

GESTÃO FAMILIAR NA HOTELARIA: REALIDADES E PERSPECTIVAS

FAMILY MANAGEMENT IN HOSPITALITY: REALITIES AND PROSPECTS

GESTIÓN FAMILIAR EN LA HOTELERÍA: REALIDADES Y PERSPECTIVAS

*Francisco Bocato**

*Rafael Ximenes Graciano***

Resumo: O mercado hoteleiro passou por diversas mudanças nas últimas décadas. Após o surgimento de grandes redes, a hotelaria familiar sofreu principalmente pela falta de uma gestão qualificada. Analisa-se por meio desse trabalho a atual situação da gestão familiar na hotelaria de pequeno porte. O objeto de estudo foi Grande Hotel de Paranavaí, focando-se nos recursos humanos e em seus serviços. Visa-se também apontar, de acordo com as possibilidades, os principais fatores que possam alterar esse ambiente empresarial. Por fim, conclui-se que o foco em um bom relacionamento entre as pessoas envolvidas no sistema, permite que o empreendimento se torne competitivo e diferenciado, por sua qualidade e seu ambiente agradável.

Palavras-chave: Gestão hoteleira, qualidade, treinamento, serviços.

Abstract: The hospitality industry has undergone many changes in recent decades. After the appearance of large networks, the family hotel business suffered due to lack of qualified management. Analyze in this work the current situation of the family-run hotel in the small business. The object of study was the Grand Hotel of Paranavaí, focusing on human resources and its services, aiming to identify, according to the possibilities, the main factors that can change this business environment. Focusing on a good relationship between the people involved in the system, with culture and awareness, causes the enterprise to become competitive and differentiated by its quality and pleasant environment.

Keywords: Hospitality management, quality, training, services.

Introdução

A administração familiar tem sido empreendida em inúmeros setores da economia, principalmente entre o ramo de serviços. Na hotelaria, o caso não é diferente. Segundo Andrade (2007, p. 31), "83% dos hotéis brasileiros são administrados por seus familiares: o restante (17%) está ligado a cadeias hoteleiras". Isso ocorre principalmente em cidades de menor porte, onde o interesse das redes é menor por uma demanda ainda pouco conhecida e explorada.

A instabilidade econômica no Brasil entre os anos de 1970 e 1990 apontou para investimentos mais sólidos. A maior demanda por recursos financeiros abriu mercado para o surgimento das redes hoteleiras internacionais no país, também o aparecimento de novas formas de negócio, como por exemplo, os (*flats*). Assim, os hotéis com

gestão familiar encontraram novos desafios em relação à concorrência. Porém, seus gestores não se atentaram às mudanças do segmento e, para conseguirem manter-se financeiramente no mercado, optaram por estratégias como a simples redução de pessoal. Por outro lado, poderiam aderir a novos modelos de gestão competitivos, não colocando em risco a qualidade e eficiência dos serviços prestados (BOEGER, 2009; TRIGO, 2002).

Contudo, o consumidor da indústria hoteleira tem cada vez mais contato e experiências com padrões de qualidade internacional. Dessa forma, torna-se assim um público bem informado e exigente. Esses fatores resultam em uma fuga do amadorismo no setor e na busca por estabelecimentos que venham a oferecer o melhor binômio custo-benefício.

Hotéis administrados por famílias contam com a vantagem de oferecer um serviço personalizado e mais próximo do cliente. Isso permite proporcionar um ambiente mais aconchegante e familiar. Por outro lado, geralmente sofrem a desvantagem de realizar uma gestão técnica sem qualificação específica, afetando principalmente a qualidade no serviço prestado. Conforme argumenta Grzybovski (2002), antigamente era suficiente para um administrador eficaz maximizar os lucros da organização, porém hoje, é necessário que ele busque a qualidade total, a qual representa a satisfação global das necessidades dos clientes, no caso, os hóspedes no processo.

Assim, quais os parâmetros os hotéis desse porte deveriam se atentar para não pecar, tanto com seus clientes externos, bem como com os internos, sendo uma empresa competitiva e geradora de um serviço de qualidade?

Em termos gerais, este estudo buscou analisar a gestão da qualidade, com foco nos serviços de hotéis de pequeno porte administrados por familiares, através do estudo de caso realizado no Grande Hotel de Paranavaí – empresa administrada pela família Pillonetto há quase 30 anos. A ocorrência da gestão familiar hoteleira motivou a investigação.

