

HOTÉIS COMO PALCOS. A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE QUALITATIVA PARA A COMPREENSÃO DO DESIGN DOS ESPAÇOS DE HOSPITALIDADE

NUNO CANIÇA

RESUMO

Os estabelecimentos de alojamento temporário para fins turísticos, dos quais se destacam os hotéis, são sistemas complexos que integram edifício, artefactos e uma organização multidisciplinar para proporcionar uma experiência global de estadia. A sua conceção e concretização integram um conjunto de condicionantes funcionais, estéticas, operacionais e económicos, entre outros. A analogia da vida quotidiana com o teatro permite evidenciar um processo onde o desempenho dos intervenientes encontra suporte num contexto propositadamente concebido, testado, produzido e mantido, mas que pela necessidade de se manter desejável enquanto produto, se obriga a ciclos de revisão numa dinâmica de permanente mudança. Este estudo coloca a ênfase no processo de design enquanto objeto que se compreende através da análise da intervenção de múltiplos agentes interessados. No âmbito da metodologia qualitativa, realizámos entrevistas em modelo semiestruturado a 40 pessoas de várias áreas de atividade, com a intenção de compreender a dinâmica do projeto destes palcos da hospitalidade. Estas entrevistas foram submetidas a uma análise qualitativa, cruzados entre si, confrontados com registos de observação e com a revisão de bibliografia de referência. Os dados obtidos revelaram um quadro de análise multi-dependente e diversificado e asseguram que a técnica de inquérito através de entrevista aprofundada é fundamental no estudo de processos contemporâneos complexos e dinâmicos, como o é o objeto desta investigação.

PALAVRAS CHAVE

Design; Alojamento Turístico; Métodos Qualitativos; Entrevista Semiestruturada, Teatro.

ABSTRACT

Temporary accommodation establishments for tourism purposes, such as hotels, are complex systems that integrate building, artifacts and a multidisciplinary organization to provide a global stay experience. Its design and implementation integrate a set of functional, aesthetic, operational and economic constraints, among others. The analogy with the theater, overcoming the banality of the metaphor, allows us to highlight a process where the performance of the actors finds support in a context purposely conceived, tested, produced and maintained, but that by the need to remain desirable as a product, is forced to cycles of revision in a dynamic of permanent change. This study places the emphasis on the design process as an object that is understood through the analysis of the intervention of multiple interested agents. As part of the methodology adopted, we conducted interviews in a semi-structured model with 40 people from various areas of activity, with the intention of understanding the dynamics of the design of these stages of hospitality. These interviews were submitted to a qualitative analysis, crossed with each other, confronted with observation records and with the review of reference bibliography. The gathered data revealed a multi-dependent and diversified framework of analysis and ensure that the survey technique through in-depth interviews is fundamental in study of complex and dynamic contemporary processes, as is the object of this investigation.

KEYWORDS

Participatory cartography; Landslides; Risk areas; Metropolitan Region of Recife (Brazil).

INTRODUÇÃO

A interpretação dos processos de concepção, construção de edifícios e produção de artefactos que suportam a atividade de qualquer ambiente humano constitui uma tarefa desafiante. A investigação que sustenta a redação deste artigo pretende discernir da teoria e da aplicação, um conjunto de boas-práticas incluindo procedimentos otimizados, atribuição de responsabilidades e compilação de exemplos de referência do projeto de estabelecimentos de alojamento temporário para fins turísticos, em particular o produto hoteleiro.

O hotel trata-se antes do mais, e independentemente das semelhanças com o espaço doméstico se olhado pelo lado do utente-hóspede, de um negócio de intermediação em simultâneo e em sequência de serviços tangíveis e intangíveis em torno do alojamento temporário. Da casa se distingue tanto na forma, na estrutura, nos objetivos e meios envolvidos, como nos fins previstos, sobretudo quando olhado do lado dos projetistas, gestores, operacionais e investigadores do negócio hoteleiro.

Estes sistemas estruturam-se em diálogo com o contexto envolvente e incluem zonas públicas, com funções diversas, e espaços de uso privado que são o cerne desta atividade, as unidades de alojamento.

Procedemos à revisão da literatura, tanto de textos teóricos de referência, como de documentação relativa a vários projetos, tanto dos registos imagéticos (desenhos de projeto e fotografias, etc.) como dos documentos textuais (monografias de autor, memórias descritivas de projetos, etc.). Este trabalho permitiu compreender o panorama mais alargado, sua história, atualidade e visões de futuro e identificar casos concretos que interessava conhecer em detalhe.

A adoção da metodologia de casos de estudo neste processo investigativo incluiu a realização de entrevistas aos agentes participantes nestes processos para analisar o modo como estes atores entendem as suas responsabilidades e as dos demais e avaliam os produtos obtidos.

