

Hotelaria – No contexto da Hospitalidade e dos Recursos Humanos

DOI: 10.2436/20.8070.01.102

Anderson Soares Lopes

Mestre em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi, Brasil.
Membro dos Grupos de Pesquisa: Hospitalidade na competitividade em serviços
(Universidade Anhembi Morumbi) e CIDSGAM - Cidade Sustentável e Gestão
Ambiental (EACH/USP), Brasil.
E-mail: aslturjp@yahoo.com.br

Ádiler Caroline Vilkas

Doutoranda em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi, Brasil.
E-mail: divilkas@hotmail.com

Elizabeth Kyoko Wada

Pós- doutora em Turismo na Universidade Federal do Paraná, Brasil
Coordenadora dos cursos de Stricto Sensu e do PPG em Hospitalidade da Universidade
Anhembi Morumbi, Brasil.
E-mail: elwada@anhembi.br

Resumo

O presente artigo aborda o momento atual do setor hoteleiro nos limites territoriais do Brasil, e investigou aspectos associados às vertentes da hospitalidade e dos recursos humanos no ambiente dos hotéis. Como método de investigação, adotou-se a pesquisa bibliográfica e documental em livros e artigos que se encontram relacionados ao conjunto de temas deste estudo. Assim, o problema do artigo foi: “Por meio do entendimento dos pesquisados, a qualificação dos recursos humanos gera melhoria na qualidade do serviço?” O objetivo principal da pesquisa foi analisar por meio do entendimento dos examinados, qual é a realidade e possíveis tendências na relação existente entre qualificação dos recursos humanos e a hospitalidade na hotelaria no Brasil. Os resultados da análise demonstraram a complexidade de trabalhar com estes temas e sinalizam os desejos dos gestores entrevistados em atender as demandas das suas organizações dispostas em distintos segmentos.

Palavras-chave: Turismo. Hotelaria. Serviços. Hospitalidade. Recursos Humanos.

INTRODUÇÃO

O presente artigo analisa o setor de hospedagem no Brasil e suas áreas correlacionadas. As organizações atuantes no setor da hospitalidade, dentre elas, os hotéis, tem percebido que o seu futuro crescimento se encontra relacionado de forma a propiciar experiências positivas e únicas para seus clientes (Chathoth *et al.*, 2013). Desta forma, as organizações produzem gestos ou invocam sentimentos de hospitalidade ao contemplar uma série de partes interessadas (Lugosi, 2014). Estes sentimentos relacionados a satisfação, a alegria e ao prazer são propiciados por estar em um lugar em que o ser humano se sintam bem, e tendem a gerar uma retribuição e recompensa por vezes imaterial para estas organizações e aos seus *stakeholders*. No contexto organizacional ao envolver a hospitalidade utilizam-se atos e desempenhos que rodeiam os seus recursos humanos, mas também é fundamental considerar o espaço e a manipulação de material (Lugosi, 2014).

Para desenvolvimento dos procedimentos metodológicos da pesquisa utilizaram-se livros (Marconi & Lakatos, 2008; Yin, 2010), para fundamentar os dados dispostos empregaram-se de investigação documental (Hotelaria em Números, 2016) e sites de empresas (Atlantica Hotels International, 2017), que trata a respeito do setor de hospedagem nos limites territoriais do Brasil.

Também se desenvolveu pesquisa bibliográfica em artigos (Alves & Wada, 2014; Bastos & Rejowski, 2015; Baum, 2015; Beuren e Oro, 2014; Camargo, 2015; Chathoth *et al.*, 2013; Dhar, 2014; Garza, & Pastrana, 2016; Haro *et al.*, 2014; Hu *et al.*, 2009; Kobayashi, 2009; Kong *et al.*, 2011; Kristaq, 2014; Lashley, 2015; Li *et al.*, 2012; Limberger *et al.*, 2014; Lopes *et al.*, 2009; Lugosi, 2014; Melo, 2016; Oliveira *et al.*, 2015; Pechlaner *et al.*, 2004; Peters *et al.*, 2018; Quadros, 2011; Souza *et al.*, 2012; Wada, 2017; Wu and Ko, 2013, Zermeno-Flores & Bribiescas-Silva, 2016), e por fim, livros (Carlzon, 2006; Dias, 2002, Foss & Peters, 2016), que tratam de temas associados as palavras-chave deste estudo como turismo, hotelaria, serviços, hospitalidade e recursos humanos.

Na fase final deste estudo se buscou desenvolver entrevistas semiestruturadas com 3 gestores de hotéis (Melo, 2016; Sidelsky, 2016; Moysés, 2016) de empreendimentos situados na região Sul da cidade de São Paulo, estas ocorreram no mês de dezembro de 2016.

Assim a pesquisa apresenta como problema, por meio do entendimento dos entrevistados a qualificação dos recursos humanos gera melhoria na qualidade do serviço?

Mediante as preposições desta investigação coloca-se, (P1) as pessoas pesquisadas compreendem que ao qualificar os recursos humanos dos hotéis consequentemente a qualidade do serviço será melhorada; e (P2) por meio dos pesquisados os parâmetros norteadores do setor de hospedagem no Brasil apresentam-se calcados na perspectiva da qualificação das atividades e dos recursos humanos.

Como objetivo principal da pesquisa instiga-se a analisar por meio do entendimento dos pesquisados, qual é a realidade e possíveis tendências ao considerar a relação existente entre qualificação dos recursos humanos e a hospitalidade na hotelaria no Brasil. Nessa mesma perspectiva, os objetivos específicos da pesquisa buscam:

- (O1) Identificar por meio dos respondentes se persiste o entendimento que existe uma relação aparente entre qualificação dos recursos humanos dos hotéis e a hospitalidade;

- (O2) Apresentar por meio dos questionados quais são os fatores que melhor encontram-se relacionados a qualificação dos serviços e dos recursos humanos na hotelaria no Brasil;

- (O3) Apontar mediante o entendimento dos pesquisados qual é a realidade e as tendências da hotelaria no Brasil frente a aptidão dos serviços e dos recursos humanos;

Desta forma se estará analisando características do setor de hospedagem localizado na cidade de São Paulo. Dentre outras considerações, espera-se nesse contexto disseminar parâmetros norteadores para o setor hoteleiro, como também possíveis tendências, que por sua vez sugere e contemplam boas práticas, mais bem delimitadas na perspectiva dos recursos humanos, da qualificação dos serviços e da hospitalidade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na primeira etapa deste estudo foi realizada pesquisa bibliográfica onde se realizou revisão de livros e periódicos acerca de temas associados as palavras-chave deste artigo, turismo, hotelaria, serviços, hospitalidade e recursos humanos. Já na segunda parte deste empenho utilizou-se de pesquisa documental para buscar registros e materiais dispostos no setor de turismo e hospedagem, como também se empregou da aplicação de questionários.

Este estudo apresenta caráter exploratório e qualitativo por buscar analisar de forma detalhada hábitos e atitudes (Marconi & Lakatos, 2008), desenvolvidos no ambiente dos hotéis em que os gestores pesquisados desenvolvem suas atividades de rotina. Neste contexto a análise de caso foi a estratégia metodológica utilizada já que se aplicou o protocolo de estudo de caso, neste método de pesquisa busca-se descrever um fenômeno atual (Yin, 2010).