Para isso, em termos específicos, três caminhos foram seguidos. Em primeiro lugar, o trabalho propôs identificar o tipo da demanda do hotel bem como as exigências e o grau de satisfação desses. Em seguida, focou-se em buscar o entendimento acerca do perfil de quem compõe o corpo de colaboradores da empresa, a fim de analisar as maneiras de se oferecer qualidade em seus serviços prestados. Por fim, passou-se a entender como a qualidade do serviço pode ser oferecida, focando sempre em maneiras que estejam de acordo com as possibilidades do porte da empresa.

Em virtude da expansão de cadeias internacionais no Brasil, cria-se um desafio de sobrevivência para estes estabelecimentos de menor aporte financeiro. Assim, o estudo aponta os gargalos e potenciais a serem fomentados para garantir a sobrevivência deste nicho de mercado.

Procedimentos metodológicos

A construção do estudo se realizou em duas etapas trabalhadas de maneira conjunta, onde foram utilizadas fontes bibliográficas e pessoais, buscando atingir o objetivo proposto, complementando-se sempre para um melhor aprofundamento e entendimento. Portanto, inicialmente foi efetuada uma revisão da literatura a fim de encontrar as ideais técnicas para uma gestão de recursos humanos de qualidade. Em sua obra, Dencker (1998) afirma que esse tipo de pesquisa gera certa economia de tempo por utilizar material já elaborado, como livros e artigos científicos, permitindo acesso a referenciais históricos e um maior grau de amplitude.

Já num segundo momento realizou-se o processo de estudo de caso onde, além da observação, foram efetuadas entrevistas semi-estruturadas com a família administradora (o casal patriarca e o filho mais velho) e a coleta de dados, através de questionários com clientes *habitues* do hotel, considerados assim aqueles que se hospedam com frequência no Grande Hotel. Foram entrevistados ao todo 35 hóspedes, durante um período de 15 dias. O corpo de colaboradores do hotel estudado se divide em dois principais grupos – mulheres e homens – sendo 7 funcionários em cada. Os homens trabalham no *front office*, em contato direto com os hóspedes, enquanto que as mulheres são divididas entre a governança, lavanderia e copa/cozinha. Schlüter (2003) comenta que a entrevista é uma situação frente a frente em que uma pessoa – o entrevistador – faz perguntas à outra sobre o tema estudado. Pode ser estruturada, onde são uniformes e o entrevistador já tem perguntas pré-formuladas; ou semi-estruturada, onde existe espaço para serem feitos também, questionamentos que não estavam previstos no roteiro. A autora ainda se refere ao questionário como “uma lista de perguntas organizadas logicamente e utilizada para juntar informações sobre um tema em particular”.

Finalmente, realizou-se o tratamento dos dados coletados, sua interpretação e análise direcionado à abordagem qualitativa. Nesse tipo de pesquisa é necessária certa estruturação para seu desenvolvimento. Assim, são focalizadas no problema, “exigindo do pesquisador muita leitura e reflexão, além do contato com pessoas envolvidas com a situação que se deseja investigar” (DENCKER, 1998, p. 120).

Revisão da literatura

1. A qualidade no setor de serviços

Muitas vezes as organizações, por estarem inseridas num ambiente de constante mudança, não conseguem atingir atualmente o mesmo sucesso de sua juventude. Além disso, no caso das empresas familiares, existe o desafio da profissionalização em Hotelaria, pois o público acadêmico atualmente é composto, em sua maioria, de novos talentos gerenciais, os quais optam

pelos oportunidades de trabalho oferecidas pelas redes hoteleiras. Esses fatores, frequentemente representam estagnação frente às mudanças que ocorrem constantemente num mercado tão dinâmico como o hoteleiro (GRZYBOVSKI, 2002).

Toda empresa tem diversas fases de crescimento e desenvolvimento, assim como os seres humanos. É uma vida de constante transição chegando a um ponto onde a organização encontra-se em sua fase de maturidade. Conforme afirma Grzybovski (2002), as empresas familiares sofrem após os 40 anos de existência para repassarem toda a energia que tiveram como fundadores para seus herdeiros. Esse é um momento que exige redefinição do empreendimento, do corpo diretivo ou do serviço oferecido. Para sobreviver, o empreendimento precisa ser competitivo, produtivo, buscando atingir alto padrão de qualidade com menores custos possíveis. No caso dos hotéis, além da qualidade do produto oferecido, o serviço é o primordial fator para que se diferencie um empreendimento de outro.

