



Vol. 9, Nº 21 (diciembre / dezembro 2016)

COACHING E HOSPITALIDADE NA HOTELARIA NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO

Anderson Soares Lopes¹
Silvio Santhiago de Andrade²
Elizabeth Kyoko Wada³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Anderson Soares Lopes, Silvio Santhiago de Andrade y Elizabeth Kyoko Wada (2016): "Coaching e hospitalidade na hotelaria na região metropolitana de São Paulo", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 21 (diciembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/21/coaching.html>

Resumo: Este artigo contempla questões relacionadas ao setor hoteleiro na região metropolitana da cidade de São Paulo e nesta perspectiva ressalta a importância da inserção do profissional de *coaching* no ambiente destas organizações. Portanto, como método adotado, utilizou-se de pesquisa bibliográfica ao consultar artigos e livros com temas relacionados às palavras-chave e na pesquisa de campo utilizando o protocolo de pesquisa de estudo de casos múltiplos segundo Yin (2010), em que foram aplicados questionários com representantes do setor de recursos humanos de três empresas hoteleiras atuantes nos limites territoriais da região metropolitana da cidade de São Paulo. O objetivo principal da pesquisa foi analisar por meio da aplicação de questionários com gestores de hotéis, qual é a relação existente entre a tarefa do *coaching* e a hospitalidade dos hóspedes no setor hoteleiro e se estes agregam valor ao serviço prestado. Como resultado do estudo aponta-se a importância da inserção de um profissional de *coaching* em uma empresa hoteleira de modo a buscar garantir a melhora dos serviços prestados e a receptividade, que por sua vez são cenários parecidos com a dimensão da hospitalidade.

Palavras-chave: Hotelaria, Coaching, Hospitalidade, Serviços, Recursos humanos, Stakeholders, Competitividade.

COACHING AND HOSPITALITY IN HOTEL MANAGEMENT IN SÃO PAULO METROPOLITAN REGION

Abstract: This article covers issues related to the hotel industry in the metropolitan region of São Paulo and, in this regard, emphasizes the importance of the professional coaching insertion in the environment of these organizations. Therefore, the adopted method was the use of the literature to consult books and articles on issues related to the keywords. In the field research,

¹ Membro dos grupos de pesquisa, Hospitalidade na Competitividade em Serviços (Universidade Anhembi Morumbi) e CIDSGAM – Cidade Sustentável e Gestão Ambiental (EACH-USP). Mestre em Hospitalidade (Universidade Anhembi Morumbi), Pós-graduado em Gestão Hoteleira (Castelli Escola Superior de Hotelaria). aslturjp@yahoo.com.br

² MBA em Hospitalidade pela HOTECH Faculdade, Bacharel em Turismo pela Universidade São Marcos e Hotelaria pela Faculdade de São Paulo - UNIESP. silviothiago@bol.com.br

³ Pós-doutora em Turismo. Coordenadora dos cursos de Stricto Sensu e do PPG em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. ewada@uol.com.br

it was carried out of the multiple case study research protocol, in which questionnaires were applied to industry representatives from human resources of three hotel companies operating within the territorial limits of the metropolitan region of São Paulo. The main objective of the research is to analyze through the use of questionnaires to managers of the hotels which is the relation between the coaching job and the hospitality of the guests in the hotel industry and if they add value to the service. As a study result, it is highlighted the importance of the inclusion of a coaching professional in a hotel company in order to seek to ensure the improvement of services and responsiveness, which are, on the other hand, similar scenarios with the dimension of hospitality.

Keywords: Hotel Management. Coaching. Hospitality. Services. People management. Stakeholders. Competitiveness.

INTRODUÇÃO

O presente estudo busca abordar os setores de turismo e hotelaria, sobretudo nos parâmetros da gestão de recursos humanos, com enfoque especial na perspectiva da prestação de serviços e da receptividade dos hóspedes, por isso utilizou-se como modelo referencial hotéis atuantes nos limites territoriais do Brasil na região metropolitana da cidade de São Paulo.

Na primeira parte deste artigo se demonstra a aparente relação entre a educação e a hospitalidade na hotelaria, Reis e Gutierrez (2008), Robbins (2010), Kong *et al.* (2011), Felisitas & Clotildah (2012), Nieves & Segarra-Ciprés (2015), e Pinaffi e Furtado (2016), ao expor a relevância desta ferramenta para melhor receber pessoas no setor hoteleiro atual.