O artigo possui caráter qualitativo por ter se proposto a aplicar entrevista semi estruturada com pessoas que desenvolvem suas atividades diárias no setor hoteleiro (Melo, 2016; Sidelsky, 2016; Moysés, 2016). Por fundamentar em fatos empíricos contemporâneos optou-se pelo estudo de casos múltiplos (Yin, 2010). Os principais fatores para escolha dos três respondentes foram:

- Área de atuação da empresa – as empresas hoteleiras pesquisadas atuam nos limites territoriais do Brasil e na cidade de São Paulo;

- Forma de atuação da empresa – empresas que atuem no setor hospedagem e pertencem a uma rede hoteleira;

- Formalidade – apresentem CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica);

- Localização – apresentar endereço fixo nos limites territoriais da cidade de São Paulo;

As perguntas elencadas encontram-se de acordo com a proposta e o conjunto de temas contemplados pelo artigo, mediante a aplicação do questionário espera-se obter respostas de forma a demonstrar se na visão dos respondentes existe ou não relação entre qualificação dos recursos humanos e dos serviços no ramo hoteleiro no Brasil.

Para aplicar a pesquisa buscou-se primeiramente obter contato inicial com os representantes das empresas pesquisadas (Melo, 2016; Sidelsky, 2016; Moysés, 2016), depois foi enviada uma solicitação formal para realização da pesquisa com autorização para publicação das informações obtidas para fins acadêmicos, em seguida foi realizada entrevista semi estruturada com o auxílio de um dispositivo eletrônico para gravação de áudio e voz.

As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos e foram realizadas no mês de dezembro de 2016, assim seguem o nome dos entrevistados com os respectivos

cargos ocupados na época das entrevistadas, Giovanna Sidelsky, Gerente de Vendas do Hotel Quality Vila Olímpia; Carlos Eduardo Leite de Melo, Controller no Hotel Quality Vila Olímpia; e Juliana Moysés, Gerente Geral do Hotel Quality Moema. Após realizada as entrevistas foram realizados o tratamento e cruzamento dos dados obtidos.

MÃO DE OBRA NA HOTELARIA

O gerenciamento em meios de hospedagem no Brasil é tarefa desafiadora, já que há mudanças políticas com impactos diretos na economia, onde as empresas reduzem custos e limitam viagens a trabalho, desta forma as organizações neste setor buscam práticas inovadoras (Wada, 2016) na flagrante tentativa atender as normas estatais e ampliar espaço no mercado consumidor em relação à concorrência. Além disto, os gestores hoteleiros buscam estar atentos as questões como a satisfação e a avaliação dos hóspedes nas mídias sociais (Limberger *et al.*, 2014).

Esta dinâmica reflete positiva ou negativamente nos meios de hospedagem ao envolver assuntos relacionados diretamente a produtos e serviços ofertados na rotina de trabalho dos seus empreendimentos, mas que ao aprofundar nestas questões verificam-se também fatores como a relação custo-benefício, a localização, a qualidade do sono, o serviço, e o ambiente, ou seja, a excelência e a limpeza dos quartos e dos espaços públicos (Limberger *et al.*, 2014).

Neste ambiente competitivo, em que se considera a qualidade dos serviços prestados, práticas de trabalho diárias e a qualificação dos recursos humanos os meios de hospedagem desenvolvem as suas atividades. Os fatores para diferenciação no mercado envolvem recursos financeiros, tecnológicos, inovação, qualidade dos produtos e serviços, recursos humanos, estrutura organizacional flexível, sistemas de informação e cooperação (Garza, & Pastrana, 2016).

A publicação Hotelaria em Números – Brasil 2016 (2016) que é fruto de uma parceria entre o Fórum das Operadoras Hoteleiras do Brasil – FOHB e a Jones Lang LaSalle - JLL Hotels & Hospitality Group, que desenvolve um panorama do setor hoteleiro no Brasil, destaca dados relevantes, como, por exemplo, após dez anos de crescimento contínuo, os hotéis urbanos brasileiros apresentaram em 2015 uma queda do Revenue Per Available Room - REVPAR em relação ao ano anterior (Hotelaria em Números, 2016).

Isto se deve porque neste período o setor hoteleiro no país passou por uma fase de ampliação, ao visualizar o aumento da oferta do número de quartos no Brasil em 4,2%, porém, em detrimento a esta realidade observa-se a queda na ocupação dos meios de hospedagem (Hotelaria em Números, 2016). Esta realidade que ressalta o aumento da oferta e da concorrência neste setor impacta diretamente o processo de contratação e manutenção de recursos humanos que trabalham nos hotéis.

No Brasil foi realizado um estudo sobre a hotelaria que ao considerar os distintos hotéis e *flats* calculou o número de funcionários por apartamento disponível no ano de 2015 (Hotelaria em Números, 2016), conforme é exposto na Tabela 1:

Tabela 1. Número de funcionários por apartamento disponível no ano de 2015 nos hotéis e flats no Brasil

SETORES	MÉDIA DE FUNCIONARIOS POR UNIDADES HABITACIONAIS DISPONÍVEL
APARTAMENTOS	0.17
ALIMENTOS & BEBIDAS	0.10
TELEFONIA	0.00
OUTROS DEPARTAMENTOS	0.01
ADMINISTRAÇÃO	0.04
MARKETING & VENDAS	0.01
MANUTENÇÃO	0.02
OUTROS	0.01
TOTAL	0.36

Fonte: Adaptado de Hotelaria em Números, 2016.

Mediante estes apontamentos observam-se que no Brasil os hotéis e flats empregam cerca de 0,36 funcionários por unidade habitacional, sendo que os setores que mais demandam maior número de mão de obra são aqueles com tarefas diretamente ligadas as unidades habitacionais (Hotelaria em Números, 2016), como, por exemplo, o setor da governança.

Por meio deste cenário ressalta-se a dinâmica do setor hoteleiro que frequentemente vem sofrendo modificações no ambiente corporativo e no que lhe concerne influencia as pessoas, o seu trabalho e os seus distintos *stakeholders*. Por isso, faz parte do portfólio de trabalho dos gestores atuais buscar e desenvolver novas formas de administração para que consigam alcançar sucesso em seus empreendimentos (Kobayashi, 2009).

A dinâmica da atividade da hotelaria pode vir a encontrar cenários favoráveis e desfavoráveis em distintas localidades do mundo, neste contexto precisam-se considerar fatores como o clima, período histórico, as regulamentações normativas de cada país, os costumes e crenças de sua população. Por exemplo, na Índia, o setor hoteleiro registra alta de 14% nos últimos anos e previsão de crescimento similar nos próximos anos, principalmente em áreas turísticas (Dhar, 2014).

Na China observa-se que os hotéis em distintas cidades como Hong Kong, Macau e Taiwan apresentam inovações nas práticas de gestão, por meio da combinação de práticas internacionais com a cultura chinesa, em que elevada parcela destes empreendimentos são de propriedade estatal, mas também pode vir a ser de propriedade coletiva, privada, fruto de alianças e do capital estrangeiro, por isso o setor hoteleiro

chinês é caracterizado como de propriedade multiforme, que apresenta diferentes formas de gerenciamento (Kong *et al.*, 2011).