Foram inquiridos os responsáveis pela gestão e operação hoteleira, projetistas (arquitetos e designers), consultores especializados, responsáveis pela produção e fornecimento de produtos para hotelaria e especialistas de arquitetura e marketing para hotelaria.

A recolha de dados por inquérito através de entrevistas aprofundadas ainda que não garantindo uma saturação da amostra, permitiu obter uma compilação articulada de testemunhos que compõem um quadro multifacetado de visões múltiplas, sem que se pretenda deduzir princípios gerais nem fazer generalizações. Reconhecemos que o grupo de agentes entrevistados é uma amostra parcial da população e, portanto, não a representa estatisticamente, mas dada a sua diversidade e número garante uma densidade teórica razoável.

A recolha de dados por inquérito através de entrevistas aprofundadas, ainda que não garantindo uma saturação da amostra o que torna impossível fazer generalizações, permitiu, no entanto, obter uma compilação articulada de testemunhos que compõem um quadro multifacetado de visões múltiplas.

Neste artigo, pretendemos analisar a utilização do dispositivo de inquérito por entrevista como forma de compreender os processos de design de estabelecimentos de alojamento turístico.

Começaremos por um enquadramento teórico que atravessa alguns textos sobre o papel dos indivíduos nas organizações e do ambiente construído, que recorrem à metáfora teatral para enquadrar estas relações.

1. A METÁFORA TEATRAL APLICADA À VIDA QUOTIDIANA PARA A VALORIZAÇÃO DO FACTOR HUMANO NAS EQUIPAS DE PROJETO

A nossa investigação dedica-se a reconhecer aqueles que se dedicam às fases de conceção e desenvolvimento desse género de estabelecimentos, na fase de projeto e construção. Os ambientes de hospitalidade onde os hóspedes contracenam, são cenários minuciosamente antecipados, num outro palco – o do projeto. Aí, outros actores sociais – os projetistas – responsabilizam-se pela cenografia do real, ensaiando gestos e rotinas, prevendo espaços e adereços.

Esta metáfora teatral, está na base da obra seminal de Erving Goffman, *A apresentação do Eu na vida de todos os dias* (1959), onde o autor estabelece um paralelo entre a representação teatral e a vida quotidiana. Esta visão preconiza uma perspetiva sociológica em que:

“Ser um certo tipo de pessoa, portanto não consiste meramente em possuir os atributos requeridos, mas também em adoptar os modelos de comportamento e apresentação a que um dado grupo social se encontra apegado”. (Goffman, 1993 (1959), p. 93)

Seguindo esta conceção, a socióloga Inês Brasão, em *Hotel, os Bastidores* (2017), mergulha no quotidiano de um hotel da cidade de Lisboa, que designou de Hotel Paladino, entrevistando os profissionais que ali trabalham, acompanhando as suas rotinas, para revelar a perspetiva do lado de quem serve. O próprio título alude à analogia de Goffman, dos “bastidores”

“Se olharmos para a qualidade da hotelaria portuguesa, o argumento principal – que arrancou de um conjunto de observadores um cepticismo atroz ao longo de cem anos - tinha por base o problema da qualidade do factor humano, isto é, da força de trabalho ao serviço do cliente. Este livro, centrado nos bastidores de um hotel, o Paladino, aqui retratado como um caso-espelho de tantos outros, mostra como se transpuseram barreiras enormes no capítulo da qualidade dos nossos trabalhadores” (Brasão, 2017, p. 144).

Para além da dimensão humana que constitui a vertente do serviço, também o edifício, sua infraestrutura, equipamentos e mobiliário, consubstanciam a vertente material, de que o negócio depende. Esta interação entre os recursos intangíveis e tangíveis constituem a integralidade do produto hoteleiro e fundamenta a importância da caracterização espacial para suportar um bom desempenho dos profissionais que o operam.

Sobretudo em destinos competitivos, o negócio turístico está obrigado a manter-se sempre desejável. Neste sentido, impõem-se alterações periódicas em que o design integrado do estabelecimento se torna estratégico.

Em *Decision-making, Innovation and Organizational Change: The Need for New Paradigms*, Sydney Engelberg defende a posição de que nas organizações em que a mudança é crítica e o produto é transitório, a capacidade de adaptação dos prestadores de serviços é

fundamental e o seu desempenho pode ser clarificado, se relacionado com o dos atores de teatro.

