashley, 2004). Em relação aos serviços prestados aos hóspedes, essas diferenças emocionais são relevantes, sendo necessária uma visão mais apurada por parte dos colaboradores ao que se refere às mesmas, pois cada hóspede possui uma percepção diferente daquilo que lhe é oferecido, sendo então suscitadas emoções distintas em cada um (Macdermid, Serry, & Weiss, 2002).

Pode-se afirmar que o entendimento mútuo entre os colaboradores e os clientes é relevante na melhoria da qualidade na prestação dos serviços, e pode conformar uma experiência construtiva para ambos (Bigné, Ros, & Andreu, 2004). Dentro dessa perspectiva, pode-se perceber que a análise das emoções dos colaboradores pode ser um instrumento relevante para a gestão das emoções dos hóspedes.

METODOLOGIA

Considerando o objetivo central da presente pesquisa, que é analisar a gestão das emoções dos hóspedes através da perspectiva do colaborador, cabe descrever a metodologia desenvolvida, de caráter exploratório, bem como as técnicas de coleta de dados utilizadas e posterior análise. Para

a realização da pesquisa, foi realizado um estudo de caso no Quality Hotel Curitiba, que concedeu aos pesquisadores os espaços do hotel para a realização da mesma, assim como estimulou seus colaboradores a participarem.

Para a construção da metodologia aqui proposta, foi realizada, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica e documental para a realização de um marco teórico que servisse de base tanto para a elaboração dos instrumentos de pesquisa, bem como a análise dos dados coletados. Das temáticas estudadas, destacam-se: hotelaria, serviços turísticos, *design thinking*, *service design* e *emotional design*.

De forma sintética, elaborou-se o Quadro 1, a seguir, como forma de compreensão das relações entre os conceitos de *design thinking*, *service design* e *emotional design*, em que se destaca o *design thinking* como a abordagem principal e os outros dois como conceitos derivados. Salienta-se que as três abordagens se relacionam no momento em que se investigam as emoções dos colaboradores como forma de aprimoramento de um serviço, para a competitividade.

Quadro 1. Relação entre os conceitos de design thinking, emotional design e service design

Abordagem do Design Thinking		Abordagens Complementares	
Aspectos principais	Principais autores	Aspectos Principais	Principais autores
<p>Design Thinking</p> <ul style="list-style-type: none"> - Converter o produto ou serviço em valor para o cliente e oportunidade de negócio; - Abordagem focada no usuário/consumidor; - Maximiza os negócios nas empresas, através da melhoria dos produtos e serviços; - Trazer inovação às empresas; - Relaciona a experiência do usuário com o serviço/ produto; - Compreende a importância das emoções; <p>Design Thinking é um modelo de pensamento para explorar novos desafios usando criatividade e estratégia como elemento holístico na solução de problemas e busca de oportunidades (Puchaski, 2011).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Roger Martin (2010); - Tim Brown (2010); - Puchaski (2008); - Buchanan (1992); - De Bono (2005); - Cross (1992); - Nussbaum (2007); - Stickdorn e Schneider (2010); - Myerson (2007). 	<p>Emotional Design</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estuda as Emoções; - As emoções influenciam na satisfação e na percepção do cliente; - Suscitar emoções reais no usuário; <p>Emotional Design é uma abordagem de design que enfatiza a importância de obter dados positivos dos usuários a partir de respostas emocionais. Com esta abordagem, a pesquisa em design e a prática são estendidas além da forma, função e usabilidade, para as dimensões emocionais que enriquecem a experiência do usuário (Lo, 2007).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lo (2007, 2009); - Puchaski (2008); - Gobé (2004).
		<p>Service Design</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pensar o serviço através do Design; - Oferecer uma experiência através do serviço; - Formatar serviços de qualidade; <p>Service Design é o desenho da experiência global de um serviço, bem como o desenho do processo e estratégia para prestar esse serviço (Moritz, 2005).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stickdorn e Schneider (2010); - Puchaski (2008); - Moritz (2005) - Agência Continuum (2010).

Fonte: Elaboração própria (2012).

Com a definição dos conceitos apresentados no Quadro 1, cabe agora, descrever as ferramentas da abordagem de *design thinking* utilizadas para a realização desse estudo.

A primeira ferramenta baseada no conceito de *design thinking* a ser utilizada nesta pesquisa foi o *brainstorm*, para que se pudessem descobrir as emoções presentes na prestação dos serviços. Brown (2010) afirma que a utilização do *brainstorm* é essencial para a criatividade, sendo o mesmo indispensável para ampliar a variedade de ideias e também para a criação de escolhas nas organizações.