Por isso, constata-se que diante da dinâmica do setor hoteleiro são adotadas distintas estratégias de forma a garantir seu processo de expansão (Haro *et al.*, 2014). Na Albânia, que é um país bem pequeno, observa-se que em 1998 após a guerra civil, elevada parcela de emigrantes voltaram para a sua casa e começaram a reabrir seus hotéis, porém, de acordo com o Instituto Nacional Estatísticas da Albânia devido à baixa ocupação neste período não se fazia necessário a contratação de muitos recursos humanos (Kristaq, 2014).

No ano 2000 o número de empreendimentos hoteleiros aumentou, já em 2004 houve uma queda grave principalmente pelos Jogos Olímpicos na Grécia que devido à melhora no seu cenário econômico fez com que várias pessoas emigrassem da Albânia, por fim logo depois o número de hotéis voltou a aumentar chegando a 768 hotéis em 2013, com 14.652 quartos e 32.004 camas (Kristaq, 2014).

Porém, esse crescimento no setor hoteleiro não foi suficiente para diminuir a taxa de desemprego que chegou a 13,6% com cerca 143.947 pessoas desempregadas. No setor turístico, que se encontra a hotelaria, foram empregadas apenas cerca de 15,2% do total da população empregada no país, assim ressalta-se que o sucesso das organizações depende da qualidade dos recursos humanos (Kristaq, 2014).

Nesse ambiente competitivo verifica-se a necessidade das organizações selecionarem recursos humanos qualificados, que possuam a capacidade de desenvolver suas atividades diárias com excelência, na busca constante por fornecer serviços com alto padrão de qualidade, assim as organizações almejam contratar pessoas que por sua própria natureza entende a relevância de atender bem as expectativas e necessidades do próximo.

Todavia nem sempre esta atividade vem a ser uma tarefa fácil nas distintas organizações, pois, mesmo em empreendimentos que possuam no seu portfólio uma bandeira mais enxuta e disponibilizem serviços limitados, ou em meios de hospedagem que oferecem serviços mais requintados e incorporem distintas formas de laboração das tarefas, se torna essencial a perspectiva humana para gestão e desenvolvimento de suas atividades, mesmo que não seja de forma aparente.

Assim em meio a dinâmica do mercado consumidor as empresas buscam tornar-se mais eficientes, competitivas e produtivas para se adequar as tendências produtivas e aos avanços tecnológicos (Garza, & Pastrana, 2016), mas se não houver pessoas treinadas ou mão de obra especializada e bem gerida em busca de um objetivo, a organização dificilmente alcançará o sucesso (Kobayashi, 2009).

HOSPITALIDADE E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA HOTELARIA

Nas sociedades pré-industriais os parâmetros de cordialidade e hospitalidade entre as pessoas ocupavam uma posição relevante no sistema de valores (Lashley, 2015). Os parâmetros relacionados ao receber pessoas eram entendidos como primordiais na sociedade, por vezes relacionados a valores relevantes da natureza humana, as questões religiosas ou a prestação de serviços aos viajantes.

Nesta perspectiva se observa que desde o início da década de 1980, vários estudos têm demonstrado que a qualidade do serviço influencia positivamente o cliente na sua tomada de decisão (Wu and Ko, 2013), esta qualidade também se refere a forma de receber e atender as expectativas do próximo em distintos espaços.

Na perspectiva da qualidade e da hospitalidade na prestação de serviços identifica-se a necessidade de contemplar os agentes envolvidos neste processo, como

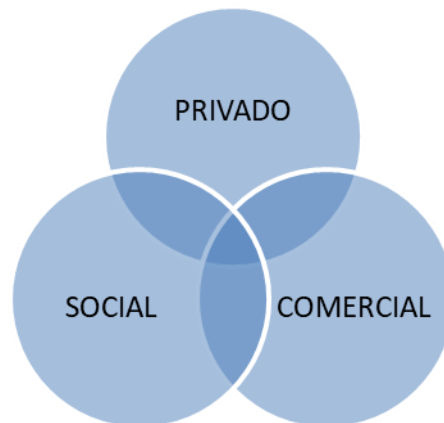
os clientes, acionistas, fornecedores, colaboradores e a comunidade (Souza *et al.*, 2012) instalada em torno da organização. Por isto, observa-se que a provisão de um serviço por vezes pode ser uma atividade complexa, mas que sempre se encontra associada somente a boa receptividade das exigências dos clientes.

Os estudos sobre a hospitalidade no ambiente das organizações exploraram uma série de temas (Lugosi, 2014). No Brasil as pesquisas sobre a hospitalidade apresentam elevada relevância no domínio comercial, com principal destaque a atividade do turismo e dos meios de hospedagem (Bastos & Rejowski, 2015), os domínios da hospitalidade acontecem na forma dos interstícios de um cotidiano (Camargo, 2015).

A hospitalidade se constitui na relação entre anfitrião e visitante em que ocorre a ação de acolher e prestar serviços para quem esta se deslocando (Dias, 2002; Oliveira *et al.*, 2015), esta atividade encontra-se amplamente associada ao contexto das relações humanas, que por sua vez se apresentam-se tão comum nos distintos espaços e organizações da sociedade, por isso no ambiente desta relação em que envolve a atividade do dar, receber e retribuir, observa-se um conjunto de trocas de gestos, informações e objetos.

Nessa atividade torna-se primordial a existência de parâmetros de respeito e educação, e de práticas associadas a gentilezas e cortesias entre os envolvidos no processo. Devido a uma gama de fatores a hospitalidade apresenta-se no contexto cultural, doméstico e comercial da hotelaria e desta forma precisa ser investigada (Lashley, 2015), conforme se encontra exposto na figura 1 – Domínios da Hospitalidade.

Figura 1 – Domínios da Hospitalidade



Fonte: Lashley (2015)

Este diagrama busca desenvolver uma agenda em que as distintas dimensões da hospitalidade possam ser estendidas, dentre estas questões associadas a educação da hospitalidade (Lashley, 2015), isto nos remete a prestação e qualificação de serviços na hospitalidade em ambientes privados, sociais e comerciais.

Ainda ao refletir sobre o diagrama, os campos cultural e doméstico da hospitalidade revelam a flagrante relação com a área religiosa e filosófica ao considerar questões associadas respectivamente a cenários sociais, e a questões associadas ao fornecimento de alimentos, bebidas e alojamento em casa (Lashley, 2015).

Já a hospitalidade comercial dentro de um empreendimento garante a qualidade das relações humanas uma vez que o serviço prestado é generoso (Oliveira *et al.*, 2015),

este conjunto de atos e gestos associados a hospitalidade podem vir a estar presentes em distintas organizações, dentre as mais tradicionais nos estudos desenvolvidos nesta área consideram-se aquelas organizações que atuam no setor turístico, que por sua vocação presta serviços aos viajantes, a exemplo dos hotéis.