Kotler (2000, p. 448) conceitua serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto material”. Já a qualidade nos serviços é corroborada por Juran (1992) como a capacidade de corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente, através da cortesia do prestador de serviço, do fácil acesso ao mesmo e da pontualidade por informações claras e precisas.

Nas organizações de hospitalidade, atualmente, é necessária uma estratégia para gerir os serviços com competência, atendimento de alta qualidade e ênfase em relações de longo prazo com o cliente. Neste sentido, a empresa se estrutura de maneira a apoiar os trabalhadores de linha de frente, que têm o maior contato com o consumidor. Desse modo, deve-se reproduzir uma tomada de decisões descentralizada da administração gerencial, deixando esses colaboradores aptos para agirem fazendo o que for necessário para a satisfação do cliente (MULLINS, 2004).

A qualidade está claramente centrada no consumidor e nem sempre significa o produto mais caro do mercado, como é freqüentemente dito. Os consumidores têm um conjunto de necessidades, exigências e expectativas. O cliente de serviços tem necessidades com características individuais, sente que sua expectativa é diferente da de outras pessoas e quer que sua experiência seja feita sob medida. Quando o vendedor entrega qualidade, seu serviço estará excedendo as expectativas dos consumidores. Uma empresa de qualidade é aquela que sempre procura satisfazer a maioria das necessidades de seus consumidores. Portanto, quanto mais alto o nível de qualidade maior o nível de satisfação do consumidor, suportando assim preços maiores (KOTLER, 1998; SWARBROOKE, 2002).

Swarbrooke (2002) também comenta que existem três razões importantes para se satisfazer o consumidor: as recomendações positivas

no boca a boca, o que traz novos clientes; a satisfação na primeira ocasião de um novo cliente reincidente gera uma nova fonte de rendimentos sem muitos gastos com marketing; e lidar com reclamações é caro, custando dinheiro e tempo, além de ser ruim para a reputação da empresa.

O autor supracitado ainda aborda a temática da técnica SERVQUAL, que significa serviço prestado com qualidade, e consiste em instrumento para medição de sua qualidade focado no cliente, introduzida por Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1985. Tais estudiosos afirmaram que a qualidade dos serviços apresenta cinco dimensões:

- Tangíveis: as instalações físicas e equipamentos;
- Confiabilidade: a execução de maneira confiável e eficiente dos serviços prometidos;
- Responsabilidade: a disposição para ajudar os consumidores;
- Segurança: o conhecimento e cortesia dos funcionários;
- Empatia: a atenção da empresa com seus clientes de maneira individualizada.

Após analisar a técnica apontada no trabalho de Swarbrooke (2002), nota-se que os itens citados dependem somente do fator humano para se executarem. Com exceção das dimensões tangíveis, as quais além do fator humano para seu grau de eficiência no funcionamento, também dependem da qualidade das instalações e equipamentos.

2. Educação e treinamento

De acordo com Castelli (2003) existem três áreas a se investir em busca do aumento da qualidade organizacional. O *hardware* são os equipamentos, no qual se exige um investimento maior de capital. Já o *software* representa a maneira de se fazer às coisas, os processos e dependem dos recursos humanos para desenvolvimento. Enquanto que a terceira área pode ser chamada de *humanware*, onde se encontram os colaboradores da empresa.

Empresas prestadoras de serviço necessitam fundamentalmente do elemento humano e sua qualidade, pois a sobrevivência da empresa e sua rentabilidade dependem diretamente da satisfação de sua demanda, que também é humana. A melhoria do '*humanware*' se dá através de educação e treinamento. Dessa forma, é necessário o desenvolvimento das habilidades humanas e da formação de bons hábitos, tanto nos gestores como nos colaboradores (CASTELLI, 2003).

De acordo com a definição clássica de Hamblin (1978), o treinamento é um processo que provoca reações, culminando no aprendizado, mudanças de comportamento, mudanças na organização e na consecução dos objetivos finais. Lamprecht e Ricci (1997) sugerem ainda que o treinamento deva começar a partir do primeiro dia do novo colaborador no hotel, apresentando os procedimentos e as pessoas envolvidas nas atividades.

