

**Hospitalidade e Gestão Hoteleira Familiar:
percepção de colaboradores em empreendimento de pequeno porte**

DOI: 10.2436/20.8070.01.85

Fernanda Cristina da Silva Lima

Especialista em Gestão e Marketing da Hospitalidade pela Universidade Federal do Maranhão, Brasil.

E-mail: fepiripiri@hotmail.com

Saulo Ribeiro dos Santos

Doutor em Gestão Urbana pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil.
Professor da Universidade Federal do Maranhão, Brasil.

E-mail: saulosantosma@uol.com.br

Ruan Tavares Ribeiro

Mestre em Hospitalidade pela Universidade Anhembí Morumbi, Brasil.
Professor da Universidade Federal do Maranhão, Brasil.

E-mail: ruantavaresufma@gmail.com

Resumo: Este artigo versa sobre a relação entre hospitalidade e prestação de serviços na hotelaria familiar. Trata-se de um estudo de caso realizado em um hotel familiar de pequeno porte, na cidade de São Luís do Maranhão. O objetivo é identificar como os clientes internos visualizam a gestão da hospitalidade desenvolvida pelos gestores do hotel Vieira Jucá. Foram entrevistados os colaboradores e a gestora do Hotel Vieira Jucá, e os dados foram analisados com auxílio da técnica de análise de conteúdo. Os achados da pesquisa evidenciam um espaço comercial ressignificado pelo contexto doméstico que possui vantagens segundo os entrevistados, mas que, em nossa interpretação, também merece atenção à profissionalização dos serviços por meio de um programa formal de treinamento.

Palavras-chaves: Hospitalidade. Gestão hoteleira. Competitividade. Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

O parque hoteleiro brasileiro possui aproximadamente 26 mil meios de hospedagens, sendo 90% empreendimentos independentes (HVS, 2016). Portanto, o que fazer para se diferenciar, atrair e manter clientes? Biagi, Ladu e Royuela (2017) acreditam

que as organizações devem investir no capital humano (colaboradores), e na sua permanente capacitação e formação profissional, possibilitando-o construir uma relação integrada com o ambiente, que permita “a obtenção de maior produtividade e satisfação das necessidades, materiais e humanas” (FARAH; CALVACANTI, 1992, p.101) dos mesmos, num conceito de gestão da hospitalidade.

Desta forma, surpreender o hóspede é um desafio constante da hotelaria, pois, criar diferenciais na prestação dos serviços, a partir de um conceito de hospitalidade, tendo o funcionário como coparticipante do processo, tem direcionado empresas do setor a inovar e principalmente, garantir a qualidade do serviço prestado (DESSLER, 2003; FISCHER, 2002), ampliando a competitividade e também, ofertando produtos e serviços únicos.

Ratificando tal aspecto, os autores Lockwood e Medlik (2003, p.225) enfatizam que os “consumidores exigirão maiores garantias de qualidade, segurança e bem-estar”, e buscarão experiências mais tangíveis, que perpassa pela hospitalidade, que é atributo de determinados encontros entre anfitriões e hóspedes (alguém que recebe e que é recebido) (CAMARGO, 2008).

Portanto, um desafio contemporâneo para as organizações é compreender o lugar do anfitrião – clientes internos – nas relações com seus clientes externos (WADA; MORETTI, 2014). Estudos recentes buscam problematizar a gestão das relações humanas em atividades comerciais com base no fenômeno da hospitalidade, tendo a obra organizada por Lashley e Morrison (2004) como uma das principais orientações teóricas. Na literatura sobre hospitalidade em organizações hoteleiras, encontram-se, sobretudo, análises da gestão de *stakeholders* de eventos corporativos realizados em espaços hoteleiros (GUIZI; WADA; GÂNDARA, 2016), gestão de meios de hospedagem e seus *stakeholders* (KOGA; WADA, 2013), e serviços de camareiras (MOTA; WADA; WOFF, 2014; GUIZI; MOTA, 2015). Em comum, esses trabalhos buscam descrever o papel do anfitrião nas relações de hospitalidade das organizações hoteleiras com seus *stakeholders*. Entretanto, existem poucas pesquisas teóricas e aplicadas sobre esse tema (BASTOS; REJOWSKI, 2015).

A hotelaria familiar no Brasil apresenta “o desafio de perseguir uma profissionalização permanente do setor, com fins qualitativos e competitivos, principalmente por ser representativa no país” (WADA; CAMARGO, 2006, p. 57). Assim, esse tema tem sido problematizado a partir do comparativo com o modelo de gestão de hotelaria de rede (RIBEIRO, 2005), da relação entre gestão de recursos humanos e qualidade (BOCATO; GRACIANO, 2013), qualidade percebida (DAMÁSIO, 2014) e estratégias de gestão organizacional (TOMAZZONI; BITTENCOURT, 2013).

Dreher, Tomio e Ullrich (2003) destacam que em hotéis familiares, além de o modelo de gestão ser familiar, alguns dos residentes são a própria família que utiliza do seu espaço comercial. Esse é o exemplo do Hotel Vieira Jucá, em São Luís, capital do estado do Maranhão, cujos contextos históricos e comerciais inspiraram a realização deste trabalho. Mediante tais aspectos, questiona-se: de que forma os clientes internos visualizam a gestão da hospitalidade desenvolvida pelos gestores do hotel Vieira Jucá? Como procedimento metodológico utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental, com base principalmente nos postulados teóricos de Camargo (2003; 2004; 2010; 2011), Lashley (2004; 2015), Gotman (2009) e Lashley e Spolon (2011). Caracteriza-se como exploratória, descritiva e de campo.