Nos parâmetros de gerenciamento das organizações no setor de serviços ressalta-se a importância da estratégia que os gestores da empresa precisam sempre estar a desenvolver, para provocarem a redução dos custos de produção, ou executá-las de modo a conquistar diferenciação, ao adicionar valor aos seus produtos, para se tornar competitiva (Beuren e Oro, 2014; Porter, 1999), nesta perspectiva um desafio para os gestores são conciliar provisão de serviços de qualidade a custos mais baixos.

Neste contexto, se observa que ao oferecer um produto mais bem elaborado se terá a oportunidade de possuir diferencial em relação aos seus concorrentes e assim satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes. Assim a oferta de acomodação, alimentação e entretenimento por meio da troca monetária pode vir a representar o quanto os estabelecimentos são receptivos (Oliveira *et al.*, 2015), dentre estes os hotéis.

Por isso, a hospitalidade no atendimento é agregar valor ao produto hoteleiro e prover serviços qualificados aos hóspedes (Souza *et al.*, 2012), de forma a receber os hóspedes de maneira com que estes se sintam bem, ao lhes proporcionar conforto, o sentimento de satisfação, e o desejo de voltar novamente ao meio de hospedagem. As organizações atuantes no setor de serviços conquistam e se distinguem dos seus concorrentes a partir de parâmetros relacionados a busca pela excelência na rotina diária do empreendimento e na execução dos seus procedimentos (Quadros, 2011).

Desta forma ressalta-se que já ocorre de longa data a aparente ansiedade por parte de gestores de empresas prestadoras de serviços e indústrias com a perspectiva relacionada a satisfação dos consumidores (Lopes *et al.* (2009). Assim, as organizações contam com seus clientes para identificar a suas fraquezas e forças, por meio da qualidade do serviço percebido e desta forma prescrever estratégias corretivas apropriadas (Wu and Ko, 2013). Principalmente nos dias atuais em que se busca fazer o gerenciamento das experiências dos clientes e hóspedes através de ferramentas e sites que fornecem índices de satisfação em destinos turísticos, restaurantes e hotéis.

Porém, esta atenção com a qualidade e a busca pela diferenciação na prestação de serviços ou na produção de produtos vem a ser uma atividade contínua por parte dos gestores. Assim revela-se que a qualidade do serviço não pode ser medido objetivamente, devido à sua abstração e indefinição (Wu and Ko, 2013), isto ocorre porque no espaço em que se esta ocorrendo a relação entre anfitrião e hóspede, precisa-se considerar nesta relação todo o ambiente, trocas de informações, atos e gestos, que ocorrerem neste espaço.

Precisa-se analisar de que forma isto refletiu no psicológico do ser humano, tanto daquele que visita, quanto daquele que recebe, e mesmo diante do avanço da tecnologia nem sempre as pesquisas de satisfação dos hóspedes podem atender estas premissas. Para mensurar a satisfação dos clientes através de procedimentos estatísticos e diagnosticar a qualidade dos serviços se desenvolveu o modelo SERVQUAL, que busca aumentar a competitividade da organização, por isso para otimizar este processo foram adaptados modelos específicos para a hotelaria como o LODGSERV, o HOTELSERV e o HOTELQUAL (Souza *et al.*, 2012).

Assim, ressalta-se que na manutenção deste ciclo é fundamental a perspectiva da inovação, principalmente quando se busca prospectar mercados distintos e tornar a organização competitiva. A princípio ao relacionar o marketing e gestão de serviços,

acreditava-se que os clientes mensuravam a percepção de qualidade de serviço numa comparação entre performance esperada e percebida (Wu and Ko, 2013).

A performance esperada pode ser representada por uma marca e o segmento que ele desenvolve suas atividades, por exemplo, um hotel da rede *Melia* ou da *Atlantica Hotels International*, quando uma pessoa decide se hospedar em hotéis destas marcas, espera-se que os funcionários destas empresas ao prestar serviços cumpram com o que foi prometido. Por isso, a adoção de uma nova tradição de serviço significa mudança radical para uma organização, envolvendo-os na dinâmica de gestão, tanto dentro como fora da organização, em que se muda a cultura e a filosofia, a adaptação de fatores organizacionais e a evolução das circunstâncias (Chathoth *et al.*, 2013).

RECURSOS HUMANOS COMO FATOR DE QUALIDADE E HOSPITALIDADE NA HOTELARIA

No ambiente de meios de hospedagem poderá existir um processo altruísta, em que o anfitrião se preocupa em bem receber os visitantes, e desta forma apresentar um ambiente amigável e favorável para solidificação dos vínculos humanos, em que a perspectiva da hospitalidade vem a ser objeto comum neste contexto, pois se compreende que algumas pessoas têm dificuldades em permanecer por um determinado período em outra cidade em viagem de lazer ou negócios.

Assim, o exercício da hospitalidade envolve o ambiente das organizações e os seus recursos humanos (Oliveira *et al.*, 2015), principalmente ao considerar que o capital humano nas empresas é um elemento estratégico para a criação e desenvolvimento de vantagens competitivas (Zermeño-Flores & Bribiescas-Silva, 2016).

As organizações hoteleiras enfrentam um desafio de proporcionar serviços de alto nível 24 horas, por isso torna-se necessário alto nível de disciplina da equipe para aplicar as de rotinas diárias de forma eficiente ao proporcionar qualidade nas informações fornecidas e maior flexibilidade nas interações com os hóspedes (Li *et al.*, 2012).

Observa-se que na sua rotina diária os hotéis buscam selecionar e contratar recursos humanos com formação técnica e profissional acerca de princípios comuns na rotina diária destes empreendimentos. Desta forma ressalta-se que as capacidades, conhecimentos, habilidades e experiências dos seres humanos são primordiais para valor ao seu trabalho, na perspectiva de criar estratégias, produzir inovações e resolver problemas (Zermeño-Flores & Bribiescas-Silva, 2016).

Assim existem competências primordiais para as organizações atuantes no setor da hospitalidade como, por exemplo, desenvolvimento de recursos humanos, gerenciamento de queixas e da qualidade, contabilidade, marketing e liderança (Foss & Peters, 2016; Pechlaner *et al.*, Peters *et al.*, 2018). Nesse contexto respeitar os princípios de gerenciamento, é um requisito essencial para as empresas nesta área (Kristaq, 2014).

Afinal o principal desafio da gestão do conhecimento é que a organização hoteleira possa agir da maneira mais inteligente possível para assegurar a sua viabilidade e garantir a sua renovação (Haro *et al.*, 2014), principalmente ao compreender que o conhecimento dos recursos humanos e a boa gestão hoteleira são ferramentas fundamentais para estas organizações atingirem os seus objetivos, pois, no setor de serviços e isto também inclui a hotelaria, as organizações precisam de colaboradores proativos e que entendam que são os responsáveis pelos resultados de qualidade (Li *et al.*, 2012).