Logo em seguida, será abordado o tema *coaching* na hotelaria, Zaharov (2010), Kong *et al.* (2011), Felisitas & Clotildah (2012), Stoszkowski e Collins (2012), Tomanik & Cavenaghi, (2012), Grinover (2013), Marques & Bastos (2014), Frugoli *et al.* (2015), Lashley (2015), Sabatier de Faria & Torres (2015), Wada *et al.* (2015), e Pinaffi e Furtado (2016), ao demonstrar considerações sobre a hotelaria e a utilização do profissional de *coaching* tende a vir a ser fator decisivo para desenvolvimento das competências dos colaboradores no ambiente destas organizações.

Segundo Nieves e Segarra-Ciprés (2015) é possível verificar que na hotelaria o ser humano é capaz de introduzir distintas novas formas de gestão, processos e estruturas. Na China, por exemplo, constata-se nas últimas décadas o crescimento em larga escala do setor hoteleiro, no entanto uma das dificuldades apresentadas encontra-se devido a quantidade e qualidade dos recursos humanos disponíveis para desempenhar funções em níveis operacionais e gerenciais (Kong *et al.*, 2011).

No Brasil, almeja-se uma padronização do serviço. O Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem desenvolvido pelo Ministério do Turismo, Inmetro, Sociedade Brasileira de Metrologia e Sociedade Civil, utiliza estrelas para diferenciar as categorias dos meios de hospedagem (Brasil, 2011a).

Nesta perspectiva a partir do setor turístico e hoteleiro de uma região apresenta-se a possibilidade da geração de benefícios em larga escala para os seus *stakeholders* nas mais distintas esferas do ser humano. Dentre estes os benefícios possibilitados a economia de uma

região, como por exemplo, o aumento do Produto Interno Bruto e a geração de empregos (Fernandes Guzzo & do Nascimento, 2013).

Por isso, por vezes em determinadas localidades do mundo existe um cenário favorável ao desenvolvimento da atividade turística, fruto de fatores propícios a facilitar o florescimento da perspectiva associada a ordem, a inclusão, a liberdade e a independência do ser humano, como a educação (Korstanje, 2010). Referindo-se a uma região as vertentes associadas ao conhecimento e educação da sua população apresentam-se relacionadas ao desenvolvimento da sua produtividade (Ramos, 2012).

Por meio destas considerações, revela-se como problema, qual é a relação entre o *coaching* e a hospitalidade na hotelaria?

As proposições elencadas são, o profissional do *coaching* na hotelaria vem a garantir a melhora do serviço prestado e a receptividade dos clientes, e no decorrer de suas atividades diárias os hotéis pesquisados demonstram dispor de um profissional que desenvolva suas funções no contexto do treinamento dos seus colaboradores.

A pesquisa teve como objetivo principal, analisar por meio da aplicação de questionários com gestores de hotéis qual a relação existente entre a tarefa do *coaching* e a hospitalidade dos hóspedes no setor hoteleiro e se estes agregam valor ao serviço prestado. Os objetivos específicos buscaram dentre outras questões: a) apresentar os aspectos relacionados a tarefa do *coaching* desenvolvidos na hotelaria; b) identificar quais são as atividades efetuadas pelos colaboradores dos hotéis pesquisados que se encontram relacionados aos parâmetros da hospitalidade; c) avaliar se por meio de entrevista com gestores de hotéis se os procedimentos e práticas adotados na perspectiva do treinamento dos colaboradores e receptividade dos hóspedes tendem agregar valor.

PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

No que se refere aos procedimentos metodológicos da pesquisa informa-se que inicialmente se utilizou estudo exploratório de caráter bibliográfico ao consultar artigos publicados em inglês, português e espanhol, de forma a integrar o conhecimento acadêmico disseminado em distintas localidades.

Foram apresentadas considerações a respeito das palavras-chave deste estudo, como turismo, hotelaria, *coaching*, hospitalidade e gestão de pessoas, mas, além disto, os pesquisadores se instigaram a demonstrar a relação existente entre os temas contemplados, pois se observa que por vezes estes se integram e interagem e, portanto por hora precisam ser analisadas em conjunto, sobretudo quando se considera a atividade hoteleira.

Para elaborar este artigo foram aplicados questionários com representantes do setor de recursos humanos de três empresas hoteleiras atuantes nos limites territoriais da região metropolitana de São Paulo, que foram aplicados de forma a garantir maior clareza e familiaridade referente ao problema, preposições, e objetivos da pesquisa. As perguntas e

respostas foram enviadas e recebidas por e-mail devido às dimensões territoriais. Assim foi desenvolvido o estudo de casos múltiplos de acordo com o protocolo proposto por Yin (2010).