Este artigo, por sua vez, busca contribuir com a literatura por meio da constatação empírica de que as percepções dos talentos internos sobre a hospitalidade em hotelaria familiar é, em primeiro lugar, comercial, mas que coexiste com a dimensão doméstica em algumas situações em razão da gestão, de parte do operacional e de as áreas comuns do hotel assumirem traços familiares (como o caso do empreendimento, estudo de caso, desta pesquisa).

O artigo está dividido em 5 (cinco) tópicos, sendo inicialmente a introdução com breves considerações iniciais e objetivo, seguido sobre notas introdutórias dos conceitos de hospitalidade de gestão familiar. Em seguida, abordam-se os procedimentos metodológicos utilizados e os resultados da pesquisa. Por fim, as considerações finais.

2 NOTAS INTRODUTÓRIAS SOBRE HOSPITALIDADE E GESTÃO FAMILIAR

Jafari (2005) afirma que a hospitalidade está relacionada a todos os profissionais que atuam diretamente na atividade turística, pois, para este autor, quem trabalha em contato com turistas tem que dominar a “arte da hospitalidade”, com o objetivo de “atrair, receber, lidar e servir apropriadamente os clientes que vem de diversas localidades, com suas bagagens culturais e expectativas diversas” (p. 50 – tradução nossa).

Somos conscientes da importância de se aprofundar o conceito da hospitalidade, com um tratamento teórico mais detalhado, característico de um ensaio que permita mais interrogações (FILGUEIRAS NODAR, 2011). Mas neste estudo, especificamente, dar-se-á ênfase a centralidade da figura humana (CAMARGO, 2004). Isso acontece, em parte, porque o fenômeno, que aqui se coloca em discussão – hospitalidade –, resulta do relacionamento entre pessoas, conforme Lashley (2004, p. 21) observa que se trata, “fundamentalmente, [de um] relacionamento construído entre anfitrião e hóspede”. Pois, a hospitalidade não é algo dado, mas sim construído e percebido por pessoas, ou, como acrescenta Montandon (2003, p. 102), é “uma maneira de se viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis”, que está condicionada à cultura de uma determinada sociedade. Logo, a cultura é uma questão que interfere na percepção de hospitalidade por parte dos sujeitos envolvidos no relacionamento entre hóspedes e anfitriões (BRUSADIN, 2016b). Isso implica afirmar que gestos, falas, atitudes, entre outros atos de comunicação, são percebidos como hospitaleiros – ou não – de acordo com o repertório cultural do hóspede e de seu anfitrião.

As ações e percepções dos sujeitos, tanto de quem acolhe quanto de quem é acolhido, são, portanto, fundamentais para o “acolhimento em relação ao outro” (BAPTISTA, 2002, p. 157). Uma cena é, de fato, hospitaleira, quando ambos os sujeitos se percebem como integrantes de uma relação de hospitalidade marcada por diferentes formas de comunicação, para além das verbalizações, “o que insere esse campo em um universo complicadíssimo” (BRUSADIN, 2016a, 247)¹.

Gotman (2009) possui um posicionamento crítico sobre as relações de hospitalidade no turismo. Segundo essa autora, pode-se pensar numa “encenação da hospitalidade”, na qual são produzidas ações como o “sorriso comercial”. Esse, por sua vez, é “endereço indiferentemente não a uma pessoa em particular mas a todo cliente em potencial, atitude de conveniência destinada a acolher mas ao mesmo tempo a neutralizar todo compromisso que não seja comercial” (GOTMAN, 2009, p. 7).

Nas práticas turísticas – leiam-se destinos e organizações –, a reflexão sobre o fenômeno da hospitalidade nem sempre acompanha os discursos de suas campanhas promocionais. Nas palavras de Camargo (2010, p. 130 – tradução nossa):

Todas as cidades, regiões e países que pretendem ser anfitriões de visitantes turistas se declaram, sem nenhum escrúpulo, ser hospitaleiros! ‘Venham conhecer a hospitalidade de nosso povo!’, repetem até o

¹ Afirmação do professor e pesquisador Luiz Octávio de Lima Camargo, da Universidade Anhembi Morumbi e Universidade de São Paulo, em entrevista concedida ao professor e pesquisador Leandro Brusadin e publicada no v. 13, n. 02, da Revista Hospitalidade, em 2016. Portanto, qualquer menção ao nome de Camargo acompanhada da citação de Brusadin refere-se a essa entrevista.

cansaço. Assim como todos os *resorts* e hotéis de entretenimento querem ser chamados hospitaleiros...!

O que significa, então, ser hospitaleiro em atividades características de turismo, sobretudo na hotelaria, que, geralmente, oferta serviços de acomodação, alimentação e entretenimento? Segundo Wada (2012, p. 431), “a questão é: como operacionalizar tal conceito?”. Uma tentativa de reflexão inicial pode ser colocada a partir de O’Mahony (2015), para quem os colaboradores de uma organização (público interno) devem assumir-se como anfitriões por meio de ações pautadas no conhecimento, no respeito às diferenças e às necessidades dos clientes (público externo). Como acrescenta Wada (2003, p. 70), esses clientes podem ser um “estrangeiro ou com solicitações especiais (crianças, idosos, deficientes, enfermos, obesos, estatura acima ou abaixo da média, adeptos de religiões com solicitações específicas, artistas, personalidades, homossexuais)”, entre outros. É evidente que os exemplos supracitados correspondem a uma parte do fenômeno com o qual profissionais da hotelaria lidam cotidianamente no espaço comercial, em diferentes tempos.