A sessão de *brainstorm* realizada foi facilitada pelos próprios pesquisadores, sendo suas funções: o controle do tempo, o estímulo a perguntas e a reflexões, e também o registro das ideias manifestadas pelos participantes.

A sessão durou em torno de 1h30min, e foram estipuladas as seguintes regras: proibido criticar ideias alheias, cada ideia deve ter mais de uma frase, utilize “e” em vez de “mas”, mantenha o foco no tópico. Para tal sessão foram elencadas algumas questões com o objetivo de analisar e identificar as situações vivenciadas, tanto pelos hóspedes, quanto pelos colaboradores durante a prestação de serviços.

Quadro 2. Questões – Brainstorm

Questões para a análise das situações e emoções dos colaboradores	Questões para a análise das situações e emoções dos hóspedes.
Quais as principais situações negativas que vocês enfrentam com os hóspedes?	Quais as principais emoções negativas dos hóspedes que vocês percebem?
Quais as principais situações positivas que vocês enfrentam com os hóspedes?	Quais as principais emoções positivas dos hóspedes que vocês percebem?
Considerando as principais situações negativas, quais são as principais emoções sentidas por vocês em relação às situações enfrentadas?	Em que situações vocês percebem as emoções negativas dos hóspedes?
Como você acredita que elas poderiam transformadas em positivas ou minimizadas?	Como você acredita que poderia transformá-las em positivas ou minimizá-las?
Considerando as principais situações positivas, quais são as principais emoções sentidas por vocês em relação às situações enfrentadas?	Em que situações vocês percebem as emoções positivas dos hóspedes?
Como você acredita que elas poderiam ser potencializadas ou maximizadas?	Como você acredita que poderia potencializá-las ou maximizá-las nos hóspedes?

Fonte: Elaboração própria (2012).

Como salientado, essas questões tiveram como fundamento analisar de que forma os colaboradores percebem as emoções e em que situações determinadas emoções ocorrem, auxiliando assim, na gestão das experiências dos hóspedes. Os facilitadores ainda tiveram como incumbência o agrupamento das situações semelhantes em um único bloco, para que pudessem ser analisadas as emoções decorrentes, sendo que ainda, puderam ser discutidas as emoções na perspectiva do hóspede.

A outra ferramenta utilizada, sob a abordagem do *Design Thinking*, foi o *Issue Cards* que consiste na constituição de ‘cartões’ que contém as emoções analisadas e discutidas anteriormente

no *brainstorm*, sendo usada para que os colaboradores pudessem analisar as diversas situações presentes na prestação dos serviços e as emoções decorrentes da mesma, tornando possível o melhor gerenciamento destas. De acordo com o website *Service Design Tools* (20_) o *Issue Cards* “é um instrumento físico utilizado como um ‘cabide’ para induzir e alimentar a dinâmica interativa dentro de uma equipe” (tradução livre dos autores). No contexto deste estudo, o *issue cards* foi desenvolvido a partir das ideias geradas na sessão de *brainstorm*, foram compiladas e transformadas em cartões, onde se apresentavam as principais emoções discutidas, juntamente com outras identificadas como relevantes em artigos que abordam a temática. Desse modo, foram elencadas dez emoções positivas e dez negativas.

Quadro 3. Emoções – *issue cards*

Emoções Negativas	Emoções Positivas
Tristeza (melancolia, desânimo ou depressão).	Satisfação;
Aversão (nojo).	Felicidade;
Raiva;	Orgulho;
Medo;	Surpresa;
Preocupação;	Alegria;
Desprezo.	Contentamento;
Vergonha;	Fascinação;
Insatisfação;	Relaxado;
Indignação;	Acolhido;
Nervosismo.	Entretido.

Fonte: Elaboração própria (2012).

Os cartões contendo as emoções apresentadas no Quadro 2 foram entregues aos colaboradores, que durante o período de uma semana ficaram atentos às situações vivenciadas por eles, identificando nestes as situações relevantes referentes a cada emoção. Cada vez que determinada situação era vivenciada, escolhia-se o cartão, e no verso a mesma era descrita. Após essa semana de observação das situações os colaboradores entregaram os cartões no departamento de recursos humanos do Hotel Quality Curitiba, para que os pesquisadores pudessem analisar os resultados apresentados por eles.

Dessa forma, essa etapa teve como objetivo propiciar ao colaborador uma ampla compreensão sobre situações que ocorrem no dia-a-dia de um estabelecimento hoteleiro, bem como as diferentes emoções vividas por eles e pelos hóspedes, buscando assim melhorar o serviço prestado, pois o colaborador acaba adquirindo uma visão mais abrangente e crítica da situação e pode ajudar a gerir de maneira mais satisfatória e eficaz as emoções dos hóspedes. Além de análise das emoções, os colaboradores em ambas a etapas tiveram que fazer proposições para a melhoria na prestação dos serviços, fazendo com que os mesmos se sentissem atuantes na gestão do empreendimento. Dentro desse contexto, requisitou-se, ainda, que os colaboradores opinassem sobre a importância das ferramentas utilizadas, para que desse modo, possa-se evoluir em estudos futuros.