“A missão é entregar um desempenho satisfatório ante um público de clientes pagantes. Todas as manhãs vestimos a nossa roupa de trabalho (figurino), viajamos para a nossa empresa (o teatro), entramos no nosso escritório (o cenário) e executamos o nosso trabalho (papel) de acordo com as metas e objetivos da organização (o guião) para entregar produtos e/ou serviços aos clientes (o público) – até à hora de ir para casa para recomeçar tudo no dia seguinte. (Engelberg, 2021, p. 3)¹

1 Tradução do autor de:
“The mission is give a satisfying performance to an audience of paying customers. Every morning we put on our work clothes (costumes), travel to our company (the theatre), walk into our office (the set), and execute our job (role) according to the organization's goals and objectives (the script) to deliver products and/or services to customers (the audience) – until it's time to go home to start all over the next day”

2 Isto sucede sobretudo em cadeias hoteleiras que integrem projetistas nos seus quadros, ou que recorrem a equipas estabilizadas de forma recorrente. A hotelaria independente, normalmente enceta processos de projeto de forma ocasional e menos sistemática.

O desenvolvimento de um novo produto hoteleiro, pela complexidade e abrangência das problemáticas que abarca, requer o encadeamento de processos diversos, em paralelo e em sequência, disso dependendo a consumação dos objetivos delineados. Quer seja numa construção de raiz ou remodelação, pequena ou grande, simples ou complexa, este “processo de mudança”, envolve várias ações e consequentemente vários atores.

Como tal, paralelamente ao staff, também a seleção dos profissionais que constituem as equipas de projeto é fundamental. Quando os projetistas não fazem parte da organização hoteleira², é comum constituírem-se equipas ad-hoc, que se articulam de forma circunstancial e que, no fim, se desmembram. Interessa que esses agentes sejam, por um lado capazes, especializados e experientes, e por outro, polivalentes e desembaraçados para executar um determinado desempenho, do princípio ao fim, com um termo previsível, de preferência em participação sinérgica.

2. OS CASOS DE ESTUDO COMO METODOLOGIA PARA INVESTIGAR O DESIGN NA CONTEMPORANEIDADE

2.1. Fundamentação metodológica

Robert Yin, autor de *Case study research: design and methods* (2009), destaca o método de entrevista como parte fundamental da metodologia de estudos de caso para a compreensão de eventos complexos da atualidade:

“O estudo de caso é o indicado na análise de eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso baseia-se em muitas das mesmas técnicas da história, mas acrescenta duas fontes de evidência não habitualmente incluídas no repertório do historiador: observação direta dos acontecimentos que estão a ser estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos. Mais uma vez, embora estudos de caso e histórias possam sobrepor-se, a força particular do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma variedade completa de evidências – documentos, artefactos, entrevistas e observações – além do que poderia estar disponível num estudo histórico convencional. Além disso, em algumas situações, como a observação dos participantes.” (Yin, 2009, p. 50)

O sociólogo Jean-Claude Kaufmann em *A entrevista compreensiva* (2013) defende que substância das entrevistas, entendidas como fontes primárias permite analisar em profundidade e suportar o desenvolvimento teórico. Este autor, explicita que a experiência do terreno, que recorre ao método de entrevista, permite alcançar “uma teoria vinda de baixo, fundada nos factos” tal como defendida por Anselm Strauss na “Grounded Theory”. (Kaufmann, 2013, p. 45)

3 Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. California: SAGE Publications, Inc.

4 Tradução do autor de: "Semi-structured interviews (...) enable researchers to maintain some consistency over the concepts that are covered in each interview. In a semi-structured interview, some topics are chosen before beginning the research based on the literature or practice..

"A entrevista compreensiva, inscrita na tradição da indução analítica inaugurada por Florian Znaniecki e da Grounded Theory, popularizada por Anselm Strauss, inverte as fases da construção do objeto: o trabalho de campo não é mais uma instância de verificação e uma problemática preestabelecida, mas o ponto de partida desta problematização". (Kaufmann, 2013, p. 44)

Esta opção, tal como é descrita por Corbin e Strauss³, garante consistência metodológica ao procedimento, a partir de um conjunto de tópicos que são geridos no decurso do inquérito, a propósito da interação e em função do entrevistado.

"As entrevistas semi-estruturadas (...) permitir que os investigadores mantenham alguma consistência sobre os conceitos que são abordados em cada entrevista. Numa entrevista semiestruturada, alguns tópicos são escolhidos antes de iniciar a pesquisa com base na literatura ou prática." (Corbin & Strauss, 2015, p. 116)⁴

Alguma liberdade é concedida ao procedimento, com espaço para a espontaneidade, fundamental à abordagem de um objeto dinâmico, amplo e complexo como aquele que aqui está em investigação:

"After the questions on the list have been covered, participants are free to add anything else to the interview that they might feel is relevant to the discussion. Also, researchers can ask additional questions to clarify certain points or to delve further into a topic." (Corbin & Strauss, 2015, p. 116)

2.2. As entrevistas como método para a compreensão do design para alojamentos turísticos

Esta pesquisa pretende obter as perspetivas dos diversos agentes profissionais envolvidos nos processos de conceção, desenvolvimento e operação dos alojamentos turísticos, com o objetivo de compreender as práticas, os meios e as prioridades que devem orientar os procedimentos de projeto.