Outros desafios são impostos a esses profissionais porque cada hóspede demanda ações conforme o tempo social em que se encontra, isto é, auxílio durante sua recepção, hospedagem, alimentação e/ou entretenimento (CAMARGO, 2004). Essa visão se sustenta numa proposta teórica de Camargo (2003; 2004) para a compreensão da hospitalidade humana em quatro espaços e quatro tempos específicos, que estão para além do fenômeno turístico. Em um quadro, o autor busca mostrar a extensão do campo de estudo da hospitalidade, relacionando cada espaço a um tempo específico, quais sejam: espaços doméstico, público, comercial e virtual; e tempos de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter. Um hotel, por exemplo, configura-se como espaço comercial cujos colaboradores, em diferentes cargos e setores, recepcionam, acomodam, alimentam e entretêm hóspedes.

Na hotelaria familiar os instrumentos e técnicas dos gestores devem criar vantagem competitiva, por meio da criação de valor ao cliente, neste caso específico, o hóspede, pois, mesmo este tipo de empreendimento ser, geralmente, de pequeno porte, e, com número reduzido de funcionários (BITTENCOURT, 2011), não se diferem de outras organizações, que possuem particularidades e características próprias do conceito de hospitalidade abordado neste estudo, que é o fator humano. Ratificando tal aspecto, Damásio (2014, p. 86) contribui afirmando que:

Os recursos humanos são o cartão de visitas de um estabelecimento hoteleiro, os funcionários representam a imagem do meio de hospedagem, além de ser o principal contato com o hóspede. Em hospitalidade, o serviço é geralmente desempenhado por pessoas; hóspede e funcionário estão pessoalmente envolvidos na execução do serviço [...].

Para Wada (2003), a valorização dos colaboradores deve ser priorizado por gestores, assim como a experiência dos hóspedes. Além disso, gestores de empreendimentos “hoteleiros familiares precisam conhecer seu desempenho e o desempenho de suas equipes para serem mais competitivos no ambiente dos negócios” (TOMAZZONI; BITTENCOURT, p. 66). Compreendendo suas fortalezas, os gestores podem desenvolver em conjunto com sua equipe, ações orientadas para a hospitalidade, de forma a atender as necessidades, desejos e expectativas dos hóspedes.

Desta forma, enfatiza-se conforme Lashley (2015) descreve em seu estudo, que o exercício da hospitalidade perpassa desde a expectativa que se tem do ganho – lucro – até o prazer genuíno de satisfazer a outras pessoas. Mas, independentemente de qual seja a razão para a prática da hospitalidade, é fundamental o desenvolvimento de vínculos fortes entre

anfitrião e hóspedes, não somente com o objetivo de lucratividade, mas principalmente, em razão da sustentabilidade financeira de uma empresa (O'MAHONY, 2015). Além desta relação, Lodi (1998), Oliveira (1999) e Ribeiro (2005) destacam a importância da profissionalização dos funcionários em empreendimentos hoteleiros familiares, com fins de obtenção de êxito, aumento da produtividade, qualidade e estabilidade organizacional.

Vidal e Simonetti (2010, p. 120) afirmam que “a qualidade dos serviços prestados ao cliente parece também estar relacionada à qualidade dos recursos humanos que a organização apresenta, ou seja, pessoas [devem ser] bem selecionadas, treinadas e satisfeitas com o seu trabalho na empresa”. O que leva as organizações hoteleiras a buscarem por profissionais produtivos e com boa relação de trabalho, além de estarem aptos a contribuir com a visão e missão que a empresa pretende alcançar (LIMA; BARRETO, 2016).

A razão para a profissionalização dos clientes internos é também o aumento da competitividade, mas principalmente, a busca pela excelência na prestação do serviço, aliada a hospitalidade, pois, a intenção é dar expressão à condição humana do fenômeno da hospitalidade, repleto de subjetividade, de linguagem, de desejos que se manifestam em diferentes espaços e tempos (CAMARGO, 2004) ou domínios (LASHLEY, 2005).

Com o advento da concorrência, empreendimentos hoteleiros têm buscado se destacar no mercado, principalmente, com investimentos em funcionários, com fins de:

[...] desenvolvimento de competências capazes de aportar um desempenho profissional voltado para a inovação e a competitividade, criando pessoas preparadas para acompanhar as dinâmicas internas e externas do setor, capazes de perspectivar e antecipar o futuro, visualizando na gestão de pessoas um recurso particular, impossível de ser imitado e que irá diferenciá-lo dos demais concorrentes (LIMA; BARRETO, 2016, p. 147).

O ato de capacitar pessoas, através de treinamentos como oportunidade de desenvolvimento profissional, gera ao indivíduo ganhos cognitivos, que beneficiam diretamente o empreendimento hoteleiro, pois, funcionários qualificados contribuem para a melhoria contínua da organização, levando em consideração as metas e objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A relação humana no trabalho aliada ao conceito de hospitalidade é vital para o desenvolvimento de um serviço de qualidade², conforme prevê Oh (1999), Lashley e Morrison (2004), Sierre Diez (1999), Spreng e Mackoy (1996). Nesse sentido, deve-se valorizar uma hospitalidade inteligente como fenômeno primeiro, em si, para, então, pensá-la como uma estratégia comercial, neste caso específico, em um empreendimento hoteleiro, que agregue valor a todos os *stakeholders* (LEUNG; BUHALIS, 2018). Ressalta-se que a hospitalidade tem sua origem no espaço doméstico (CAMARGO, 2011), e, que num ambiente externo (comercial), consolida-se como uma ferramenta para criar experiências marcantes, mediante a prestação de um bom serviço para o cliente, e, também de um ambiente organizacional motivacional para os colaboradores (GOTMAN, 2009).