A pesquisa contou com a participação efetiva de 24 dos 52 colaboradores do hotel, podendo-se ter uma visão mais ampla da opinião dos mesmos sobre as situações e as emoções sentidas na prestação dos serviços, bem como suas percepções sobre as emoções dos hóspedes, buscando gerencia-las de forma mais adequada. A seguir, segue a tabela com o número de colaboradores participantes, sendo esta separada em departamentos, para que se possa observar a participação dos mesmos em ambas as etapas.

Tabela 1. Número de Colaboradores por etapa

	<i>Brainstorm</i>	<i>Issue cards</i>
Departamento	Número de Funcionários	
Reservas e Vendas	03	02
Manutenção	02	00
Governança	07	01
Cozinha	03	00
Restaurante	04	03
Eventos	01	00
Recursos Humanos/ Administrativo	03	00
Almoxarifado	00	00
Recepção	01	01
Total de Funcionários	24	07

Fonte: Elaboração própria (2012).

Como pode ser observado na tabela anterior, houve uma considerável participação dos colaboradores na primeira etapa, possivelmente devido ao interesse do próprio hotel pesquisado, que estimulou seus colaboradores a participarem, podendo-se afirmar que os mesmos encontram-se preocupados em fazer com que o hóspede tenha uma experiência memorável, e principalmente agradável. Para a segunda etapa, participaram colaboradores das áreas com contato direto com os hóspedes, cabe ressaltar que nesta fase, devido a maior complexidade e exigência de dedicação, participaram somente os colaboradores com maior interesse e compromisso com a pesquisa. Após a explicação da metodologia utilizada neste artigo, cabe agora abordar os resultados oriundos da mesma.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta dos dados, durante as etapas de pesquisa descritas anteriormente, realizou-se a análise com base no referencial teórico apresentado. As tabelas a seguir têm como objetivo apresentar os resultados alcançados com a aplicação das ferramentas anteriormente descritas.

Percepção dos Colaboradores sobre as situações e emoções dos hóspedes

No quadro, a seguir, se identificam as emoções e as situações enfrentadas pelos hóspedes,

sob a perspectiva do colaborador. Observar essas situações e as emoções por elas suscitadas é relevante para que se possa incrementar o serviço a ser prestado. Este conceito encontra-se presente na definição de *Service Design* que aborda que este pode ser considerado o desenho da experiência global de um serviço, bem como o desenho do processo e estratégia para prestar este (Moritz, 2005).

Quadro 4. Emoções e Situações dos Hóspedes – Brainstorm.

<i>Emoções Positivas</i>	
<i>Emoções Positivas</i>	<i>Situações</i>
Descontraído; Entusiasmado.	Hóspede de lazer;
Feliz; Alegre.	Lembrar o nome;
Satisfeito	Atender e lembrar-se das preferências;
Contente; Satisfeito.	Atenção
Surpreso; Encantado.	Recado no quadrinho localizado no quarto do hóspede;
Surpreso; Encantado	Paparico;
Fiel; Atendido; Realizável.	Atendimento Personalizado;
Aconchego; Confiante.	Afetividade da Equipe;
Acolhido; Aconchego; Descansado; Confortável.	Se sentir em casa.
<i>Emoções Negativas</i>	
<i>Emoções Negativas</i>	<i>Situações</i>
Preocupação; Chateado; Insatisfeito; Frustrado;	Não encontrar a reserva;
Decepção;	Apartamento sujo;
Cansaço; Insatisfeito; Impaciente; Frustrado; Irritado;	Atraso do pedido e Demora no atendimento.
Chateado;	Horário inadequado – restaurante fechado;
Triste; Indignado; Mágoa.	Mau atendimento;
Indignado; Desrespeitado; Bravo; Nervoso;	Bater o carro do hóspede;
Irritado;	Apartamento ocupado;
Falta de Empatia; Carente;	Indiferença;
Carente	Falta de Material;
Indignado	Não ter transporte na frente do hotel – táxi;
Frustrado; Insatisfeito; Inconformado.	Não atender as expectativas dos hóspedes;
Insatisfeito, Frustrado.	Falta de padronização.

Fonte: Elaboração própria (2012).