Para a preparação e realização das entrevistas, adotámos procedimentos metodológicos ajustados ao âmbito da disciplina do design (Martin & Hannington, 2012).

No presente caso, interessava obter diversidade de pontos de vista, abrangência de contextos, abordagens e resultados distintos.

A decisão sobre que tipo de pessoas entrevistar resultou da compreensão do processo de desenvolvimento hoteleiro, da diversidade de processos encadeados, de organizações e participantes envolvidos segundo perfis-tipo, respetivas funções atribuídas e desempenhadas. Esta conjuntura foi discernida da leitura de bibliografia dedicada à conceção de estabelecimentos de hotelaria (Penner, Adams, & Robson, 2013) (Nebel, 2007) (Lawson, 1995).

O cruzamento dos processos descritos na teoria com as experiências dos vários interlocutores e permitiu apontar organizações de referência e potenciais entrevistados. Posteriormente, já no decurso das entrevistas, foram ocasionalmente sugeridos nomes que forma considerados.

Foram feitas aproximações de contacto direto às respetivas organizações ou pessoas concretas, normalmente culminando no envio (por e-mail) de uma apresentação sucinta dos objetivos do estudo e do interesse concreto da obtenção daquele testemunho. O

agendamento de cada entrevista, decorreu de um misto entre disponibilidade, oportunidade e interesse dos interlocutores para partilhar a sua experiência.

Foram realizadas um total de 40 entrevistas a diversos participantes no processo de desenvolvimento hoteleiro, ao longo de um período de 3 anos, designadamente:

- 14 Responsáveis pela gestão e operação;
- 3 consultores de desenvolvimento hoteleiro;
- 8 arquitetos;
- 7 designers de interiores;
- 2 designers de produto;
- 3 responsáveis pela produção e fornecimento de produtos para hotelaria;
- 3 especialistas académicos (de arquitetura e marketing) de áreas dedicadas à hotelaria.

a.) A PREPARAÇÃO DAS ENTREVISTAS

A preparação das entrevistas ocorreu a partir de documentação recolhida em fontes diversas, em publicações impressas e on-line que permitiram reconhecer previamente os processos, período temporal da intervenção (projeto e obra), escala e segmento comercial da operação, estrutura organizacional, entre outros dados relevantes de enquadramento.

Foram elaborados guiões genéricos por perfil de entrevistado, que incluíram uma série de temas considerados relevantes para o estudo. Estes guiões foram adaptados a cada interlocutor, evoluindo para perguntas estruturadas e objetivando casos concretos em que o mesmo tivesse participado. Esta personalização do processo visava dar enfoque e valorizar as experiências únicas de cada indivíduo, promovendo a constituição de casos diferenciados que consubstanciaria o objeto do estudo.

b.) A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

O encadeado da entrevista correspondeu normalmente à seguinte matriz:

1. apresentação do entrevistado (formação e experiência prévia);
2. apresentação da organização e das funções por ele desempenhadas;
3. descrição interpretativa do caso, pressupostos, faseamento, relacionamento entre intervenientes e resultados;
4. generalização para identificação de boas práticas.

A intervenção do entrevistador foi contida, mas interventiva, com o objetivo de estimular a valorização de aspetos específicos de cada história de projeto.

Em regra, as entrevistas decorreram em modo presencial, no local de trabalho do entrevistado. Ocasionalmente, decorreram via teleconferência. Todas as entrevistas foram objeto de gravação áudio autorizada.⁵

Foram realizadas as transcrições integrais das entrevistas que foram enviadas aos entrevistados para comentário, eventual ajustamento de conteúdos, complemento de informação e/ou restrição de publicação. Após receção, foram selecionados excertos relevantes e elaborados resumos, complementados com apontamentos e comentários.

A progressão para a fase ulterior requereu o tratamento da informação fornecida pelos entrevistados, que foi confrontada com pesquisa adicional, de revisão da literatura ou observação.

⁵ Todos os entrevistados leram e assinaram uma declaração de consentimento informado que autoriza a publicação da informação por si disponibilizada livremente para a realização de um estudo académico..

c.) A TRANSCRIÇÃO

Se os bons oradores possuem agilidade de raciocínio e estruturação verbal do discurso, que se apreendem durante o evento da entrevista, nem sempre o texto transcrito, ainda que *ipsis verbis*, o traduz na íntegra e compreensivelmente.

Se, durante a entrevista, certos impasses na resposta, hesitações ou desvios ao cerne da pergunta, gestos ou olhares expressivos são revelados ou denunciam, por exemplo concordância, convicção ou os seus contrários, pouca ou nenhuma dessa comunicação mimética é revelada na transcrição.

Do mesmo modo, algum enfâse da oralidade que qualifica o conteúdo, se não tiver correspondência em intensidade com a articulação oral do discurso proferido, se perde na redação.