Neste contexto, ambientes onde se desenvolvem as relações de hospitalidade tem importância fundamental para atrair e promover a satisfação do cliente seja este interno ou externo (CAMARGO, 2003). O cliente ao procurar os serviços hoteleiros ele espera ser bem recebido (hospitalidade) pelos funcionários, portanto, é necessário resgatar atitudes,

² Entende-se como serviço de qualidade a capacidade de se promover uma experiência ou qualquer outro fator que satisfaça as necessidades, resolvendo problemas ou fornecendo benefícios para alguém. Além disso, tratando-se especificamente de serviços, leva-se em consideração o serviço propriamente dito, e a percepção do cliente sobre tal (DAMÁSIO, 2014).

como ser criativo, para lidar com os problemas e resolvê-los, ou seja, sair do tradicional, deixar de fazer as tarefas de sempre e inovar no atendimento, e, também na estrutura do hotel. Ou seja, primar pela inovação dos serviços e promover um acolhimento (GOTMAN, 2009; LEUNG; BUHALIS, 2018).

Para Gronroos (2003) o cliente interno é importante e é responsável pela prestação de serviços na organização. A manutenção do colaborador é fundamental para fomentar o empreendimento. Atuar sempre de forma ética, agregando relações mais afetivas alcançando assim a vantagem competitiva, afinal um hotel é constituído por pessoas. E esses profissionais têm que estar preparados para exercer a função que desempenham dentro da empresa, isso inclui o conhecimento da função e também a capacidade de criar bons relacionamentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como desenho do estudo, este caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e documental (GIL, 2008), privilegiando as abordagens exploratória (por oferecer informações sobre o objeto de pesquisa) e descritiva (por registrar, observar e analisar fenômenos) (VERGARA, 2015).

Justifica-se a escolha de um hotel familiar em São Luís, primeiramente pela facilidade de acesso e segundo por este tipo de empreendimento hoteleiro ser maioria não apenas na capital do Maranhão (SANTOS; FLORES, 2017), mas também em outros estados brasileiros (GONÇALVES; DOMARESKI; FUMI; BIZ, 2013). Desta, optou-se por um estudo de caso amparado por Morra e Friedlander (2001) e Yin (2010). Segundo Yin (2010, p. 39), o delineamento em tela volta-se para questões empíricas, investigando “[...] um fenômeno contemporâneo em profundidade em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Escolheu-se pela facilidade de acesso aos gestores, como *locus* da pesquisa, o Hotel Vieira Jucá (<http://www.hotelvieirajuca.com/>), localizado na Rua 02, número 744, bairro São Francisco, na cidade de São Luís – MA. Esse hotel foi inaugurado em 2002, possui 54 unidades habitacionais e o quadro de colaboradores é composto por dez pessoas, incluindo o proprietário. Quanto ao seu quadro de funcionários compõe-se de 8 pessoas assim distribuídas: 01(um) motorista, 01(uma) lavadeira, 01 (uma) cozinheira, 01(uma) recepcionista, 02 (duas) camareiras, 01 (um) gerente, 01(um) mensageiro, 02(dois) administradores/proprietário (Figura 1).

Uma de suas características que, por sinal, diferem-no de outros meios de hospedagem familiar é o fato que a família proprietária reside no próprio estabelecimento comercial e compartilha alguns espaços com os hóspedes, como o *hall* – que se assemelha a uma sala de estar em contexto doméstico – e a cozinha.

Foi tomado como base para a elaboração do formulário o modelo de questões propostas por Damásio (2014) e Tomazzoni e Bittencourt (2013). Entrevistou-se pessoalmente todos os funcionários do hotel (total de 8), por meio de questionários com perguntas abertas e fechadas, contendo duas perguntas enumeradas de “A” a “F” e um questionário com um dos gestores do hotel, contendo seis perguntas. Essas entrevistas foram realizadas no período compreendido entre 31 de janeiro e 02 de fevereiro de 2015. Com esse procedimento, identificou-se tanto o perfil dos colaboradores, com ênfase em local e tempo de residência, renda, sexo, faixa etária, escolaridade e profissão, quanto a compreensão desses sujeitos sobre a relação hospitalidade e gestão dos serviços em suas práticas profissionais no hotel pesquisado.

Os dados foram analisados qualitativamente, em conformidade com a técnica de

análise de conteúdo de grade mista proposto por Vergara (2015), recomendada a pesquisas que partem de categorias definidas previamente à coleta, mas o pesquisador mantém-se aberto ao surgimento de outras possíveis categorias durante a análise. Aqui, determinou-se *a priori* “hospitalidade” como a principal categoria analítica, dividida, *a posteriori*, em duas subcategorias: seus espaços “comercial” e “doméstico” e a qualificação profissional para a prestação de serviços.

Esta pesquisa contou com autorização do proprietário e todos os sujeitos entrevistados concordaram com os termos propostos num termo de consentimento devidamente assinado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Entrevista com a gestora

A entrevista foi realizada com a Sr^a. Márcia Samara Vieira da Silva, administradora do Hotel Viera Jucá há 15 anos, com formação acadêmica em Gestão de Negócios em Hotelaria Hospitalar.

Segundo a entrevistada, o empreendimento desenvolve políticas de hospitalidade em seus serviços para os funcionários, prezando pela disseminação de valores como respeito, confiança e honestidade, como destacam Vilas Boas et al. (2008) e Wood Junior e Picarelli Filho (2004), em que os recepcionistas devem ser amáveis, solidários, num contexto igualitário.