Ao analisar a Quadro 4, pode-se notar que há mais situações negativas que situações positivas, o que demonstra uma importante visão crítica por parte dos colaboradores. Desse modo, reconhecer as diferentes emoções apontadas pelos colaboradores é parte relevante para se analisar de que forma o serviço vem sendo prestado dentro do empreendimento hoteleiro (Bigné, Ros, & Andreu, 2004).

Assim, as situações mais preocupantes, ou seja, as que necessitam de uma maior atenção giram em torno da prestação do serviço por parte do colaborador, isto é, da capacidade do mesmo perceber e sanar as necessidades dos hóspedes. Em relação às emoções e as situações positivas, pode-se salientar que estas, da mesma forma que as negativas, estão intrinsecamente relacionadas

com o atendimento ao hospede, principalmente ao que se refere à atenção dos colaboradores a suas necessidades e a superação de expectativas.

A potencialização das emoções positivas nos hóspedes deve ser uma preocupação dos gestores de empreendimentos hoteleiros, pois, segundo Barsky e Nash (2002, p. 2), “[...] estudos tem demonstrado que as emoções influenciam no consumo tanto na satisfação quanto na fidelização” (tradução livre dos autores). Deve-se salientar que apesar da evolução do estudo das emoções, a razão ainda possui um papel relevante no consumo dos serviços, sendo necessária a existência de um equilíbrio entre ambas, para que, desse modo, as expectativas dos hóspedes sejam superadas e suas experiências se tornem memoráveis. Além de tudo que foi observado, deve atentar para outro ponto importante no que diz respeito à experiência turística na hotelaria: o comportamento dos próprios hóspedes, que por sua vez, incide diretamente na experiência do serviço prestado impactando também a percepção e as emoções dos outros clientes (Swarbrooke & Horner, 2002).

Emoções e Situações envolvendo os colaboradores – Brainstorm & Issue Cards

No Quadro 5, apresentam-se os resultados oriundos das etapas de *Brainstorm* e *Issue Cards*.

Quadro 5. Emoções e Situações citadas pelos colaboradores no Brainstorm e Issue Cards.

Emoções Positivas apresentadas nas situações elencadas em ambas as etapas.			
Brainstorm		Issue Cards	
<i>Emoções</i>	<i>Situações</i>	<i>Emoções</i>	<i>Situações</i>
Alegria, satisfação, motivação, orgulho, ânimo, felicidade, êxtase, realização, motivação.	Elogio do hóspede Reconhecimento do hóspede Gorjetas	Felicidade, orgulho, alegria, satisfação, surpresa, acolhido, entretido, satisfação, fascinação.	Elogios e Reconhecimento – Hóspedes; chefes e colegas de trabalho. Hóspede lhe trata bem Acolhimento por parte do chefe
Desafio, esforço, encantamento, superação.	Satisfação com os serviços prestados	Satisfação, orgulho, alegria, contentamento.	Trabalho realizado de maneira satisfatória;
	Hotel com todos os quartos ocupados Resultados positivos para o Hotel – Lucro e Receita.	Alegria, contentamento, entretido.	Melhorar a diária média; Dia movimentado – Alta ocupação do hotel.
	Pró-atividade do funcionário	Surpresa.	Mudanças na equipe – Boa integração.
	Recado no Quadro de Agradecimento (colaboradores).	Orgulho, alegria, relaxado, acolhido, felicidade, admiração, respeito, entretido.	Companheirismo entre os colaboradores.
	Auto Satisfação	Orgulho.	Orgulho de si mesma;
	Agradecimento	Alegria	Agradecimento;

	Bom dia do hóspede	Relaxado.	Expressão do hóspede após uma noite bem dormida;
Emoções Negativas apresentadas nas situações elencadas em ambas as etapas.			
Brainstorm		Issue Cards	
<i>Emoções</i>	<i>Situações</i>	<i>Emoções</i>	<i>Situações</i>
Raiva, frustração, irritação, vergonha, desânimo, incompetência, impotência, desatenção, indignação.	Falta de Comunicação Falta de Informação	Raiva, nervosismo, preocupação, indignação.	Falta de Comunicação; Não repasse de informações; Falta de compreensão entre os departamentos;
Cansaço, stress, nervosismo, revolta, ansiedade, desespero, preocupação, agonia, desânimo e imperfeição.	Falta de Tempo para o atendimento ao hóspede Sobrecarga de Trabalho Falta de tempo para a Manutenção e limpeza.	Tristeza, melancolia, desânimo, depressão, vergonha, insatisfação,	Acúmulo de Trabalho Não atender de maneira satisfatória o cliente
Indignação, revolta, impotência, incapacidade, stress, raiva e irritação.	Falhas na Infraestrutura e Equipamentos	Preocupação	Problemas na Infraestrutura
Tristeza, vergonha, revolta, stress, desmotivação, decepção.	Equipe Desengajada Desrespeito entre os colegas Indiferença do Colaborador	Raiva, tristeza, melancolia, desânimo, depressão, aversão, nojo, desprezo, insatisfação, indignação, nervosismo.	Desrespeito entre os colegas Não cooperação entre os setores; Reclamação
	Reclamação	Vergonha, preocupação, tristeza, desânimo, melancolia, depressão.	Reclamação
	Falha no Controle Emocional	Tristeza, melancolia, desânimo e depressão.	Desmotivação;
	Falha no Atendimento Não entrega do que o hóspede esperava.	Medo, nervosismo, vergonha, responsabilidade, preocupação.	Falta de Atenção e Erro durante a realização de determinada tarefa
	Indisponibilidade do Hotel	Raiva, preocupação.	Demanda 'exagerada' Indisponibilidade do Hotel.
	Atrasos Atraso no check-in	Vergonha.	Demora no atendimento;