Portanto, no caso das empresas de serviço, como o próprio nome já diz, seu principal negócio não é o produto oferecido e sim o ato de servir. Para atingir alto padrão de qualidade, é importante ser desenvolvido entre o corpo de colaboradores o espírito de serviço, considerado uma doação feita com prazer, em que os trabalhadores devam gostar de trabalhar com pessoas, de servir, e ter orgulho disso. Não é somente uma questão humanística e sim uma estratégia comercial. Na média, empresas líderes de mercado investem 20% a mais do que as outras em educação e treinamento (CASTELLI, 2003; MARQUES, 2006).

Porém, para o aprimoramento global desse espírito de serviço dentro da organização, é fundamental que exista uma sensibilização desses colaboradores. A iniciativa pela qualidade precisa tocar as vidas pessoais de todos (ALBRECHT apud CASTELLI, 2003). Com educação referente à cultura empresarial e o desenvolvimento de programas de incentivo, benefícios e bônus, o colaborador sente também em si o retorno de sua dedicação e comprometimento com a organização.

Benefícios são importantes para a maioria dos funcionários, a satisfação é aumentada com programas de incentivo. Assim, são diversas as opções de motivação existentes, como seguros-saúde, programas de pensão, cuidados com crianças e idosos, além de programas de aconselhamento e atendimento psicológico legal e serviços financeiros utilizados diretamente pelo funcionário. O mais importante é conhecer as necessidades dos colaboradores, considerando o fato de que muitas vezes, os funcionários perdem qualidade e se demitem por problemas pessoais ou familiares. Assim, conhecendo a vida de quem está trabalhando pelo sucesso da empresa, facilita-se o encontro de programas ideais e na medida necessária (CHON, 2003).

Além disso, a vantagem da capacitação e do treinamento nas empresas é a diminuição da rotatividade entre seus colaboradores. O setor da hotelaria tem uma das mais altas taxas de rotatividade comparadas a outras áreas. Mullins (2004) relata que no ramo da hospitalidade, a taxa média de *turnover* costuma alcançar 43%. No entanto, conforme cita o autor, “grande parte dessa rotatividade é um movimento desencadeado dentro do próprio setor hoteleiro” e menos da metade das pessoas empregadas nos hotéis abandonam o setor. Porém, isso não altera a geração de um maior custo com treinamentos, além de afetar a motivação, a satisfação e o desempenho dos funcionários.

A educação é o que forma o comportamento, que depois é exercitado mediante o treinamento. Dessa forma, cria-se um relacionamento positivo, motivação e competência entre os funcionários, culminando na confiança entre seus clientes internos. Conseqüentemente essa confiança e a excelente qualidade dos serviços são repassadas para seus clientes externos e clientes da concorrência, gerando um aumento dos negócios, lucros, e verba para educação e treinamento, formando-se o ciclo da cultura de sucesso (MARQUES, 2006; CHON, 2003).

A grande verdade é que muitas transformações empresariais fracassam por serem mal explicadas aos funcionários que, por sua vez, tendem a resistir a tudo aquilo que não conhecem. Buscar atingir o padrão de total qualidade, principalmente entre empresas de serviços, e conseqüentemente alcançar maiores níveis de rentabilidade, começa com a noção de que os empregados e colaboradores são o primeiro mercado da organização (ANDRADE, 2007).

Segundo Silva (2005), o *endomarketing* é um conjunto de ações voltadas para desenvolver o desempenho mercadológico interno da organização. É a visão do empregado como cliente e do cargo como produto. Portanto, com o objetivo de sucesso, essa troca interna entre a empresa e sua equipe deve ocorrer de maneira eficaz antes mesmo que a organização busque completo êxito no alcance de suas metas relativas ao mercado externo.

A ciência do comportamento organizacional aborda a temática do auxílio aos administradores a compreender que atitudes podem fazer com que as pessoas da organização consigam obter os resultados desejados, administrando as situações voltadas para o objetivo final (GRZYBOVSKI, 2002).