Essa política de hospitalidade, de acordo com a gestora, estende-se aos hóspedes por meio de um bom tratamento, com a garantia de seus direitos. Contudo, não foi mencionada nenhuma formalização dos procedimentos adotados quanto à hospitalidade no empreendimento. Exemplo disso é que, ao ser questionada sobre as práticas de gestão de pessoas no hotel, a resposta foi a ausência dessas ações, justificadas pela respondente de que a razão para isso está no fato de que o meio de hospedagem é de pequeno porte. Logo, não há um setor específico para o treinamento dos profissionais.

A administradora informou que os colaboradores “fazem um treinamento rápido assim que começam a trabalhar para aprender o tipo de serviço que vão exercer. A seleção é feita através de currículo e passam por três meses de experiência”. Consta-se, nesse relato, que o treinamento, além de se referir exclusivamente à aptidão de habilidades funcionais técnicas, acontece em um único recorte temporal: a seleção de novos funcionários.

Por outro lado, apesar de o hotel não possuir um sistema de qualidade, a gestão investe na garantia de segurança e higiene em seus espaços e equipamentos, conforme as palavras da entrevistada:

O hotel [...] tem certificado da vigilância do corpo de bombeiros, mas nos preocupamos com a conservação, higiene e limpeza nos hotéis que começa desde a hora da escolha dos produtos. É imprescindível saber se os produtos seguem todas as regulamentações legais e se os funcionários conhecem os critérios de segurança adequados ao manuseio desses materiais. Esse tipo de cuidado faz com que o hotel diminua os riscos de acidentes e eventuais situações de desconforto, priorizando o serviço de qualidade. Cada área possui uma necessidade própria e exige um produto específico visando sempre à segurança e o bem estar dos hóspedes e também dos funcionários. Dessa forma, nem sempre o menor preço é a garantia da melhor escolha. (Entrevistada – gestora, dados da pesquisa).

Essa dupla preocupação com a segurança dos usuários dos serviços do hotel – hóspedes e colaboradores – e com a percepção que os hóspedes têm da higiene revela a busca pela projeção de uma imagem hospitaleira.

Além disso, a entrevistada acredita que as relações de hospitalidade no hotel assumem características para além de um espaço comercial, uma vez que o fenômeno em questão está diretamente associado aos serviços prestados por uma família: “o hotel tem atendimento familiar, aquele feito com o cachorro, com a irmã, com os filhos, isso faz com que o hóspede e também o funcionário realmente façam parte de uma família e sintam-se em casa”. Esse relato traz, portanto, a ideia de que a hotelaria familiar – ao menos aquela assumida pelo Hotel Vieira Jucá – pode fugir dos padrões da hotelaria tradicional, apresentando uma sociabilidade familiar, em sua intimidade – note-se o destaque dado para o bicho de estimação –, envolvendo os funcionários que são membros externos, a família-proprietária e os hóspedes.

4.2 Entrevista com os funcionários

Os colaboradores do hotel dividem-se entre aqueles que são membros da família proprietária e os outros cujo vínculo é apenas o empregatício e que residem em outros bairros da cidade da São Luís. Entre os profissionais, dez são do gênero feminino e um, masculino, sendo duas com idade entre 21 e 27 anos, três entre 28 e 34 anos, quatro entre 35 e 41 anos, uma entre 42 e 48 anos e uma entre 49 a 60 anos.

As profissões dos respondentes são: cozinheiras, camareiras, assistente administrativa, vigilante, contadora e recepcionista. O grau de escolaridade mostrou que cinco possuem o ensino superior completo, cinco o ensino médio completo e uma o ensino fundamental completo.

Trata-se de um pequeno número de funcionários, com a predominância do gênero feminino e de diferentes perfis em termos de faixa etária, funções desempenhadas e educação formal. Apesar dessa “heterogeneidade” de perfis com base nos termos supracitados, encontram-se percepções convergentes sobre a hospitalidade, a saber: bem receber. O ponto de vista dos entrevistados constrói-se a partir da mobilização de adjetivos como “gentil”, “agradável”, “confortável”, conforme reproduzem-se algumas falas: “Atender bem. É a pessoa ser gentil com seu cliente para que seu hóspede, possa se sentir agradável e confortável” (SUJEITO ENTREVISTADO 1), “Receber bem as pessoas. É a capacidade de receber visitantes de forma agradável, transferindo conforto, confiança e respeito” (SUJEITO ENTREVISTADO 2), “É a pessoa ser gentil com seu cliente, dando a atenção, tratando bem e educadamente para se sentir confortável e bem recebido” (SUJEITO ENTREVISTADO 3).

Em um dos relatos, nota-se um conhecimento mais técnico, como reflexo da própria formação acadêmica da entrevistada, que é em Turismo: “a rede de serviços e estrutura que visa receber bem suprindo as necessidades da demanda turística” (SUJEITO ENTREVISTADO 4). Encontra-se, ainda, uma visão operacional e comercial ao bem receber: “oferecer conforto e comodidade; mostrar habilidade, demonstrar conhecimento especializado em todos os setores, quartos, alimentação, etc.” (SUJEITO ENTREVISTADO 5).

Segundo todos os colaboradores entrevistados, o hotel desenvolve alguma política de hospitalidade em seu setor. A base para tal afirmação é a segurança e o tratamento dados às pessoas, procurando conhecer os gostos dos clientes, chamando pelo nome, para que “se sintam em casa”, dedicando atenção personalizada durante a recepção e no dia a dia, por exemplo. Os respondentes informaram que os motivos das hospedagens variam entre passeio, trabalho e estudo. No entanto, não foi mencionada nenhuma política formal

de hospitalidade no estabelecimento comercial.