Fonte: Elaboração própria (2012).

No Quadro 5, ao tratar das emoções dos próprios colaboradores em relação as situações, pode-se destacar que do mesmo modo que no Quadro 4, as situações e emoções negativas são as mais citadas. Neste contexto, as principais situações elencadas pelos colaboradores como negativas estão relacionadas, principalmente, a falha de comunicação entre os departamentos, causando atrasos e problemas na execução dos serviços. Os colaboradores ainda destacam a falta de

funcionários, que tem como consequência a má realização dos serviços, devido à falta de tempo hábil para a execução destes. Outro fator relevante é a falta de engajamento da equipe, que pode gerar desmotivação e até mesmo um desrespeito para com as funções desempenhadas pelos demais setores (Barsky & Nash, 2002).

Além dos aspectos negativos, os colaboradores também citaram emoções e situações positivas, que se relacionam de maneira direta com o reconhecimento do Hotel Quality Curitiba para com os serviços prestados por eles. Outro ponto que deve ser destacado e que se relaciona com o reconhecimento do trabalho é a obtenção de lucros e receitas para a empresa, que pode ser visto como uma maneira de prestigiar o trabalho que está sendo realizado (Barsky & Nash, 2004). Como puderam ser observadas na tabela, algumas situações não possuem emoções relacionadas devido à necessidade de se elencar um número determinado de situações no *brainstorm*, fazendo com que houvesse um maior aprofundamento e aproveitamento da discussão.

Alguns pesquisadores, tais como Barsky e Nash (2004) e Bigné, Ros e Andreu (2004) afirmam que a lealdade dos colaboradores para com a empresa surge a partir das emoções suscitadas no ambiente de trabalho, sendo necessárias formas de se equilibrar a existência de emoções positivas e negativas. Nesta perspectiva, a existência de um comportamento positivo por parte dos colaboradores propicia uma percepção positiva por parte do consumidor, desse modo, os colaboradores devem estar prontos para lidar com as situações emocionais presentes na prestação de serviços.

Propostas: *Brainstorm* & *Issue Cards*.

A partir das análises realizadas, considerou-se a importância de se apresentar propostas, oriundas do *Brainstorm* e do *Issue Cards*, para o incremento na prestação dos serviços hoteleiros, sendo essa visão fundamentada nos conceitos de *Design Thinking*, *Service Design* e *Emotional Design*, que tem como pressupostos melhorar os serviços a partir do que o usuário deseja. Desse modo, as propostas discutidas no Quadro 6, estão relacionadas com essa ‘evolução’ na prestação dos serviços, desde a perspectiva do colaborador, que é aquele que conhece de maneira mais profunda as necessidades dos hóspedes.

Quadro 6. Propostas oriundas do *Brainstorm* & *Issue Cards*

Propostas Oriundas do <i>Brainstorm</i> & <i>Issue Cards</i>.	
✓ Melhora do atendimento;	✓ Treinamento;
✓ Superação das expectativas;	✓ Força de vontade;
✓ Obtenção e utilização de informações;	✓ União;
✓ Ser atento;	✓ Espírito de Equipe;
✓ Fazer além do básico;	✓ Responsabilidade;
✓ Compreender a linguagem corporal – não verbal;	✓ Motivação;
✓ Antecipar as solicitações;	✓ Engajamento;
✓ Ser proativo.	✓ Compromisso;
✓ Comprometimento;	✓ Padronização;
	✓ Feedback ou opinião.

Fonte: Elaboração própria (2012).