Neste estudo avalia-se distintas situações presentes na vida do homem. Portanto, nesta pesquisa busca investigar os parâmetros da hospitalidade e do *coaching* na hotelaria. Nesta perspectiva compreende-se que o protocolo de estudo de caso é uma forma relevante de orientar a coleta de dados e aumentar a confiabilidade na pesquisa (Yin, 2010). Dentre os critérios utilizados para escolha dos empreendimentos pesquisados foram a localização, área de atuação, e por fim, a formalidade.

Para realização da pesquisa, primeiramente seguiu com o contato inicial com os representantes dos empreendimentos, em seguida envio da solicitação da autorização dos questionários, e por fim, envio e recebimento de e-mails com as perguntas e respostas da pesquisa.

Os questionários apresentaram perguntas relacionadas a administração do hotel, processo seletivo para contratação de recursos humanos e número de colaboradores, desenvolvimento na empresa, plano de carreira e treinamentos na empresa, conhecimento das tarefas do profissional de *coaching* e existência deste profissional dentro da empresa.

EDUCAÇÃO E A HOSPITALIDADE NA HOTELARIA

Aspecto primordial no setor hoteleiro, o conjunto de aspectos diretamente associados a educação, a simpatia, a hospitalidade e a receptividade, se demonstram em pilares fundamentais de qualquer organização, principalmente quando se deseja proporcionar qualidade na prestação de serviços ofertada. Por isso, a educação em turismo e hotelaria incorpora-se a construção complexa de distintos *stakeholders*, como estudantes, empregadores e organismos de financiamento (Felisitas & Clotildah, 2012).

Na China verifica-se que existe uma escassez de pesquisas que investigam a gestão de carreira de investigação na hoteleira chinesa (Kong *et al.*, 2011). Por meio de vivência dos pesquisadores que no decorrer da sua carreira desenvolveram atividades profissionais nos setores de turismo e hotelaria, observa-se que estes campos de atuação requerem um alto grau de conteúdo laboral das pessoas que desempenham as atividades nestas áreas.

Assim mantendo a mesma linha de pensamento, explica que existem pilares, mais bem conhecidos na forma de competências relacionadas ao saber adquirido com os livros, instituições de ensino ou com a vida, a maneira que isto é utilizado e ao desejo de utilizar este conhecimento na rotina diária (Reis & Gutierrez, 2008).

Este conjunto de habilidades específicas por vezes tende a estar distribuídas conforme o cargo que cada pessoa ocupa na organização. Nesse contexto, diferentes tipos de trabalhadores têm distintos conhecimentos, desta forma cada indivíduo contribui conforme às suas habilidades específicas que se encaixam no objetivos da organização (Nieves & Segarra-Ciprés, 2015).

O currículo profissional é composto por vários módulos repletos de conhecimentos, habilidades, competências e atitudes (Felisitas & Clotildah, 2012), esses pilares da vida profissional (Reis e Gutierrez, 2008), apresentam-se na forma da exigência por idiomas distintos, noções básicas e específicas da atividade hoteleira, noções técnicas do sistema para gerir as atividades operacionais do empreendimento hoteleiro e também conhecimento de outras culturas.

Nos cursos de formação nesta área os alunos são instigados a pensar criticamente, ser analíticos, criativos para resolver problemas e se adaptar facilmente a alterações (Felisitas & Clotildah, 2012). Por isso, destaca-se que colaboradores altamente qualificados apresentam a capacidade de desenvolvimento de gestão da inovação, por possuir ampla base de conhecimentos e habilidades analíticas fortes (Nieves & Segarra-Ciprés, 2015), desta forma tendo maior facilidade em determinadas atividades associadas a gestão do empreendimento.

Dentre os principais idiomas que se faz necessário no setor hoteleiro nos limites territoriais da Brasil, localiza-se a exigência mais comum por português, inglês e espanhol. Nos hotéis, os gestores definem em conjunto e de forma consensual as estratégias e objetivos a alcançar. Em uma organização existem seis elementos básicos, constituídos por especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização e descentralização e formalização (Robbins, 2010; Pinaffi e Furtado, 2016).

No setor hoteleiro as habilidades são exemplificadas, principalmente no uso diário que se dá a estes conhecimentos que o colaborador possui, ou seja, se estas são utilizadas da melhor forma na rotina operacional do empreendimento. Já as atitudes são mais bem entendidas por um comportamento do indivíduo no uso de suas atribuições, como por exemplo, a educação, a cordialidade e a receptividade diante das solicitações dos hóspedes, estas premissas são fundamentais para quem trabalha no setor hoteleiro.