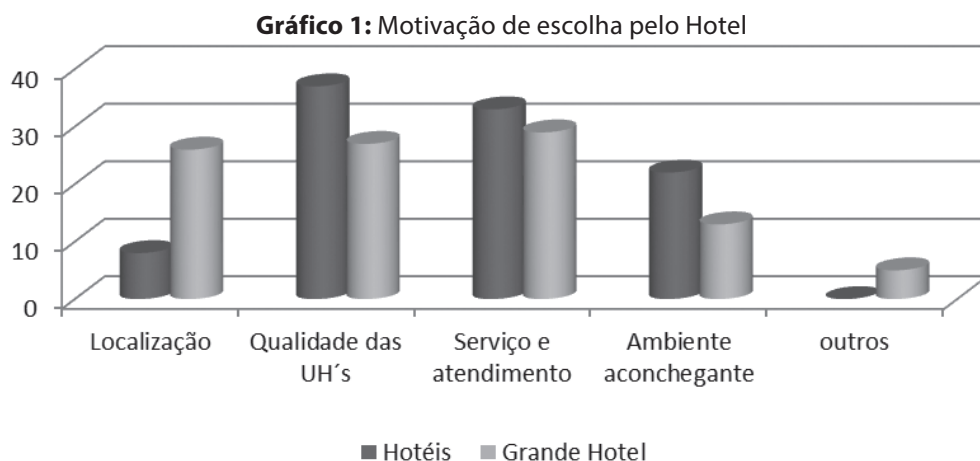
Para Mullins (2004), a maneira como os gerentes se comportam, e o estilo de gestão adotado com sua equipe, são o ponto de partida para a satisfação do cliente. Os empregados são os embaixadores da empresa de hospitalidade e relações harmoniosas e incentivadoras resultam no desenvolvimento de um espírito de cooperação mútua. Assim, os colaboradores não sentem que estão trabalhando para a gerência e sim cooperando com o gerente.

Análise e discussão dos resultados

A fim de encontrar maneiras de analisar o desempenho da qualidade da gestão dos serviços em hotéis do nível do caso estudado, inicialmente foi necessário conhecer sua demanda, pois conforme citado, a qualidade está claramente centrada nas necessidades do consumidor.

O Grande Hotel de Paranavaí foi adquirido pela família Pillionetto no ano de 1982 e administrado por estes desde então, tem hoje uma estrutura com 52 Unidades Habitacionais (UH's). Descobriu-se que 85% de seus hóspedes são do sexo masculino, com idade média de 40 anos, e que a mesma taxa percentual vêm à cidade para negócios. A pesquisa indicou que 43% dos hóspedes estão semanalmente em hotéis, dado interessante em relação aos 11,5% que se hospedam pela 1ª vez na vida, demonstrando certa experiência dos clientes com meios de hospedagem e conseqüentemente uma melhor capacidade desses para fazerem suas escolhas. Já 40% do total questionado se hospedam de 1 a 2 vezes por mês, ou seja, são fiéis ao estabelecimento quando vêm à cidade.

O gráfico abaixo mostra um comparativo entre os principais itens assinalados pelos hóspedes questionados em relação ao motivo da escolha que tiveram para se hospedar no Grande Hotel de Paranavaí e a satisfação de expectativa na escolha de hotéis em geral:



Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Analisando o gráfico, nota-se que a localização e a qualidade das U.H's dependem do fator hotel, enquanto que a qualidade do serviço de atendimento e o ambiente agradável, aconchegante, dependem do fator humano. Em relação aos hotéis em geral, 45% das escolhas vem do fator hotel, enquanto que 55%, do fator humano. Já na escolha do hotel estudado, 53% dos hóspedes se motivaram pelo fator hotel e 42% pelo fator humano, além dos 5% de outros que envolvem alternativas como: preço, estrutura externa, frigobar e lavanderia – fator hotel.

O fator humano depende totalmente da gestão das pessoas envolvidas no sistema. A administração precisa conhecer a necessidade de sua demanda e de sua equipe, porém a falta de um contato aproximado desses setores pode fazer com que a realidade vista pelos hóspedes seja divergente da que a empresa vive. Um exemplo disso é o café-da-manhã, muito valorizado pela administração do hotel, mas que não foi escolhido como diferencial por nenhum hóspede. Quando questionado o grau de satisfação dos hóspedes em relação aos serviços oferecidos pelos colaboradores, entre as opções oferecidas, a que mais se destacou foi a eficiência da recepção, com nota de 4,5 numa escala de 1 e 5. Enquanto que o café-da-manhã ficou com a menor média (3,8 entre 1 e 5).

Porém, de acordo com as atuais opções oferecidas na cidade, o hotel é bem visto pelos hóspedes: 69% se sentem satisfeitos, 14% foram surpreendidos, enquanto somente 17% disseram que algo poderia melhorar. Então, se os hóspedes estão satisfeitos e a taxa de ocupação do hotel é relativamente alta, por que a administração deveria se preocupar com mudanças?