No quadro anterior encontram-se listadas as propostas sugeridas pelos colaboradores para a melhoria da experiência emocional dos hóspedes. A partir da análise das situações e emoções presentes na execução do serviço, percebe-se a necessidade de se formular proposições baseadas, principalmente, na perspectiva do colaborador. Pois, com essas propostas busca-se maximizar as emoções positivas, para que desse modo, o hóspede tenha uma 'experiência hoteleira' satisfatória, pois as emoções influenciam de maneira direta na satisfação do hóspede e conseqüentemente seu retorno ao empreendimento (Spolon, 2002).

Neste âmbito, a geração de emoções positivas ao que se refere à estadia dos hóspedes nos hotéis terá como consequência a maximização da experiência, fazendo com que se reforce a lealdade dos clientes (Lo, 2007; Gracia, Bakker, & Grau, 2011). Ainda nesta perspectiva, Lo (2007) trabalha o *emotional design*, que segundo ela, é uma abordagem que enfatiza a importância de obter dados positivos dos usuários a partir de respostas emocionais.

As propostas elencadas em ambas as etapas se relacionam, basicamente, com a melhoria do atendimento, a obtenção e a utilização das informações, a superação de expectativas, o comprometimento por parte do colaborador, e outros aspectos considerados de suma importância para a melhoria da qualidade na prestação dos serviços hoteleiros. Neste contexto, deve-se salientar que as propostas aqui elencadas devem se tornar realidade dentro do empreendimento hoteleiro, para que beneficie tanto os hóspedes e colaboradores quanto o hotel.

Considerando o que foi abordado neste tópico percebe-se a importância de se analisar a gestão das emoções do hóspede utilizando como premissa uma abordagem diferenciada, como o *Design Thinking*, para que desse modo, possa-se analisar de maneira ampla as emoções nos meios de hospedagem, utilizando-se do ponto de vista do colaborador que é o principal responsável ao que diz respeito à suscitação de emoções positivas e negativas nos hóspedes, devido seu contato direto com os mesmos.

Utilidade das Ferramentas de Design Thinking – De acordo com os funcionários

O Quadro 7 apresenta os comentários dos colaboradores a respeito da utilidade e da importância do *brainstorm* e do *issue cards* para o aumento na qualidade dos serviços, que, conseqüentemente, causa a melhoria da experiência emocional dos hóspedes.

Quadro 7. Utilidade das ferramentas de Design Thinking para a análise das emoções - Segundo os colaboradores

Metodologia – Técnica	Comentários
Brainstorm Reunião entre os colaboradores; Análise das emoções tanto dos hóspedes quanto dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">✓ Melhora a comunicação e a atenção dos colaboradores quanto às situações e as emoções.✓ Troca de experiências entre os departamentos;✓ Aumento do controle emocional dos colaboradores;✓ Diagnóstico das emoções e as situações vivenciadas no cotidiano;✓ Visão geral da opinião de todos;✓ Aumento do envolvimento de todos os setores.

Issue Cards Cartões com emoções positivas e negativas; Análise das situações referentes a estas emoções.	<ul style="list-style-type: none">✓ Entender melhor as emoções do cotidiano;✓ O colaborador fica mais atento quanto às emoções do dia a dia;✓ Identificação das várias emoções do cotidiano;✓ Conhecer as emoções do colaborador.
--	--

Fonte: Elaboração própria (2012).

A análise do Quadro 7 foi feita através da opinião dos colaboradores sobre cada etapa, para que desse modo, possa-se ter uma visão ampla das dificuldades e potencialidades das ferramentas, observando-se, assim se as mesmas podem ser utilizadas de maneira mais eficaz pelos hotéis. Como citado, a metodologia de pesquisa é baseada na abordagem do Design Thinking que tem como pressuposto a inovação, onde ferramentas de pesquisa diferenciadas são utilizadas, para que se avalie de maneira mais profunda as reais necessidades dos usuários, ou seja, a mesma é um modelo de pensamento para explorar novos desafios usando criatividade e estratégia como elemento holístico na solução de problemas e busca de oportunidades (Brown, 2010, Puchaski, 2011).

De um modo geral, a metodologia foi analisada de maneira positiva pelos colaboradores, sendo os principais aspectos salientados: a melhoria na comunicação, a troca de experiências e integração entre os departamentos, diagnóstico das emoções e situações do cotidiano, maior atenção e percepção dos detalhes que fazem a diferença, entre outros aspectos que são importantes dentro do serviço hoteleiro, e que podem ser observados com a aplicação das ferramentas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo se pretende evoluir nas discussões sobre as implicações das emoções no setor hoteleiro, pois como abordado anteriormente, as mesmas começaram a ser utilizadas nos hotéis recentemente, como uma poderosa ferramenta de marketing, ou seja, as emoções são empregadas na fidelização dos clientes. Conforme citam Jensen (1999) e Pine e Gilmore (2002), os consumidores buscam cada vez mais participar ativamente de suas viagens, sendo um dos principais componentes dessa premissa a suscitação de emoções positivas.