COACHING NA HOTELARIA

As organizações a partir da década de 80 começaram a compreender a relevância dos recursos humanos nos seus distintos processos (Zaharov, 2010), isto também ocorreu no setor hoteleiro. Por isso, o verdadeiro hoteleiro ou prestador de serviço precisa atuar de forma padronizada nas organizações que compõem o setor da hospitalidade, para garantir a qualidade no serviço (Pinaffi e Furtado, 2016).

Na China, parte dos funcionários da hotelaria estão insatisfeitos com seu trabalho atual e isto ocorre devido ao seu desenvolvimento profissional (Kong *et al.*, 2011), diante disto, verifica-se que a parcela das pesquisas em técnicas de pós-graduação tem focado nas expectativas da administração destes empreendimentos, porém estes cursos vem a ignorar as percepções dos seus alunos (Felisitas & Clotildah, 2012), que por vezes encontram-se desapontados diante deste cenário.

Em detrimento desta situação, o *coach* atua para encontrar o foco mais apropriado ao desenvolvimento profissional centrado em competências de liderança e gestão. Diante disto

concorda-se que o coach se constitui em um ser social que opera em um ambiente social (Stoszkowski & Collins, 2012), pois na hotelaria os conhecimentos operacionais e as habilidades gerenciais encontram-se associados a perspectiva da hospitalidade (Pinaffi & Furtado, 2016), e conseqüentemente a flagrante busca pela melhor maneira para receber pessoas.

Nos limites territoriais do Brasil as pesquisas sobre hospitalidade (Wada *et al.*, 2015) apresentam-se associados qualidade de vida nas cidades (Grinover, 2013), as relações com o lazer e o turismo (Tomanik & Cavenaghi, 2012), as festas como momentos de recriação (Marques & Bastos, 2014), ao fortalecimento dos vínculos, a gestão de experiências na sobreposição das atividades nos domínios privado, social e comercial (Sabatier de Faria & Torres, 2015).

No universo da hospitalidade também localiza-se a descrição de formas de hospedagem e de restauração (Frugoli *et al.*, 2015), mas ressaltando-se o seu tradicional papel de receptor de migrantes e imigrantes, as dificuldades vivenciadas na sua inserção na sociedade receptora, os espaços de hospitalidade que se criam (Lashley, 2015).

Na vida corporativa, a exemplo de outros programas de qualidade como, Qualidade Total, Gestão Integrada, Certificação ISO, a denominação *coach* surgiu como um modismo no mundo organizacional (Zaharov, 2010), desde então este profissional apresenta-se como fator de sucesso nas organizações ao facilitar a solidificação de laços invisíveis.

Mesmo assim, o *coach* precisa considerar distintos conhecimentos e interações sociais (Stoszkowski e Collins, 2012). Afinal uma das tarefas deste profissional é de melhorar a forma de utilização do capital humano com os seus distintos meios de solucionar problemas e produzir resultados (Zaharov, 2010).

Dentre as principais considerações sobre *coaching* percebeu-se que a literatura a respeito desta atividade é limitada e que a certificação deste profissional é obtida por meio da conclusão de um programa de formação de treinador que possui baixo impacto técnico (Stoszkowski and Collins, 2012) sobre este profissional, sendo assim, necessário a especialização em outras áreas para transferir os seus conhecimentos.

Observa-se que ao se tratar de recursos humanos a qualidade dos currículos e suas competências podem variar, isto também ocorre ao refletir sobre a prestação de serviços em que se contempla questões como a qualidade, o valor atribuído, as percepções e expectativas dos interessados (Felisitas & Clotildah, 2012). Assim o *coaching* é fundamental para buscar reunir e formar os múltiplos interessados da organização em torno dos seus objetivos.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Para efeitos desta pesquisa foram aplicados questionários em três hotéis localizados nos limites territoriais da região metropolitana de São Paulo. Assim verifica-se que dois dos empreendimentos pesquisados são classificados de acordo com o Sistema Brasileiro de Classificação como cinco estrelas. Já um hotel encontra-se classificado como quatro estrelas. Em todos estes meios de hospedagem, os pesquisadores verificaram que estes atendem ao

público predominante de empresários e consultores. Dentre estas considerações, foi observada no ambiente destes empreendimentos a busca por ofertar um serviço personalizado.

A entrevista apresenta como objetivo investigar a importância do *coaching* na hotelaria, por isso inicialmente são feitos questionamentos a respeito da rotina operacional dos hotéis pesquisados, da relação com os colaboradores, em seguida do profissional de *coaching* e, por fim do seu diferencial. Por motivos de política dos empreendimentos pesquisados não foi possível revelar o nome destes hotéis, contudo serão expostos os dados obtidos.