Para responder a este questionamento, foi imprescindível buscar através dos principais personagens de uma empresa de serviços – os colaboradores – o que poderia por em risco o conceito de seus clientes.

No grupo feminino, o qual tem idade média de 43 anos, 57% não terminou o ensino fundamental escolar e somente uma concluiu o ensino médio. Elas permanecem uma média de 2 a 4 anos na empresa, sendo que

duas estão há mais de 10 anos no emprego. Esse dado reflete a dificuldade que elas possuem de competir no mercado de trabalho, diferente do grupo do *front office*. Com idade média de 29 anos e todos com ensino médio completo, dois possuem ensino superior e outros dois estão cursando, eles ficam menos tempo na empresa, no máximo 2 anos, até partirem em busca de uma nova oportunidade, gerando rotatividade.

A tabela abaixo demonstra alguns indicadores coletados através do questionário aplicado com os colaboradores:

Tabela 1: Indicadores dos colaboradores

Questão	Indicadores
Experiência	85% não possuíam 78% não se sentiam preparado
	100% acreditam que aprendeu algo. Como? Mulheres: 57% com colegas 43% através do tempo Homens: 71% com colegas 29% através do tempo
Satisfação	85% mulheres satisfeitas 57% homens satisfeitos
O que busca em novos empregos	57% benefícios 29% salários
Qualidade	92% acreditam que estar satisfeito altera a qualidade 57% mulheres melhorariam pelo reconhecimento 57% homens melhorariam por benefícios e 29% por promoção de cargo
Relacionamento	100% com os hóspedes 100% com colegas do setor 65% com colegas de outro setor 56% com superiores

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Em relação à experiência com as atividades que hoje executam, em ambos os grupos 85% não possuíam anteriormente, além de 78% não se sentirem preparados para executá-las ou nem conheciam as tarefas quando foram contratados. Mas, 100% dos colaboradores acreditam que aprenderam algo quando entraram na organização, porém nenhum entrevistado assinalou a alternativa que recebeu treinamento adequado. Assim, é evidenciada a inexistência de programas de educação e treinamento fornecidos pela empresa, deixando essa responsabilidade para os próprios funcionários que comumente aprenderam junto com as operações os vícios e defeitos através das gerações.

Entre esses colaboradores, 85% das mulheres estão satisfeitas com o emprego em que estão. Elas não vêem muitas oportunidades de crescimento profissional, pela falta de instrução educacional, por estarem em nível

menor de competitividade no mercado. Entre os rapazes, 95% apontam acreditar que têm potencial para um maior desenvolvimento profissional não encontrado dentro da própria empresa.

Assim, quando perguntado aos dois grupos como se portariam frente a uma nova oportunidade de emprego e qual o principal fator que os faria aceitá-la, em ambos os grupos 57% mudariam de trabalho somente pelo acréscimo de benefícios empregatícios oferecidos, como planos de saúde e auxílios de alimentação. Somente 29% aceitariam a oportunidade apenas pelo salário e alternativas como o tipo de atividade e carga horária de trabalho não foram assinaladas, mostrando a necessidade do corpo de colaboradores por um suporte vindo da gestão para trabalharem com mais segurança e, conseqüentemente, gerando a diminuição da rotatividade já mencionada.

Buscando encontrar algo que, além de diminuir a rotatividade dos funcionários, gerasse maior qualidade no serviço, foi questionado aos colaboradores qual o principal fator que os motivariam a isso – trabalhar com qualidade. Do total, 92% acreditam que estar satisfeito com o emprego altera a qualidade das atividades executadas. Novamente os benefícios foram os mais citados pelos funcionários do *front office* e 29% afirmam que sua qualidade seria melhorada se a própria empresa oferecesse oportunidades de promoção de cargo. Porém, dentro de organizações familiares, como a do caso estudado, é comum encontrar a falta de um organograma hierárquico entre o corpo de colaboradores, o que geraria motivação e aumento da qualidade pela dedicação na busca das oportunidades de carreira. Geralmente, a única diferença hierárquica é a gritante divisão existente entre integrantes da família e os colaboradores. Além disso, no grupo das mulheres, 57% assinalaram que trabalharia com maior qualidade se houvesse um maior reconhecimento do trabalho vindo dos superiores, defeito comum encontrado em empresas de serviços pouco qualificadas, que muitas vezes focam mais nos pequenos erros do que no potencial de cada ser humano.