Isto ocorre, pois, se compreende que aqueles atuam nesta área precisam ser capazes atrair e manter novos clientes para atender distintas e sofisticadas demandas (Hu *et al.*, 2009), capazes de lidar com distintas solicitações e exigências dos hóspedes, sejam estes a trabalho ou a lazer. Por isso, os recursos humanos da hotelaria tendem a vir a se adequar a mudanças repentinas de horário, devido à chegada de grupos no meio de hospedagem ou mudanças imprevistas na escala de trabalho, como, por exemplo, o desligamento de um colaborador que exercia suas funções de forma relevante no seu turno de trabalho.

Neste contexto, destaca-se no ambiente do hotel, áreas como o front Office, a governança, Alimentos e Bebidas, marketing e vendas, administrativo e financeiro, que são criadoras de conhecimento por meio do intercâmbio de informações entre os colaboradores que são capazes de debater os problemas atuais e propor novas ideias (Haro *et al.*, 2014), estas novas ideias podem vir a ser fruto de maior competitividade para a organização.

Destaca-se, neste estudo que é por meio dos momentos de interação com hóspedes, que o cliente irá criar a sua imagem em relação ao serviço prestado na organização, este tempo de interação que envolve os prestadores de serviço e os seus consumidores, é considerado momento da verdade (Alves & Wada, 2014; Carlzon, 2006). Desta forma, a competitividade entre os meios de hospedagem tem como um dos seus objetivos estabelecerem uma carteira maior de clientes (Alves & Wada, 2014).

Assim reflete-se que no setor hoteleiro atual tende-se a desenvolver suas funções de novas maneiras, isto parece demonstra-se em um desafio para alguns gestores, mas, por exemplo, existem distintas formas de se servir um café ou um chá, isto irá depender da habilidade e do conhecimento de quem estará servindo, ou da forma em que o serviço foi planejado, do tipo de serviço que se almeja fornecer. Neste contexto, para obter o resultado planejado os hotéis podem envolver diversas áreas que fazem parte da sua estrutura organizacional (Alves & Wada, 2014).

Os colaboradores que atuam na linha de frente precisam ser sensíveis e atentos as necessidades dos hóspedes, já os funcionários que trabalham no back Office no uso de suas atribuições precisam conceder apoio para os colaboradores da linha de frente por possuírem interação limitada com os hóspedes (Li *et al.*, 2012), esta comunicação e atuação em perfeita sintonia é fundamental, até porque os cooperadores do back office também são responsáveis pela qualidade na empresa.

Os relacionamentos no setor do turismo e hotelaria são caracterizados como uma combinação complexa que envolve continuidade e mudança (Baum, 2015). Esta realidade por vezes representa o desconhecimento da cultura de uma região, dos horários de maior fluxo de veículos, dos meios de transporte para se chegar aos locais desejados.

As necessidades do setor corporativo são consideradas por meio da sua integração e inovação nas distintas formas de comunicações (Beuren e Oro, 2014). Diante disto, concorda-se que para muitos hoteleiros é fundamentalmente importante desempenhar bem as suas tarefas e funções, dentre estas se inclui uma que é o objeto central dos meios de hospedagem, receber pessoas. Assim salienta-se que o estado emocional de cada pessoa é relevante quando se considera a sua atuação diária no ambiente de trabalho (Li *et al.*, 2012), ou de buscar se desenvolver e relacionar-se com outras pessoas.

Desse modo, destaca-se que a tarefa de receber os hóspedes, clientes e visitantes envolve, sobretudo uma predisposição de cada profissional, ou seja, uma característica própria da sua natureza, ou uma motivação comportamental (Quadros, 2011, p.52).

Entretanto, também se concorda que os líderes e supervisores de setor influenciam diretamente nos serviços, já que exercem influência direta na motivação dos funcionários e no seu desempenho no trabalho (Li *et al.*, 2012). Por isso, concorda-se que para se tornar um bom líder no setor hoteleiro, precisa-se ser capaz de envolver a equipe nas tarefas diárias, saber delegar e cobrar as funções atribuídas, e por vezes ser flexível.

Diante disto, concorda-se que quanto maior o nível de apoio os funcionários recebem de sua organização, neste caso um hotel, consequentemente estes colaboradores se sentem mais membros integrantes da empresa (Dhar, 2014). Por isso, compreende-se que a administração de recursos humanos na hotelaria no Brasil será eficaz se as empresas e organizações encontrarem-se preparadas para investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal (Oliveira *et al.*, 2015).

Ao considerar os recursos humanos nos setores de turismo e na hotelaria se observa que isto envolve respostas constantes a fatores tecnológicos, econômicos, políticos socioculturais, e por fim, a possibilidade de oferecer distintos produtos e serviços (Baum, 2015). Afinal mesmo diante de uma supervisão de alta qualidade, é fundamental que os objetivos da organização e dos colaboradores estejam alinhados de forma a melhorar o seu desempenho (Li *et al.*, 2012).

Deste modo, mesmo diante dos distintos fatores socioculturais a comunicação na hotelaria quando bem realizada e a interação pessoal são fundamentais para constituir um time de hospitalidade que compartilhem dos mesmos objetivos e assim apresentem uma supervisão de alta qualidade como vistas a alcançar e melhorar os objetivos da organização.

A oportunidade de aprender desenvolve um nível elevado de comprometimento dos colaboradores com a organização, se comparado a outros fatores (Dhar, 2014). Por isso, ressalta-se que mesmo diante do atual avanço tecnológico e das inúmeras facilidades apresentadas na atual sociedade, o ser humano é fundamental no setor hoteleiro.

Principalmente quando se compreende que em países com a economia mais avançada e em ambientes comerciais, como por exemplo, os hotéis, se considera questões associadas a experiência de hospitalidade (Lashley, 2015), ou seja, como a atividade de receber pessoas, lhes fornecer alimentos e bebidas vem a ser compreendida.

Portanto, ressalta-se que diante da velocidade e das mudanças no ambiente corporativo as tarefas associadas a gestão, nem sempre vem a ser fáceis, mas que diariamente podem fornecer uma alta gratificação ao verdadeiro hoteleiro, ou seja, a ousadia, ou a atribuição de poder dizer que recebe bem os seus hóspedes, e em alguns casos, os filhos e netos destes amigos também.

Portanto, considera-se que estes princípios por questões relacionadas a uma conjuntura operacional tendem a nortear o rumo da atividade da hotelaria, mas mesmo assim constata-se que se precisa avançar nestas questões. Já que as empresas hoteleiras podem promover o compromisso dos seus colaboradores com a organização ao promover seus programas de treinamento acessíveis aos funcionários (Dhar, 2014).

Neste sentido, espera-se que muito mais que um discurso que englobe estas perspectivas, mas que esta conscientização se traduza em gestos e boas práticas sugeridas pelos gestores aos seus colaboradores, e que no decorrer da rotina operacional dos empreendimentos atuantes na área da hotelaria prática apresentem a possibilidade de ser aperfeiçoadas, sobretudo com o intuito de garantir vantagem competitiva ao empreendimento e gerar um conjunto de boas perspectivas ao meio em que este se encontra inserido.