Para os entrevistados, a gestão do hotel mantém relações de hospitalidade com os funcionários, cuja percepção resulta de uma necessidade da garantia de condições ideais para o trabalho. Algumas falas sugerem que esse relacionamento harmonioso entre a administração e os demais colaboradores dá-se em razão: a) da flexibilidade de horários – “o ambiente permite liberdade de horário no cumprimento das tarefas” –; b) do foco na satisfação do cliente – “quando precisamos de algo a gerência sempre atende para melhor agradar o hóspede”; c) conforto para clientes internos e externos – “um ambiente confortável que pensa sempre no bem estar e na boa convivência de todos”; e d) garantia de equipamentos para o exercício da função – “fornecem todo o material necessário para as atividades”.

No entanto, a análise que alguns sujeitos (quatro entrevistados) fazem de algumas condições de trabalho contraria parcialmente uma visão positiva da gestão, conforme evidenciam os seguintes excertos: “escada que não é muito favorável para o trabalho”, “há falta de funcionários em alguns setores”. De um lado, há uma observação sobre parte da estrutura física; do outro lado, há a necessidade do aumento no número de colaboradores. Essas questões coexistem com a satisfação dos mesmos sujeitos, e dos demais entrevistados, com o modelo de gestão do meio de hospedagem analisado, que destacam o aspecto familiar como sinônimo de qualidade para quem ali se hospeda e trabalha: “é gerido por uma família, dando a ele seu caráter familiar acaba conquistando os hóspedes e os funcionários”, “a gentileza, a gestão do hotel é muito gentil com nós funcionários e com os hóspedes”, “proporcionam aos hóspedes transportes, tipo levando-os e buscando todos os dias nos locais determinando por eles [os hóspedes]”, “comunicação; informação, liberdade, boa vontade em ouvir as opiniões e sugestões. Respeito no tratamento que é fundamental”.

4.3 DISCUSSÃO

Esta pesquisa foi teoricamente orientada pela relação entre hospitalidade e hotelaria. O *locus* da investigação, que se enquadra na categoria de hotel familiar, apresenta um quadro de colaboradores, tanto no cargo de gestão quanto em cargos operacionais, com percepções de um espaço que assume a coexistência de funções. Isto é, o espaço de um hotel, tradicionalmente visto como comercial, passa a ser ressignificado como um espaço também doméstico. Uma das razões para esse sentido é que, além de ser de um empreendimento administrado pela família, alguns (quatro) dos colaboradores são, também, residentes do hotel, transitando pelos mesmos espaços e utilizando os mesmos serviços que os hóspedes. Dessa forma, no hotel familiar analisado, a hospitalidade é exercida na “fronteira” dos espaços comercial e doméstico. Autores como Lashley (2004), Gotman (2009) e Camargo (2011) lembram que a hospitalidade surgiu e se desenvolveu no espaço doméstico (casa), e adquiriu novos contornos a partir dos espaços comerciais (como o caso de empreendimentos hoteleiros).

Apesar do ambiente familiar, as respostas dos entrevistados evidenciam que os colaboradores têm ciência de seu papel de anfitrião e externalizam a preocupação com a projeção de uma imagem profissional e hospitaleira. Contudo, não foi mencionada pelos sujeitos a forma de abordagem do anfitrião com o hóspede. Essa é uma questão que precisa ser esclarecida em futuros estudos. Por essa razão, gestores e colaboradores de um hotel familiar, aqui entendido como um espaço de ressignificações, precisam manter-se vigilantes com os sentidos atribuídos às suas ações pelos hóspedes. Essas ações podem ocorrer durante qualquer um dos tempos sociais – recepcionar, hospedar, alimentar e entreter (CAMARGO, 2003; 2004). Na hotelaria tradicional, todos esses serviços são

cobrados e, por isso, o “território” comercial é claramente “delimitado”.

Nota-se que nessa dualidade do comercial e do doméstico, que ressignifica o meio de hospedagem familiar analisado, não há uma política de treinamento ou de gestão de pessoas formal, para além do período de contratação de novos colaboradores. Assim, cada funcionário pode agir conforme sua percepção de hospitalidade, a qual se constrói a partir do repertório de experiências individuais. Os relatos demonstram que a preocupação principal está centrada no desempenho técnico da função em cada setor, na segurança e na higiene do empreendimento.

As respostas apontam para a existência de uma valorização do “ser familiar” e “agir doméstico”, mediante o contexto organizacional do Hotel Vieira Jucá, porém, ressalta-se a necessidade de maior atenção da qualidade do serviço prestado, num contexto mais comercial, pautado nas concepções de hospitalidade. Essa reflexão ganha força quando se menciona que os clientes externos contratam o serviço de hospedagem em razão de motivos diversos como lazer, estudos e trabalho. Dito isso, propõe-se a hipótese de que mesmo sendo um hotel familiar de pequeno porte, uma política formal de gestão de pessoas, fundamentada no fenômeno da hospitalidade, pode proporcionar olhares vigilantes à dualidade desse espaço ressignificado. Evidentemente, essa discussão só é válida se houver o reconhecimento por parte da gestão. Na ausência de uma política formal, vale citar a recomendação de Lashley e Spolon (2011, p. 101):

É importante que o gestor promova o desenvolvimento dos funcionários por meio de programas de treinamento formais. A maioria dos funcionários pode aprender simplesmente executando o trabalho. No entanto, fazer com que os funcionários aprendam por meio da experiência é menos eficaz do que dispor de uma política de treinamento formal dirigida às necessidades do indivíduo ou à necessidade coletiva, e praticada por toda a equipe.