Aqueles trejeitos da fala e da expressão corporal, se rememorados e (eventualmente confirmados através da visualização de filme captado, quando realizado com permissão do entrevistado), pode ser explicitado no texto, através da construção frásica, opções de pontuação ou até notas de rodapé ou comentários apensos.

Nesta investigação, optou-se por uma transcrição integral, o mais fiel possível à da interação ocorrida. Esta opção, sem alterações garante as ligações internas entre as partes do acontecimento, preservando a coesão e estrutura interna intactas.

Este processo de redação implicou ainda o envio, do resultado da transcrição, ao entrevistado para validação.

Ocasionalmente, foram enviadas pelos entrevistados, remessas de documentos (relativa aos casos abordados, curriculum vitae, apresentações de empresa ou outra), para esclarecer ou complementar a informação transmitida. Foi ainda realizada, pelo investigador, uma pesquisa complementar sobre os casos abordados, para aprofundamento e confronto.

d.) O TRATAMENTO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

A versão final da transcrição foi acrescentada da numeração de parágrafos para habilitar posterior referência.

Como forma de estabelecer uma leitura cruzada das várias entrevistas, foi criada uma tabela de assuntos abordados identificando os parágrafos respetivos. Estes assuntos, correspondem aos temas que estiveram na base da estruturação dos guiões acrescidos de outros assuntos surgidos durante as entrevistas, recorrentes ou singulares, e que assumindo pertinência para o estudo são elencados.

O conjunto das entrevistas realizadas integram um volume de apêndices à tese onde também constam os registos de observação agrupados em fichas de caso.

As entrevistas foram agrupadas por tipo de interlocutor e organizadas por ordem sequencial de realização. Incluiu-se também a carta de apresentação / modelo de consentimento informado, enviada às organizações/ eventuais entrevistados, descrevendo: o propósito da investigação; o modo de tratamento dos dados. Antes de cada conjunto de entrevistas foi incluído o respetivo guião-tipo. Cada entrevista dispõe de: 1. Preparação: síntese (listagem de fontes consultadas para a preparação da entrevista); 2. Guião (elaborado para a entrevista); 3. Transcrição (versão final e aprovada pelo entrevistado).

As informações compulsadas sobre os casos, foram agrupadas por tipo de operação. Cada ficha de caso inclui: Dados da observação (para observação presencial); Identificação do objeto (Localização; Tipo de estabelecimento; Categoria; Identificação do proprietário;

Identificação da entidade exploradora; Outros dados); Organização funcional (descrição de zonas comuns; descrição de unidades de alojamento); Registos de observação (caraterísticas / tipologias; Dimensão; Lotação do quarto; Cama; Roupa de cama; Equipamentos e mobiliário do quarto; WC; Comodidades).

A investigação científica propõe-se, em regra, deduzir princípios de aplicação geral e, portanto, o objeto do estudo deve ser observado com isenção e sem formulações preconcebidas. Se em regra a inquirição de pessoas para estudos científicos envolve a sua anonimização, de tal pode e deve prescindir-se se a objetivação de casos exemplares e a relevância dos intervenientes permitir a compreensão mais aprofundada das circunstâncias da sua participação adensando a substância da investigação. A mais, a singularidade ou relevância de um dado agente (organização ou indivíduo) podem tornar a pretensa anonimização impossível. Ocultar um dado agente por trás de um qualquer código alfanumérico pode tornar-se uma charada encriptada que não respeita o pronunciante, não valoriza o testemunho e o seu conteúdo, nem suporta a investigação. Como tal, no caso de processos investigativos com uma abordagem qualitativa com enfoque em casos concretos, a identificação dos entrevistados poderá ser revelada (com a devida autorização dos mesmos).

E, contudo, porque neste artigo, é menos relevante o conteúdo, como forma de anonimização nos entrevistados foram atribuídas iniciais às respetivas citações.

3. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A entrevista os projetistas (arquitetos e designers) revelou certos aspetos procedimentais da sua atividade (o como fazer e o porque fazer) normalmente ocultos em monografias publicadas pelos próprios ou por terceiros que tendem a focar-se sobretudo na apresentação das motivações e princípios adotados assim como dos resultados obtidos.

Esta realidade menos evidente evidenciadas pelo encadeado das fases do trabalho e tarefas empreendidas, permite discernir boas práticas de resolução e aspetos relevantes relacionamento inter-pessoal e inter-organizacional.

O projeto do hotel distingue em geral a conceção do espaço (considerada no campo disciplinar da arquitetura), da caracterização dos compartimentos (da responsabilidade do design de interiores), complementada com intervenções pontuais ou especializadas (identidade visual e sinalética, consultorias técnicas, entre outras).

Apresentamos de seguida exemplos de depoimentos recolhidos nas entrevistas que nos permitem construir uma visão panorâmica do perfil dos intervenientes e das suas inter-relações.