RESULTADOS

Ao indagar sobre as questões relacionadas a elaboração e desenvolvimento deste estudo, os pesquisadores buscaram elencar o conjunto de temas que compõem o universo desta pesquisa, ao questionar sobre os fatores relevantes que influenciam na hospitalidade e qualidade da prestação de serviços nos hotéis; fatores relevantes na contratação (faixa etária, gênero, escolaridade, renda mensal e estado civil) e formação de mão de obra para estas organizações; princípios mais importantes na formação dos colaboradores, ideal para desenvolver atividades na hotelaria, e por fim, as tendências da hotelaria no Brasil no contexto da hospitalidade e dos recursos humanos.

Pelas referências apresentadas nos procedimentos metodológicos desenvolveu-se entrevistas semiestruturadas no mês de dezembro de 2016 com 3 gestores de hotéis (Melo, 2016; Sidelsky, 2016; Moysés, 2016) de empreendimentos situados na cidade de São Paulo nos bairros da Vila Olímpia e Moema, que pertencem a rede hoteleira *Atlantica Hotels International*, para facilitar a obtenção de dados obteve-se auxílio de dispositivo móvel eletrônico para gravação de áudio e voz.

A *Atlantica Hotels International* conta com mais de 5.500 colaboradores, treinados e pautados, profissionalmente, pela atuação da empresa no segmento da hospitalidade e conta com escritórios comerciais nos distintos continentes com mais de 180 executivos (Atlantica Hotels International, 2017). Na Tabela 2 apresentam-se os comentários dos entrevistados a respeito dos fatores que influenciam na hospitalidade nos hotéis.

Quadro1 – Fatores que influenciam na hospitalidade nos hotéis

ENTREVISTADO	FATORES
MELO (2016)	Sinceridade, honestidade, cordialidade, respeito, atenção e qualidade no atendimento
SILDELSKY (2016)	As atitudes dos funcionários de querer sempre ajudar, a boa vontade de cada um, e ir além
MOYSÉS (2016)	Ter um bom produto e a qualidade da mão de obra

Fonte: Quadro elaborado pelos autores

Na tabela anterior encontram-se listados de acordo com a visão dos entrevistados (Melo, 2016; Sidelsky, 2016; Moysés, 2016) os fatores determinantes que influenciam a hospitalidade nos meios de hospedagem que estes gestores exercem suas funções. Este quadro demonstra que a hospitalidade nas distintas organizações, neste caso ao verificar a realidade dos hotéis, vem a garantir a qualidade das relações humanas, já que este serviço é generoso (Oliveira *et al.*, 2015).

Estes fatores listados na Tabela 2 tendem a garantir a entrega de um bom serviço e a satisfação dos hóspedes. Mas, também é primordial o tempo, ao dispor de pessoas suficientes na execução das tarefas e se antecipar nas atividades de rotina, pois, quanto menor o tempo de execução do check-in e do check out, quando for o caso, a pessoa se sente mais acolhida (Melo, 2016), assim para a organização se tornar competitiva precisa-se adicionar valor aos seus produtos e conquistar diferenciação (Beuren e Oro, 2014).

Por meio dos entrevistados destacam-se bons exemplos e sugestões, qualificação dos serviços ocorridos no setor hoteleiro, como se o cliente precisa de alguma coisa em especial, não negar no primeiro momento, procurar outra opção caso você não tenha aquilo que o cliente deseja, e esse é o “Ir além”, quer dizer tentar suprir a necessidade do hóspede (Sidelsky, 2016). Nesta perspectiva, destaca-se que ao alcançar parâmetros de excelência na rotina diária de serviços as organizações desta área se distinguem dos seus concorrentes (QUADROS, 2011).

Para atender as necessidades dos hóspedes e melhor recebê-los, verifica-se que no caso das pessoas que trabalham no setor da recepção quanto maior for o conhecimento, melhor será a excelência no atendimento (Melo, 2016). Ao almejar perfeição e hospitalidade na hotelaria, é fundamental trabalhar com produtos de confiança, com equipamentos, enxovais e mobiliários de primeira linha, ter equipe que conheça a missão da empresa e que esteja motivada, são fatores que influenciam na excelência do serviço prestado (Moysés, 2016), pois, hospitalidade associa-se a agregar valor ao produto hoteleiro, mas também a prover serviços de extrema qualidade (Souza *et al.*, 2012).

Ressalta-se que a empresa investigada busca apresentar uma sistematização de conceitos no que se refere a qualidade como vantagens e atrativos para os hóspedes, ao informar que todos os empreendimentos que possuem a bandeira Atlantica Hotels possuem café da manhã cortesia, garantia de 100% satisfação nas acomodações e serviços, e também ao deixar claro que se o hóspede tiver um problema no decorrer da sua estada e este não for resolvido, até a diária poderá ser cortesia (Atlantica Hotels International, 2017).

No que diz respeito a realidade do setor hoteleiro no Brasil constata-se que a Copa do Mundo FIFA 2014 trouxe uma falsa ilusão mesmo, porque se acabaram fazendo, principalmente em determinados locais do Nordeste, hotéis para atender uma quantidade muito grande de pessoas e não teve realmente a demanda esperada (Melo, 2016). Dentre outros motivos isto ocorreu porque, o ano de 2016 foi um ano muito crítico (Sidelsky, 2016).

Devido o Brasil ter sediado eventos esportivos a exemplo da Copa do Mundo FIFA 2014 e as Olimpíadas Rio 2016, ocorreu que em questão de hospitalidade acabamos também pecando por que quando você começa a inchar todos os espaços, talvez você faça uma contratação errada (Melo, 2016).

Devido à crise econômica vivenciada no Brasil observa-se que as empresas tiveram uma ação de não vamos gastar com viagens e eventos, vamos guardar esse dinheiro para não ter nenhum problema no final do ano e no começo do ano que vem (Sidelsky, 2016). Diante deste fato, é preciso acompanhar este novo cenário, adaptando o produto frequentemente e trabalhando a flexibilidade da equipe para se adaptar às mudanças (Moysés, 2016), porque hospitalidade requer determinada qualidade de atendimento (Melo, 2016).

Este cenário de crise financeira não afetou a contratação de funcionários, porque mesmo com a crise era necessário contratar para ter uma equipe completa (Sidelsky, 2016). Então depois da Copa e desta recessão que o país esta passando, agora estamos conseguindo identificar melhores valores e pessoas mais qualificadas, com mais vontade de trabalhar até (Melo, 2016). Para melhor exemplificar este cenário na perspectiva da qualificação dos recursos humanos elaborou-se a Tabela 3 – Fatores determinantes para contratação dos recursos humanos nos hotéis.

Quadro 2 – Fatores determinantes para contratação dos recursos humanos nos hotéis

ENTREVISTADO	FATORES
MELO (2016)	O colaborador precisa conhecer a área que vai exercer suas funções, estar atento para o que aquilo que serve para ele, e atento também nas qualidades que os colegas que estão ao lado dele tem para ele absorver estas qualidades, independente de qual seja, porque ele vai somar com as deles, e vai desenvolver um bom trabalho
SILDELSKY (2016)	Fator importante é a escolaridade, o colaborador ter pelo menos um superior completo ou incompleto
MOYSÉS (2016)	Os gestores buscam pessoas que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes de acordo com a posição ou setor do hotel que esteja contratando

Fonte: Quadro elaborado pelos autores

Diante do quadro anterior, demonstra-se a importância dada aos entrevistados (Melo, 2016; Sidelsky, 2016; Moysés, 2016) para aspectos como a escolaridade, o conhecimento das funções diárias, e também habilidade e atitudes que se encontrem associadas as atividades de rotina. Por isso, precisa-se selecionar e recrutar colaboradores que respeitem os princípios da gestão (Kristaq, 2014).