A preocupação com o treinamento formal da equipe em meios de hospedagem, inclusive aqueles de propriedade e gestão familiar semelhantes ao hotel aqui analisado, encontra outro respaldo teórico na afirmação de que “uma característica comum a todos os tipos de negócio da área de hospitalidade é o fato de que **os clientes, que também podem ser chamados de hóspedes, estão bastante conscientes do relacionamento comercial de hospitalidade que estabelecem com o fornecedor/anfitrião**” (LASHLEY; SPOLON, 2011, p. 21-22, grifo nosso).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou como os colaboradores de um hotel familiar compreendem a importância da hospitalidade em sua rotina profissional. Para tanto, foram entrevistados os funcionários e a gestora do Hotel Vieira Jucá, na cidade de São Luís do Maranhão, com questões que mobilizaram uma análise sobre a hospitalidade no contexto organizacional. No entanto, essa discussão não se estende para toda a hotelaria familiar, sobretudo porque se abordou um hotel com características peculiares: é um hotel de propriedade familiar, administrado por essa família (quatro cargos são ocupados por familiares), tanto no cargo de gerência quanto em cargos operacionais, que ainda reside em seu espaço comercial com um cachorro de estimação e circula em áreas comuns – cozinha e *hall*, por exemplo. Trata-se, portanto, de uma análise de um tipo de gestão familiar pouco presente na literatura científica em gestão hoteleira.

Identificou-se, no hotel analisado, um espaço ressignificado pelas características da hospitalidade doméstica que coexiste com o comercial. De um lado, nota-se uma qualidade

na valorização da hospitalidade em sua forma genuína e original – no sentido de origem proveniente do lar –, que é percebida por todos os colaboradores e enfatizada pela gestão do hotel. Por outro lado, existe uma dualidade que traz a preocupação com a vigilância necessária a ser atribuída à qualificação profissional dos serviços por meio de um programa formal de treinamento. A gestão reconhece tanto a importância de uma política formal de hospitalidade/treinamento quanto a limitação do hotel em análise pela ausência desse tipo de ação.

Com esta pesquisa, de caráter sobretudo exploratório, apresenta-se a hipótese de que uma política formal de gestão de pessoas, fundamentada no fenômeno da hospitalidade, pode proporcionar olhares vigilantes à dualidade desse espaço ressignificado. Espera-se, por meio desta discussão, lançar um novo olhar acerca da gestão familiar de meios de hospedagem.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos gestores (donos) do empreendimento Hotel Vieira Jucá que prontamente concederam total apoio para a realização da pesquisa.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, I. Lugares de hospitalidade. In: DIAS, C. M. (Org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri, SP: Manole, 2002, p. 157-164.

BASTOS, S.; REJOWSKI, M. Pesquisa científica em hospitalidade: desafios em busca de uma configuração teórica. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. XII, n. especial, p. 132 - 159, mai. 2015.

BIAGI, Bianca; LADU, Maria Gabriela; ROYUELA, Vicente. Human Development and Tourism Specialization. Evidence from a Panel of Developed and Developing Countries. **International Journal of Tourism Research**. v. 19, n. 2, mar./abr., 2017, p. 160-178.

BITTENCOURT, R. S. **Indicadores de desempenho na gestão estratégica hoteleira familiar com base no estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha**. 111 f. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Turismo, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011.

BOCATO, F.; GRACIANO, R. X. Gestão familiar na hotelaria: realidades e perspectivas. **Revista NUPEM**, Campo Mourão, v. 5, n. 9, p. 163-174, jul.-dez., 2013.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, p. 8-15, 2001.

BRUSADIN, L. B. O estudo da hospitalidade por Luiz Octávio de Lima Camargo: epifania da dádiva. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. 13, n. 02, p. 242-247, 2016a.

_____. O sentido do acolhimento na hospitalidade: entrevista com Conrad Lashley. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 9-14, dez. 2016b.

CAMARGO, L. O. de L. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, A.; BUENO, M.

S. (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson Learning, 2003, p. 7- 28.

_____. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

_____. El paradigma de la hospitalidad como una dádiva: la contribución posible para las ciencias aplicadas al turismo. In: CASTILLO NECHAR, M.; PANOSSO NETTO, A. (Org.). **Epistemología del turismo: estudios críticos**. México: Trillas, 2010, p. 129-153.

_____. Apresentação à edição brasileira. O estudo da hospitalidade. In: MONTANDON, A. (Org.). **O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. Tradução de Marcos Bagno e Lea Zylberlicht. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011, p. 13-30.

CASTELLI, G. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAMÁSIO, J. dos S. **Qualidade percebida em serviços de hotelaria familiar de Florianópolis: um estudo de caso no Porto da Ilha Hotel**. 242 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DREHER, M.; TOMIO, D.; ULLRICH, D. R. Análise da gestão das MPEs do setor hoteleiro: o caso Blumenau, SC. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 782-795.

FARAH, O. E. ; CAVALCANTI, M. **Empresas: criação e administração** 10.ed. São Paulo, Érica, 1992.

FILGUEIRAS NODAR, J. M. ¿ Se puede enseñar hospitalidad? Reflexiones desde la Bildung. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 20, n. 4, p. 824-841, 2011.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-33.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. M.; DOMARESKI, T. C.; FUMI, A.; BIZ, A. O Ciclo de Vida e o Posicionamento Competitivo dos Produtos Turísticos de Foz do Iguaçu desde a Perspectiva dos Atores Locais. **Investigaciones Turísticas**, n. 6, p. 1-26, 2013.

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

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUIZI, A. A.; WADA, E. K.; GÂNDARA, J. M. G. Stakeholders, eventos corporativos e hospitalidade: estudo de casos múltiplos em Bourbon Hotéis e Resorts. **Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR**, Penedo, v. 6, n. 1, p. 53-72, 2016.