3.1. “O cliente é quem manda” – flexibilidade, personalização e anonimato

Se normalmente o projeto de um determinado estabelecimento de alojamento é a resposta a determinados perfis de clientes-tipo, importa ressaltar que cada cliente pode desdobrar-se noutros perfis diferenciados, dependendo das circunstâncias (trabalho, férias, individualmente, em família, etc...). A este respeito, o arquiteto e investigador LP afirmou que

“Uma mesma pessoa pode ter diferentes níveis de exigência consoante as circunstâncias. A boa gestão consiste em afinar o produto em função das expectativas que o cliente define para cada ocasião.” LP

Para a investigadora em marketing turístico HP, o turismo “tem mudado drasticamente” e é hoje um sector onde se pode observar “uma fragmentação máxima dos perfis da procura e da oferta” e onde “há espaço para todos”; cumulativamente, “o turista atual tem um perfil multidimensional”.

“Todos somos consumidores-camaleão, ou seja, em determinado contexto, um indivíduo vai querer o standard, a cadeia hoteleira tradicional que lhe dá a garantia de determinados padrões e qualidade. Mas esse mesmo indivíduo, noutra contexto, com outras necessidades, expectativas e valores vai procurar uma pequena unidade diferenciada.” HP

RP, gestor hoteleiro de um grupo hoteleiro multinacional a operar em Portugal, entende que se devem adotar estratégias de diferenciação, personalização e flexibilização do produto para aumentar o seu alcance (complementos de produto), incluindo o armazenamento e gestão da informação relativa ao perfil do cliente, dados muito relevantes e que dão sentido ao desígnio de qualquer negócio, à fidelização do cliente.

“O Sr. ‘não-sei-quantos’ chega hoje e vem com os amigos, e quer o quarto com uma série de características (...). Quando vem com a mulher já não é um quarto normal; nesse caso é uma suite com as flores e a fruta de que ela gosta... E quando vem com os filhos e com os netos já quer ter ao lado um quarto para os netos. Ou seja, é o mesmo cliente e o mesmo hotel, mas as utilizações são completamente diferentes.” RP

O cliente-tipo é a formulação que permite ao hoteleiro apontar os seus argumentos a segmentos parametrizáveis do mercado. Por outro lado, permite descrever linhas de força, mais abstratas ou concretas, que por sua vez informam o processo de design.

3.2. Projetistas generalistas vs especialistas

Nas entrevistas realizadas um dos temas abordados foi a nível de especialização dos projetistas e o tipo de relacionamento interdisciplinar ocorrido e preferencial, em sede de projeto. O investigador LP afirma que a regra em Portugal é a os projetistas serem “generalistas e não especialistas”. Defende, que por essa razão, é fundamental, promover o diálogo entre os vários proponentes durante o processo de conceção para superar lacunas de conhecimento. Defendeu que o entrosamento entre os responsáveis pela arquitetura, interiores e especialidades desde o início do projeto é uma boa-prática, promotora da qualidade das soluções.

“A questão da integração das áreas de especialidade é fundamental e tão precocemente quanto possível no projeto.” LP

A arquiteta TNP, autora de projetos de referência, revelou que defende a contratação de equipas de projeto interdisciplinares, que possam responder a todas as escalas do projeto do alojamento turístico:

“Aqui no atelier, interessa-nos prolongar o projeto de arquitetura para os interiores.” TNP

JF, gerente de hotel, defende a contratação de projetistas experientes no programa hoteleiro:

“Interessa-nos arquitetos com know-how neste tipo de edifícios.” JF

FM, gestor de cadeia hoteleira, defende a contratação de projetistas especializados no setor hoteleiro e com conhecimento do segmento-alvo:

“Vamos à procura de alguém com muita experiência de hotelaria, que perceba a nossa linguagem e aquilo que os clientes procuram nos nossos hotéis.” FM

RP, responsável de uma empresa fornecedora de mobiliário, equipamentos e acessórios para hotelaria, acredita na especialização da atividade projetual em hotelaria, dada a especificidade programática deste tipo de equipamentos:

“Valorizamos arquitetos que tenham conhecimento concreto em hotelaria porque é um campo de trabalho específico. (...) Interessam-nos projetistas que tenham experiência no segmento em causa. O seu know-how permite incrementar valor ao processo e simplificar o trabalho, o que não aconteceria se estivessem em aprendizagem.” RP

O arquiteto JTA, autor de vários hotéis, defende uma intervenção de uma equipa multidisciplinar especializada:

“Para além do nosso cliente, ouvi outras pessoas, sociólogos, hoteleiros e funcionários, até de outros hotéis, para perceber quais eram os problemas e onde é que se podia melhorar. (...) Daí surgiram melhorias nas zonas técnicas e de serviços, que quem visita se calhar não sente, mas que têm impacto no funcionamento do hotel.” JTA