Entretanto, percebe-se a complexidade na mensuração das emoções, causando assim, algumas restrições, devido, principalmente seu caráter de inconstância, ou seja, as emoções podem ser as mesmas, mas o modo como à mesma é 'sentida' pelas pessoas é diferente, e as situações nas quais elas são suscitadas também. Por essa razão, a proposição de metodologia de pesquisa centrada no ser humano, e baseada na abordagem do *Design Thinking* é de grande relevância, pois a mesma pode ser utilizada como uma forma de se obter uma visão mais ampla quando se aborda a gestão das emoções dos hóspedes nos empreendimentos hoteleiros, podendo também ser utilizada em outros empreendimentos.

Por fim, deve-se destacar que há alguns aspectos relevantes ao que se refere à aplicação do *brainstorm* e do *issue cards* dentro dos empreendimentos hoteleiros, sendo os quais: a participação

voluntária dos colaboradores, que devem estar engajados na busca pela melhoria dos serviços, a sensibilização por parte da gestão sobre a importância que as emoções têm frente às experiências dos hóspedes. Por essa razão, o estilo gerencial nos empreendimentos hoteleiros é de suma importância, pois o gestor tem como função compromissar toda a equipe, concedendo autonomia sobre determinados processos, sobretudo aos colaboradores da “linha de frente” que atendem diretamente o hóspede, oferecendo-se, assim, um serviço mais rápido e satisfatório que impacte de maneira direta nas emoções dos clientes (Sá, Fonseca, & Gutierrez, 2001).

REFERÊNCIAS

- Acosta, A. J., Fernández, N., & Mollón, M. (2002). *Recursos humanos em empresas de turismo y hostelería*. Madrid: Pearson Educacion.
- Bagozzi, R.P., Gopinath, M., & Nyer, P.U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184-206.
- Barsky, J., & Nash, L. (2002). Evoking emotion: affective keys to hotel loyalty. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1): 39-46.
- Barsky, J., & Nash, L. (2004). Employee satisfaction tied to emotions, company beliefs. *Market Metrix: Turn feedback into performance*. Recuperado de <http://www.marketmetrix.com/en/default.aspx?s=research&p=research14>.
- Bigne, E., Ros, C., & Andreu, L. (2004). Emotional experience in hotels: A key tool for building better products and services. Paper presented at *Tourism: State of the Art II*, University of Strathclyde, Glasgow.
- Brown, T. (2010). *Design thinking: Uma metodologia para decretar o fim das velhas ideias*. Tradução: Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21.
- Castelli, G. (2003). *Administração hoteleira*. (9ª ed.). Caxias do Sul: EDUCS.
- Chiavenato, I. (2009). *Administração de recursos humanos: Fundamentos Básicos*. São Paulo: Manole.
- Continuum, Agência. (2010). *Service Design: What*. Recuperado de http://www.dcontinuum.com/content/expertise_page.php?pageid=62.
- Cross, N., & Kees, D. et al. (1992). *Research in design thinking*. The Netherlands: Delft University Press.
- De Bono, E. (2005). *The six value medals*. London: Vermilion.
- Dencker, A. F. M. (1998) *Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas*. São Paulo: Futura.
- Desmet, P. M. A, Caicedo, D. G., & Hout, M. V. (2009). Differentiating emotional hotel experiences. *Anais 27th EuroCHRIE Anual Conference*. (pp. 740-746). HAAGA-HELIA University of Applied Sciences: Helsinki, Finland.
- Gândara, J. M. G., Gimenes, M. H. S. G., & Mascarenhas, R. G. (2009). Reflexões sobre o Turismo Gastronômico na perspectiva da sociedade dos sonhos. In Panosso Netto, A.; Ansarah, M. G. (Org.). *Segmentação do mercado turístico – estudos, produtos e perspectivas*. Barueri: Manole.
- Gândara, J. M, Mendes, J., Moital, M., Ribeiro, F. N. S., Souza, I. J., & Goulart, L. A. (2012). Planificación Estratégica de um Circuito Turístico Histórico-Cultural Experiencial: Itabuna – Bahia, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21.