GUIZI, A. A.; MOTA, A. M. Camareiras da hotelaria: atividades de hospitalidade de domínio doméstico, em contexto comercial. In: XIII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 2015, Natal. **Anais...** Natal, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, p. 1-12.

HOTEL VIEIRA JUCÁ. Disponível em: <<http://www.hotelvieirajuca.com/>>. Acesso em: 01 de dez. 2017.

HSV. **Dados da hotelaria.** 2016. Disponível em: <http://www.revistahotelnews.com.br/portal/materia.php?id_materia=529>. Acesso em: 01 de dez. 2017.

JAFARI, Jafar. Tourism research: revamping old challenges for integrative paradigms. VII Congreso Nacional y Internacional de Investigación Turística. **Anais...**, Guadalajara, México, out., 2005.

KOGA, E. S.; WADA, E. K. Análise dos stakeholders e gestão dos meios de hospedagem: estudo de casos múltiplos na Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ. **Turismo em Análise**, v. 24, n. 1, p. 90-118, 2013.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado.** São Paulo: Manole, 2004, p. 1-24.

_____. Hospitality and hospitableness. *Revista Hospitalidade*, v. XII, n. especial, p. 70-92, maio 2015.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. (orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado.** São Paulo: Manole, 2004.

LASHLEY, C.; SPOLON, A. P. **Administração de pequenos negócios de hospitalidade: guia do gestor.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. (Coleção Eduardo Sanovicz de Turismo)

LEUNG, R.; BUHALIS, D. Smart hospitality – interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. **International Journal of Hospitality Management**, v.71, p.41-50, 2018.

LIMA, Catiane Lopes de; BARRETO, Leilianne Michele T. da S. Políticas e práticas de gestão de pessoas: um estudo em meios de hospedagem muito confortáveis no Rio Grande do Norte. **Revista Hospitalidade**. v. 13, n. 01, ago., 2016, p. 143-161.

LOOCWOOD, A.; MEDLIK S. (Orgs.). **Turismo e hospitalidade no século XXI.** Barueri: Manole, 2003.

OH, H. Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic

perspective. *International Journal of Hospitality Management*, v. 18, n. 1, p. 67-82, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

MONTANDON, A. Hospitalidade ontem e hoje. In: DENCKER, A. F. M.; BUENO, M. S. (Orgs.). **Hospitalidade:** cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, p. 131-143.

MORRA, L. E.; FRIEDLANDER, A. C. **La evaluación mediante estudios de caso.** Washington DC: Banco Mundial, 2001.

MOTA, A. M.; WADA, E. K.; WOFF, C. K. Camareiras: estudo de casos múltiplos Hotel Hilton São Paulo Morumbi, Hospital Nove de Julho e ONG APAF. In: XII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 2014, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, Universidade Estadual do Ceará, 2014, p. 1-19.

O'MAHONY, B. Exploring the impact of the constructs of the three-domain approach on private, social and commercial hospitality provision. **Revista Hospitalidade**, v. XII, n. especial, p. 112-131, maio 2015.

RIBEIRO, H. C. A hotelaria na cidade de Porto Alegre: gestão de redes e gestão familiar. 197f. **Dissertação** (Mestrado em Turismo), Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2005.

SANTOS, M.; FLORES, L. C. S. Formação de Preço dos Hotéis Turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 133-153, jan./abr. 2017.

SIERRE DIEZ, B. S. Hotelqual: Una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento. **Estudios turísticos**, p. 95-110, 1999.

SPRENG, R. A.; MACKOY, R. D. An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. **Journal of retailing**. v.72, n. 2, p. 201-214, 1996.

TOMAZZONI, E. L.; BITTENCOURT, R. de. Análise das ferramentas de gestão estratégica de hotelaria familiar: estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha. **Turismo em Análise**, v. 24, n. 1, p. 65-89, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VIDAL, M. P.; SIMONETTI, V. M. M. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira. **Revista Hospitalidade**, v. 7, n. 2, p. 111-137. 2010.

WADA, E. K. Reflexões de uma aprendiz da hospitalidade. In: DENCKER, A. F. M.; BUENO, M. S. (Orgs.). **Hospitalidade:** cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

_____. Hospitalidade. In: BENI, M. C. (Org.). **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters**. Barueri, SP: Manole, 2012, p. 419-432.

VILAS BOAS, A. A.; ESPÍRITO SANTO, C.; MOSCHEN, A. P.; LAGO, M. M. A percepção de clientes, gerente e funcionários de pequenas empresas de hotelaria sobre sustentabilidade. **Revista Gerenciais**, v. 7, n. 2, p. 177-185. 2008.

WADA, E. K.; CAMARGO, L. O. de L. Os desafios da hotelaria. **GK executivo**, v. 5, n. 1, p. 53-57, 2006.

WADA, E. K.; MORETTI, S. L. A. Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. **CAD. Est. Pes. Tur.**, Curitiba, v. 3, p. 95-105, jan.-dez. 2014.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Hospitality and Family Management: employees perception about a small business

Abstract: *This paper describe the relationship between hospitality and the provision of services in family hotels. This is a case study carried out in a small family hotel in the city of São Luís do Maranhão. The objective is to identify how the internal clients visualize the management of the hospitality developed by the managers of the hotel Vieira Jucá. The collaborators and the manager of the Hotel Vieira Jucá were interviewed, and data were analyzed using the content analysis technique. The findings of the research show a commercial space that is reconfigured by the domestic context that has advantages according to the interviewees, but which, in our interpretation, also deserves attention to the professionalization of services through a formal training program.*

Keywords: *Hospitality. Hotel Management. Competitiveness. Human resources management.*

Artigo recebido em 30/12/2017. Aceito para publicação em 21/04/2017.