Bem pelo contrário JT, gestor de um grupo hoteleiro português, procurou um projetista pouco experiente porque lhe interessava uma abordagem pouco rotinada:

“Um arquiteto muito experiente em hotelaria resolve muitas questões, mas tende a repetir fórmulas. (...) Esperamos de um arquiteto, uma forma diferente de olhar para as coisas. (...) A parentela, que é algo que caracteriza muito as cadeias de hotéis ou de lojas, é algo que não nos interessa. Esforçamo-nos para que os nossos hotéis sejam diferentes, originais.” JT

PV, designer de interiores especializado em hotelaria e autor de inúmeros projetos, defendeu a aproximação da arquitetura e do design de interiores, beneficiando o cliente e a qualidade global do projeto. Aponta a ‘entrada tardia’ dos designers de interiores, como causadora de más resoluções.

“Quando nos procuram, as coisas já vêm condicionadas.” PV

Independentemente daquilo que está regulamentado sobre as responsabilidades atribuídas aos projetistas dos alojamentos temporários, a contratação de profissionais cabe ao encomendador (promotor, equipa de gestão do desenvolvimento e/ou operacional), ponderando múltiplas variáveis.

Se, em certos casos, um único projetista polivalente resolve todas as vertentes da intervenção, noutras circunstâncias impõe-se a participação de uma equipa multidisciplinar.

A partir das entrevistas realizadas, podemos deduzir que

Por outro lado, se as cadeias hoteleiras tendem a procurar profissionais experientes, a hotelaria independente prefere projetistas menos especializados, na expectativa de resultados mais disruptivos e soluções diferenciadas.

No contexto nacional, os projetistas tendem a ser generalistas, mas se essa indiferenciação de formação e de experiência lhes garante abrangência de resposta, por outro lado, essa não-especialização implica um permanente reajuste procedimental e programático.

3.3. Equipas internas e externas e onipotência dos decisores

A constituição da equipa de projeto decorre normalmente da seleção por parte dos responsáveis de gestão.

SS, arquiteto interino de uma empresa hoteleira multinacional a trabalhar fora de Portugal, descreve o modelo organizacional ali adotado. Para cada projeto, são contratadas múltiplas equipas externas de consultores por especialidades (assim são designados todos os projetistas e técnicos externos, e.g. arquitetos, designers, engenharias, técnicos especializados, etc.). Dada a enorme escala destes empreendimentos e correspondente nível de exigência técnica, a organização dispõe de uma 'equipa espelho' interna que replica competências externas contratadas:

“Em todas as áreas há um especialista *in-house* que controla os consultores [i.e. projetistas] externos.” SS

Apesar desta complexidade organizacional, o decisor máximo da empresa continua a interferir em todo o tipo de decisões:

“Esta influência, ou domínio, exerce-se tanto pelos meus superiores como pelo próprio dono da cadeia, que tem muito poder. Este indivíduo gosta muito de determinar como é que são os projetos. Tudo lhe é posto à frente para que o senhor decida: da altura da fachada à cor do tecido das cortinas. (...) Apesar de ser uma empresa com 30.000 empregados, este CEO faz um acompanhamento ao detalhe do projeto. Num caso em que uma torre já estava construída, depois dos projetos de licenciamento aprovados e se estava a visitar os mockups dos quartos já prontos, ele entra num deles e diz: ‘é muito pequeno!’”

GRA, gestor de uma grande empresa portuguesa com diversas unidades hoteleiras, defende a existência de uma equipa arquitetura e design de interiores dentro da organização que promove e explora os hotéis, garantindo-lhe autonomia de projeto.

“Se eu não souber conceber quartos de hotel ou conceber espaços de hotel estou no negócio errado. É o nosso core. Tenho de ter o mínimo de noção e saber o que quero fazer. Isto não significa que eu seja rei e senhor de toda a verdade.”

Contudo, GRA reconhece também que a contratação pontual de projetistas externos permite quebrar o status quo e “estimular” a equipa interna.

Se determinadas organizações se responsabilizam por todas as atividades necessárias ao desenvolvimento de novos produtos, outras optam pela subcontratação de especialistas para o desempenho de muitos trabalhos. Organizações pequenas tendem para a subcontratação de trabalhos fora da operação diária, outras de maior dimensão adotam modelos organizacionais muito complexos, com diversas níveis e ramificações e redundâncias internas e externas.