Assim destaca-se que em setores do back Office a exemplo, da Controladoria, o contato com os hóspedes e investidores apresenta-se de forma limitada, onde normalmente a comunicação é feita através de e-mails, de telefonemas, alguns casos até pessoalmente, quando estas pessoas vão até o empreendimento (Melo, 2016). Já os colaboradores da linha de frente precisam estar atentos as necessidades dos hóspedes (Li *et al.*, 2012).

Na formação de colaboradores verifica-se que na Atlantica temos constantemente que fazer alguns treinamentos que são on line, no Portal Atlantica, não só do meu departamento, mas de todos os departamentos (Sidelsky, 2016). No que se refere ao nível de escolaridade considera-se que para você iniciar a sua vida profissional, você já estando no ensino médio, já é de bom tamanho para você começar lá como mensageiro (Melo, 2016).

Diante do exposto, frente a realidade e tendências do setor de hospedagem no Brasil, entende-se que o país enfrentou um cenário em que a economia encontrava-se aquecida, dentre outros motivos por sediar grandes eventos, em que se tornou difícil encontrar disponível no mercado recursos humanos qualificados, mas depois destes mega eventos os entrevistados (Melo, 2016; Sidelsky, 2016) informam que houve um período de baixa na ocupação dos empreendimentos de hospedagem, no que lhe concerne, forçou estas organizações a demitir parcela dos seus colaboradores, e a empresa pesquisada busca hoje desenvolver talentos no seu ambiente interno.

Contudo, na hotelaria existem algumas funções mais operacionais que não necessitam deste grau de escolaridade (Moysés, 2016), mas que exigem um conhecimento do setor e das atividades de rotina. Já ao nível de chefia é bom você ter uma graduação, porque aí você vai ampliar seus horizontes em todos os seus sentidos,

sua mente vai estar mais apta, não só na sua função, mas vai pensar na empresa na sua totalidade (Melo, 2016).

Neste contexto, observa-se que para exercer o nível gerencial de vendas ou até mesmo o gerencial de serviços, precisa-se ter no mínimo uma pós-graduação (Sidelsky, 2016). Esta formação na hotelaria é exigida pelas organizações atuantes no setor, pois, conforme o ser humano vai subindo na escala hierárquica do hotel maior será o seu conteúdo laboral. Este setor devido a sua dinâmica exige respostas constantes a fatores tecnológicos, econômicos, políticos e socioculturais (Baum, 2015).

Mediante estas considerações compreendem-se que no setor hoteleiro atual observa-se que vivemos em um momento diferente na história da hotelaria, já que o ramo ficou por muito tempo estagnado e com poucas inovações, e começou a ver recentemente o avanço da tecnologia e novas soluções que estão transformando o mercado rapidamente (Moysés, 2016), e diante desta realidade as empresas e organizações precisam estar sempre inovando e qualificando seus recursos humanos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as considerações finais deste estudo destaca-se em relação ao problema da pesquisa que por meio do entendimento dos pesquisados a qualificação dos recursos humanos gera melhoria na qualidade do serviço aliado a fatores como dispor de meios de hospedagem que levantem a bandeira pela busca constante pela excelência nos serviços prestados conforme apontado por Moysés (2016).

Neste contexto também existem outros fatores relevantes quando se considera receber bem os hóspedes como a sinceridade, honestidade, cordialidade, respeito, atenção e qualidade no atendimento conforme revela Melo (2016), e tentar suprir as necessidades dos clientes, a boa vontade e as atitudes dos funcionários conforme demonstra Sidelsky (2016).

A bibliografia consultada (Wu and Ko, 2013) ressalta que a organização prover serviços de alta qualidade influencia positivamente o cliente. No entanto, é primordial que existam características próprias dos colaboradores para a organização atingir alcançar bons níveis de qualidade no serviço prestado, dentre estes se aponta a pro atividade e segundo Li *et al.* (2012) e Hu *et al.* (2009), ou seja, exista nos recursos humanos da organização uma motivação comportamental conforme demonstrado por Quadros (2012).

Assim para os entrevistados a qualificação dos recursos humanos é relevante, mas este fator precisa estar associado a características próprias do indivíduo em se colocar no lugar do outro e ajudar, esta assertiva conforme as entrevistas realizadas com Melo (2016), Sidelsky (2016) e Moysés (2016) responde a preposição (P1) as pessoas pesquisadas compreendem que ao qualificar os recursos humanos dos hotéis consequentemente a qualidade do serviço será melhorada.

Já em relação à preposição (P2) por meio dos pesquisados os parâmetros norteadores do setor de hospedagem no Brasil apresentam-se calcados na perspectiva da qualificação dos serviços e dos recursos humanos, destaca-se que nos empreendimentos examinados busca-se obter qualidade na prestação de serviços aos se trabalhar com produtos de confiança, com equipamentos, enxovais e mobiliários de primeira linha, e ao dispor de equipe que conheça a missão da empresa e que esteja motivada conforme apontado por Moysés (2016).

Nos níveis mais básicos do setor hoteleiro os gestores entrevistados informam que para desenvolver suas funções nesta área é exigido apenas o ensino médio, não se

necessita um grau de escolaridade elevado (Melo, 2016; Moysés, 2016). Já em para exercer funções em nível gerencial necessita-se de uma pós-graduação (Sidelsky, 2016).

Diante do objetivo principal da pesquisa, por meio do entendimento dos pesquisados qual é a realidade e possíveis tendências ao considerar a relação existente entre qualificação dos recursos humanos e a hospitalidade na hotelaria no Brasil, considera-se que frente as entrevistas realizadas com Melo (2016), Sidelsky (2016) e Moysés (2016) que conforme aumenta as atribuições e performance delegadas aos exercícios das funções de cada cargo, verifica-se que além do conhecimento das atividades de rotina também é exigida maior grau de escolaridade das pessoas.

Observa-se que frente ao Brasil ter sediado megaeventos como a Copa do Mundo FIFA 2014 e as Olimpíadas Rio 2016 ocorreram uma expansão do setor hoteleiro, que acabou por gerar uma escassez de mão de obra (Melo, 2016). Porém, em razão crise financeira observada no país no ano de 2016 houve uma retração da demanda conforme aponta Sidelsky (2016). Por fim, ressalta-se de acordo com Moysés (2016) que no setor hoteleiro e da hospitalidade atual é preciso adaptar o produto e a equipe para se adequar frente às mudanças.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Thiago Sbarai S.; WADA, Elizabeth K. Os domínios da hospitalidade e a gestão de stakeholders em recrutamento e seleção estudo de casos múltiplos: Estanzuela, Travel Inn e Transamérica. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 13, n. 2, 2014.