O último apontamento feito com os colaboradores foi sobre o relacionamento com as pessoas envolvidas no sistema, assunto importante dentro de uma empresa que depende principalmente do trabalho em grupo. Das alternativas, 100% dos dois grupos se relacionam bem entre os colegas de trabalho do mesmo setor e com os hóspedes. Já entre os colegas dos outros setores, a satisfação cai para 65%, e entre eles e os superiores para 57%. Tal fato se dá por a empresa realizar poucas reuniões e atividades de interação com todos, o que poderia mostrar a importância de cada um para o bom funcionamento da organização e da cooperação entre todos para o andamento do sistema.

Considerações finais

A eficiência de uma organização depende da inter-relação das pessoas, objetivos, estrutura e administração. São as pessoas pela busca

dos objetivos, inseridas em determinada estrutura e coordenadas pelo processo de administração que determinarão seu sucesso ou fracasso (MULLINS, 2004).

Tratando-se da indústria hoteleira, onde a qualidade dos recursos não-humanos é importante, mas são os recursos humanos que fazem a diferença, principalmente em empresas de pequeno porte que possuem menor capital para investir em tecnologias competitivas de mercado, uma eficiente gestão de serviços e de quem os realiza é primordial para a sobrevivência.

Hoje, o Grande Hotel de Paranaíba conta com um corpo de colaboradores idôneos e que se dedicam por si para realizarem um trabalho que acreditam ser correto. Porém, com o mercado concorrente em crescimento, como é o caso da cidade de Paranaíba, onde existe um hotel recém inaugurado, e outros em construção, remete ao fato da necessidade de que se aplique uma gestão profissional e não marcada por hábitos e costumes que deixaram de representar suas soluções gerenciais. Talvez seja mais prudente aproveitarem o bom momento em que vivem com seus clientes externos, antes de perdê-los, para investirem nos internos, com uma gestão de recursos humanos focada na satisfação do colaborador em oferecer um serviço de qualidade.

Alternativas simples e de baixo custo, como a boa organização estrutural, com cargos e atribuições bem definidos, poderão criar oportunidades para que os interessados busquem crescimento de carreira profissional através da dedicação, gerando motivação e comprometimento, como o encontrado nas grandes redes hoteleiras, e conseqüentemente a realização do serviço com qualidade. Para isso, a cultura de oferecer a educação e o treinamento adequado é essencial, direcionando todos para um trabalho focado no cliente. Dessa forma, os hotéis com gestão familiar podem obter êxito mercadológico.

Uma eficiente gestão das pessoas na hotelaria de pequeno porte é mais do que essencial. É mais do que a busca de manter a organização presente em um mercado que está sempre em constante mudança. Ela vai além para tornar a empresa um local de trabalho onde às pessoas realizam o ato de servir por gosto e com prazer, e não somente pela necessidade de trabalhar.

Notas

* Mestre pela Universidade Federal do Amapá. Professor Assistente do curso de Turismo e Meio Ambiente da Universidade Estadual do Paraná, Câmpus de Campo Mourão. E-mail: vermelhored@hotmail.com

** Bacharel em Turismo e Hotelaria pelo Centro Universitário de Maringá. E-mail: rafa_ximenes@hotmail.com

Referências

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: Planejamento e projeto**. 9 ed. São Paulo: Senac, 2007.

- BOEGER, Marcelo. **Hotelaria hospitalar: gestão em hospitalidade e humanização**. São Paulo: Senac, 2009.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- CHON, Kye-Sung (Kaye). **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Thomson, 2003.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 5 ed. São Paulo: Futura, 1998.
- GRZYBOVSKI, Denize. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.
- HAMBLIN, Anthony Crandel. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- JURAN, Joseph Moses. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2 ed. São Paulo: Atlas 1998.
- _____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAMPRECHT, James; RICCI, Renato. **Padronizando o sistema da qualidade na hotelaria: como implantar a ISO 9000 e ISO 14000 em hotéis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- MARQUES, Fábio. **Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor**. São Paulo: Nobel, 2006.
- MULLINS, Laurie. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- SCHLÜTER, Regina. **Metodologia de pesquisa em turismo e hotelaria**. São Paulo: Aleph, 2003.
- SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de serviços: fundamentos, análises e prática no setor de saúde**. Maceió: EDUFAL, 2005
- SWARBROOKE, John; HORNER, Susan. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.
- TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Viagem na memória: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Senac, 2002.

Recebido em: abril de 2012.

Aprovado em: dezembro de 2012.