CONCLUSÕES

A encenação das várias classes de espaços interiores públicos ou privados, implica tanto o espaço quanto os elementos que o integram, porque esse conjunto traduz um dado modo de habitar específico de um território humano, social e culturalmente caracterizado. Mais do que uma metáfora da vida esta analogia com o contexto teatral, ajuda a dar sentido aos processos empreendidos e às concretizações existentes num dado contexto. O produto hoteleiro integra 2 componentes interrelacionados: um tangível – que abrange do edifício à cama do quarto – os objetos; e outro intangível – que inclui as ações desempenhadas pelos operadores – os serviços. Estes sistemas são quadros de representação específicos, e porque escalonados por categorias, particularmente reveladores de aspetos particulares do indivíduo que primeiro o seleciona e depois o utiliza: condição social, traços de personalidade, gostos, etc.. Tal como o cenário deve ser composto e os adereços selecionados, também os indivíduos, apropriadamente se caracterizam para adequar o seu desempenho, de acordo com o texto que vai à cena: Zonas sociais e privadas são encenadas, staff e hóspedes representam papéis.

A entrevista realizada a vários participantes no design de produtos hoteleiros permite-nos reconhecer uma fração da intriga que envolve estes processos. Ainda que não podendo apontar princípios genéricos, permite-nos observar uma realidade complexa assente em múltiplas especificidades.

A amostra diversificada em tipos de interlocutores, mas em número reduzido dentro de cada tipo, revelaram alguns dados significativos. Os projetistas intervenientes são normalmente polivalentes, senão na área de projeto, pelo menos no tipo de produto da conceção. O mesmo é dizer que não são especialistas e que recorrem a abordagens generalistas, reajustando-se a cada tipo de programa do projeto. São estes profissionais que integram as equipas de projeto de hotéis.

As “companhias de projeto” são organizações frequentemente constituídas para uma oportunidade, sem contacto prévio, e, contudo, garantindo um largo espectro de competências (criativa e técnica) e comprometimento com objetivos comuns. Igualmente a coordenação destes processos se pretende habilitada e dotada das ferramentas de gestão necessárias para pôr em marcha um plano de ação, gerir os recursos disponíveis e conduzi-los ao sucesso.

Os gestores hoteleiros sentem a necessidade de corresponder às exigências de um mercado em permanente mutação e a valorizar conceções fugazes, determinadas por fenómenos de tendência, desencadeando remodelações cíclicas, pouco estruturadas e pouco duradouras.

Porque a realidade onde se está a intervir é dinâmica e os agentes são flexíveis, a aplicação de fórmulas infalíveis (descrita por exemplo nos manuais de projeto para hotelaria) está necessariamente condicionada, visto que o processo do projeto não é completamente definível e os seus resultados são, pelo menos em parte, imprevisíveis.

Decorre ainda do confronto entre estas diversas entrevistas e os seus pontos de vista, por vezes em aparente contradição ou complementaridade, que o projeto deve permitir realizar a reflexão sobre o existente.

A valorização da vertente qualitativa do inquérito por entrevista verbal, pode ser promovido pela não rigidez da sua estruturação e concretização. Assumir a condução do processo com flexibilidade, designadamente:

- atentar à gestão da duração da entrevista para garantir a recolha do máximo de informação útil dentro do tempo disponível.
- procurando orientar o entrevistado para os temas a comentar;
- Permitir a modificação do guião e ao encadeado das questões admitindo o seu, reordenamento, supressão, e reconfiguração em função de novos aspetos surgidos durante a entrevista.

A abordagem qualitativa, designadamente a que recorre ao trabalho de campo, adotando a metodologia de estudo de casos, integrando entrevista, observação e revisão de literatura monográfica, permite reconhecer e interpretar fenómenos contemporâneos, mergulhar em aspetos particulares vividos e transmitidos pelos seus protagonistas, que nos informam sobre a complexidade da realidade em presença.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASÃO, I.** (2017). *Hotel, os bastidores*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- ENGELBERG, S.** (2021). Decision-making, Innovation and Organizational Change: The Need for New Paradigms. *Academia Letters, Article 324*. doi:<https://doi.org/10.20935/AL324>
- GOFFMAN, E.** (1993 (1959)). *A apresentação do eu na vida de todos os dias*. Lisboa: Relógio D'Água.
- HOLLAND, W. E., & Holland, D.** (2000). *Change Is the Rule: Practical Actions for Change: On Target, on Time, on Budget*. Dearborn Trade Publishing.
- KAUFMANN, J.-C.** (2013). *A entrevista compreensiva*. Petrópolis: Editora Vozes.
- LAWSON, F. R.** (1995). *Hotels and Resorts. Planning, Design and Refurbishment*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- MARTIN, B., & Hannington, B.** (2012). *Universal Methods of Design*. Beverly: Rockport Publishers.
- NEBEL, E. C.** (2007). Organizational Design. Em D. G. Rutherford, & Michael J. O'Fallon (Edits.), *Hotel Management and Operations* (pp. 73-86). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- PENNER, R., Adams, L., & Robson, S. K.** (2013). *Hotel Design. Planning and Development* (2ª ed.). New York: Routledge.
- PEREIRA, L. T.** (2008). *Reação em Cadeia. Transformações na arquitetura do hotel*. Porto: Fundação de Serralves.