ATLANTICA HOTELS INTERNATIONAL. **Sobre a Atlantica Hotels** – Maior administradora multimarcas do Brasil. Disponível em: <http://www.atlantichotels.com.br/institucional/sobre-atlantica-hotels>. Acesso em 07 de janeiro de 2017.

BASTOS, S., & REJOWSKI, M. Pesquisa científica em hospitalidade: desafios em busca de uma configuração teórica. **Revista Hospitalidade**, 132-159, 2015.

BAUM, T. Human resources in tourism: Still waiting for change?. **Tourism Management**, 50, 204-212, 2015.

BEUREN, I. M., ORO, I. M. Relação entre Estratégia de Diferenciação e Inovação, e Sistemas de Controle Gerencial. **RAC**, Rio de Janeiro, 18 (5-6), 285-310, 2014.

CAMARGO, L. O. de L. The interstices of hospitality. **Research in Hospitality Management**, 5(1), 19-27, 2015.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. São Paulo: Sextante, 2006.

CHATHOTH, P., ALTINAY, L., HARRINGTON, R.J., OKUMUS, F., CHAN, E.S. Co-production versus co-creation: a process based continuum in the hotel service context. **Int. J. Hosp. Manag.** 32, 11–20, 2013.

DHAR, R. L. Service quality and the training of employees: the mediating role of organizational commitment. **Tour. Manag.** 46, 419–430, 2015.

DIAS, C. M. de M. O modelo de hospitalidade do Hotel Paris Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade. In: DIAS, Celia Maria de Moraes. **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.

FOSS, F., & PETERS, M. Determinants of innovation processes in the hotel industry: Empirical evidence from western Austria. In H. Pechlaner & E. Innerhofer (Eds.), **Competence-based innovation in hospitality and innovation** (pp. 95 – 110). London: Routledge, 2016.

GARZA, J. A. U. de la & PASTRANA, E. A. Competitividad Através De La Diferenciación Del Producto Y Servicio En Las Pymes De Restaurantes, Cafeterías Y Bares En La Región Binacional De Ciudad Juárez, Chihuahua, México – El Paso Texas, Estados Unidos. **RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo**, 6(1), 111-129, 2016.

HARO, C. S. D., GÂNDARA, J. M. G., HORRILLO, M. Á. R., & MONDO, T. S. Las Etapas de la Gestión del Conocimiento: Perspectivas relacionadas a las cadenas hoteleras. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 6(1), 2014.

HOTELARIA EM NÚMEROS 2016. Disponível em: http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2015/08/Hotelaria-em-Numeros_2016.pdf. Acesso em 05 de outubro de 2016.

HU, M.-L. M., HORNG, J.-S., & SUN, Y. H. C. Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance. **Tourism Management**, 30(1), 41–50, 2009.

KRISTAQ, S. Human resources in tourism and hospitality case study: human resources in Albanian tourism. **Cactus Tourism Journal**. Vol. 10, Issue 2/2014, Pages 36-41, ISSN 2247-3297, 2014.

KOBAYASHI, Thomaz Massato Takayama. Endomarketing como ferramenta para a implantação da hospitalidade na hotelaria. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 3, n. 4, 2009.

KONG, Haiyan; CHEUNG, Catherine; SONG, Haiyan. Hotel career management in China: Developing a measurement scale. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 1, p. 112-118, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, Marina A. Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LASHLEY, C. Hospitality and hospitableness. **Research in Hospitality Management**, 5(1), 2015.

LI, X., SANDERS, K., & FRENKEL, S. How leader–member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. **International Journal of Hospitality Management**, 31(4), 1059-1066, 2012.

LIMBERGER, P. F., ANJOS, F. A. dos, DE SOUZA MEIRA, J. V., & ANJOS, S. J. Gadotti dos. Satisfaction in hospitality on TripAdvisor. com: An analysis of the

correlation between evaluation criteria and overall satisfaction. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 2014.

LOPES, H. E. G.; PEREIRA, C. C. P.; VIEIRA, A. F. S. Comparação entre os modelos Norteamericano (ACSI) e Europeu (ECSI) de satisfação do cliente: Um estudo no setor de serviços. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, 10 (1-2), 2009.

LUGOSI, P. Hospitality and organizations: Enchantment, entrenchment and reconfiguration. *Hospitality & Society*, 4(1), 75-92, 2014.

MELO, C. E. L. Hotelaria – No contexto da hospitalidade e dos recursos humanos. São Paulo. Entrevista concedida a Anderson Soares Lopes, 2016.

MOYSÉS, J. Hotelaria – No contexto da hospitalidade e dos recursos humanos. São Paulo. Entrevista concedida a Anderson Soares Lopes, 2016.

OLIVEIRA, M. da S.; MORETTI, S. L. do A.; POZO, H. A Hospitalidade e a Gestão de Restaurantes: Evidências de um Estudo Múltiplo de Casos em São Paulo, Brasil/The hospitality and restaurant management: evidences from a multiple case study in São Paulo, SP, Brazil. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 7, n. 1, 2015.

PECHLANER, H., RAICH, F., ZEHNER, A., & PETERS, M. Growth perceptions of small and medium-sized enterprises (SME's) – the case of south tyrol. **Tourism Review**, 59 (4), 7-13, 2004.

PETERS, M., KALLMUENZER, A., & BUHALIS, D. Hospitality entrepreneurs managing quality of life and business growth. *Current Issues in Tourism*, 1-20, 2018.

QUADROS, A. H. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviços. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, 3 (1-6), 43-57, 2011.

SIDELSKY, G. Hotelaria – No contexto da hospitalidade e dos recursos humanos. São Paulo. Entrevista concedida a Anderson Soares Lopes, 2016.

SOUZA, E., MEIRA, J., & MASKE, D. A medição da qualidade dos serviços prestados em hotéis de Balneário Camboriú, SC: uma aplicação do modelo SERVQUAL. **Revista Rosa dos Ventos**, Caxias do Sul, 4(4), 2012.

WADA, E. K. Produtos e mercados: Hotelaria. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, (26), 17-31, 2017.

WU, H. C., & KO, Y. J. Assessment of service quality in the hotel industry. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, 14(3), 218-244, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZERMEÑO-FLORES, S. G., & BRIBIASCAS-SILVA, F. A. Turismo médico en Los Algodones, Baja California, México: exploración del capital humano. **RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo**, 6(1), 48-63, 2016.

Hotel Sector - In The Context Of Hospitality And Human Resources

Abstract

This study approaches the current moment of the Brazilian hotel sector and analyzed associated aspects of hospitality and human resources in the hotel environment. The bibliographic and documentary research in books and articles that are related to the keywords was the research method. The main question of this article was: "Through the understanding of respondents, does the qualification of human resources conduct to an improvement in the quality of the service?". The goal of the research was to analyze, through the understanding of the respondents, what is the reality and possible trends in the relationship between qualification of human resources and hospitality in the Brazilian hotel sector. The results demonstrated the complexity of work with these themes and show the desires of the researched managers to meet the demands of their organizations arranged in different segments.

Keywords: *Tourism. Hotel sector. Services. Hospitality. Humans Resources.*

Artigo recebido em 25/02/2018 e aceito para publicação em 26/07/2018.