- Gobé, M. (2004). *Brandjam: Humanizing brands through emotional design*. New York: Allworth Press and DMI (Design Management Institute).
- Gracia, E., Bakker, A. B., & Grau, R. M. (2011). Positive emotions: The connection between customer quality evaluations and loyalty. *Cornell Hospitality Quarterly*, XX (X), 1-8.
- IDEO. (20__). *HCD – Human Centered Design: Kit de Ferramentas*. (2ª ed.).
- Jensen, R. (1999). *The dream society: How the coming shift from information to imagination will transform your business*, New York: McGraw-Hill.
- Kanfer, R., Kantrowitz, T. (2002). Emotions regulation: command and control of emotions in work life. In Lord, R., Klimoski, R., & Kanfer, R. *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 433-472). San Francisco: Cengage Learning.
- Kavanaugh, R. R., & Ninemeier, J. D. (2003). *Supervisão em hospitalidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark; Bahia: Instituto de Hospitalidade.
- Lashley, C., & Morrison, A. (2004). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. São Paulo: Manole.
- Lin, I. Y. (2004). Evaluating a servicescape: the effect of cognition and emotion. *Hospitality Management*, 23, 163–178.
- Lo, K. P. Y. (2007). Emotional design for hotel stay experiences: Research on guest emotions and design opportunities. *International Association of Societies of Design Research*. The Hong Kong University.
- Lo, K. P. Y. (2009). *Emotional design for hotel stay experiences: Research on guest emotions and design opportunities*. Tese - Doutorado em Filosofia, School of Design: The Hong Kong Polytechnic University.
- Lord, R.G., & Kanfer, R. (2002). Emotions and organizational behavior. In Lord, R., Klimoski, R., & Kanfer, R. *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 5-19). San Francisco: Cengage Learning.
- Macdermid, S., Seery, B., & Weiss, H. (2002). An emotional examination of the work-family interface. In Lord, R., Klimoski, R., & Kanfer, R. *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 402-428). San Francisco: Cengage Learning.
- Martin, R. (2010). *Design de Negócios: Por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Marques, J. A. (2003). *Introdução à Hotelaria*. São Paulo: EDUSC.
- Milkovich, G.T., & Bourdreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. (8ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Moritz, S. (2010). *Service Design: Practical access to an engaging field*. (M. A Thesis: Köln International School of Design). Recuperado de http://stefan-moritz.com/welcome/Service_Design_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf.
- Mossberg, L. (2008). Extraordinary Experiences through storytelling. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(3), 195–210.
- Myerson, J. (2007). Front end of Innovation. *Innovate*. London: Royal College of Art.
- Nussbaum, B. (2007). *CEO Must be Designers, not just hire them*. Speech addressed at the Innovation Night. London: Royal College of Art.
- Pimenta, M. A. (2006). *Gestão de pessoas em turismo*. São Paulo: Editora Alínea.

- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The economy experience: Work is theatre & every business a stage: goods & services are no longer enough*. United States of America: Harvard Business Review Press.
- Puchaski, K. R. (2008). *Feel the Future: Perceptions of branding and design towards product development in the motor industry*. Thesis submitted to the Board of Research of the Royal College of Art for the degree of Doctor of Philosophy.
- Puchaski, K. R. (2011). *Feel the Future – Apresentação Oral*.
- Quality Hotel Curitiba. Recuperado de <http://www.atlantica-hotels.com.br/atlantica/hoteis/Estrutura.asp?Numfuncionalidade=292&NumHotel=47&Cidade=Curitiba&titulo=Apresenta%E7%E3o>.
- Ryan, C. (1997). *The tourist experience: A new introduction*. London: Cassel.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2004). *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. Tradutor: Robert Brian Taylor. (4ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Sá K.O., Gutierrez, A. S., & Fonseca, A. C. (2001). A importância da administração dos recursos humanos na empresa hoteleira. *Gestão & Planejamento*, 1(3).
- Schonberger, R.J. (1986). *World class manufacturing: The lessons of simplicity applied*. New York: The Free Press.
- Scherer. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44(4), 695–729.
- Serra, F. A. (2005). *Fator humano da qualidade em empresas hoteleiras*. Rio de Janeiro: Qualitimark.
- Service Design Tools. Recuperado de <http://www.servicedesigntools.org/>.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2010). *This is Service Design Thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Solimeo, I. C., & Dencker, A. F. M. (2007). Contribuições do Humor para o Clima Organizacional. Anais IV *Seminário ANPTUR- Associação Brasileira de Pesquisa e Pós Graduação em Turismo*. São Paulo: Universidade Anhembi-Morumbi.
- Soler, J. R. M. (1995). *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. Barcelona: Gestión 2000.
- Spolon, A. P. G. (2009). *Sobre os domínios da hospitalidade*. VI Seminário ANPTUR. Anais. São Paulo: Aleph.
- Wagen, L., & Davies, C. (2003). *Supervisão e liderança em turismo e hotelaria*. São Paulo: Contexto.

Artigo recebido em: 30/03/2012.
Artigo aprovado em: 13/11/2012.