HOTEL 1

O Hotel 1 localizado na região metropolitana de São Paulo, categoria 4 estrelas e público alvo de business, possui 330 unidades habitacionais. Suas instalações apresentam centro de convenções com 12 salas com capacidade de até 240 pessoas. Na contratação de recursos humanos o processo seletivo do Hotel 1 para funções que em cargos de chefia ou de destacada importância são feitas entrevistas pela Supervisora de RH, passando depois pelas chefias e Gerência Geral.

Este hotel não tem uma política clara de cargos e salários, a empresa informa aos candidatos que para terem oportunidades de crescimento dentro da rede, estes terão que passar por processos e evoluções constantes de treinamentos internos de responsabilidade de cada colaborador. O entrevistado revelou que no decorrer das suas atividades a organização busca fazer o máximo de treinamentos com temas que tratam de liderança com as chefias de setores.

Os gerentes gerais de todas as unidades da rede de hotéis que esta unidade hoteleira pertence se reúnem duas vezes por ano com as gerências administrativas e financeiras, no final do ano esta reunião ocorre com a equipe de vendas. Nestas reuniões levam-se os participantes desta rede de hotéis para cursos e palestras externas, pois de acordo com o entrevistado, "assim o treinamento tem uma fixação melhor do que quando apenas administrado internamente por outros colaboradores".

Apesar do hotel nunca ter trabalhado com o profissional de *coaching*, o Chefe do setor de Recursos Humanos, informa que possui breves conhecimentos sobre suas atribuições em uma empresa. Segundo o entrevistado o *coaching* seria um filósofo moderno ao incentivar as variadas competências e valores das equipes de modo de possam produzir mais e melhor, tirando de cada um o máximo possível de maneira ordenada por meio da elaboração de planos de ação que tragam benefícios para todos os envolvidos neste processo, principalmente a empresa e o empregado.

O entrevistado acredita que a inclusão deste profissional na organização sem dúvida faria uma grande diferença, pois infelizmente hoje quem acaba fazendo isso de maneira quase primitiva é o Gerente Geral, já que a empresa não possui o profissional *coach*. No decorrer da sua rotina diária o entrevistado passa metade do seu tempo cuidando de conflitos com

hóspedes, o restante do tempo tentando fazer o trabalho de motivar e acompanhar seus colaboradores e mostrar-lhes suas próprias competências dentro da organização.

Dentro desta prática o entrevistado informa que, perde parcela do seu tempo produtivo, e nada sobra para criar e fazer com que a empresa se desenvolva, trazendo mais lucros e valorização dos empreendimentos para os investidores, crescimento da administradora e satisfação de seus colaboradores.

Hotel 2

O Hotel 2, também é administrado por uma rede de hotéis, localiza-se na zona sul de São Paulo, categoria de 5 estrelas, público alvo de negócios e eventos, conta com 23 salas moduláveis de convenções que comportam 3.500 pessoas, tendo 1 auditório com 170 lugares e contem 396 acomodações em suas instalações.

O processo seletivo do Hotel 2 consiste em entrevista técnica, comportamental, testes psicológicos, prova situacional ou teste prático e dinâmica de grupo. Seus colaboradores são informados do que se espera deles na empresa desde o primeiro dia de trabalho durante o "Programa de Integração". Mensalmente é realizado uma programação de treinamento para seus colaboradores.

A coordenadora de Treinamentos e Desenvolvimento entrevistada diz conhecer o profissional de *coach*, pois é formada em "Personal e *Professional Coaching*", e acredita que se o colaborador e a empresa estejam comprometidos a este processo, o profissional faz sim a diferença para as pessoas e a organização.

O hotel contribui para o que o colaborador seja empregável, um profissional de mercado, isto é preparando-o para assumir novos desafios, funções e patamares de cargos por meio de cursos e treinamentos. Porém, nesta organização acredita-se que a preocupação com a carreira deve ser do próprio profissional, pois isto não deve ser delegável a ninguém.

Hotel 3

O Hotel 3 localizado na zona sul de São Paulo de categoria 5 estrelas, com público alvo em negócios, próximo a lugares famosos e badalados da cidade, conta com 85 quartos, 10 suítes, e 2 restaurantes. Esta empresa é administrada por uma rede de hotéis e possui 385 colaboradores. No seu portfólio de serviços esta empresa hoteleira promete aos seus clientes a garantia por experiências únicas, associadas a alta qualidade e ao requinte.

Seu processo seletivo consiste em entrevista por competências e testes específicos, e, quando o colaborador participa de processos seletivos interno recebe um *feedback*, o que torna relevante para o desenvolvimento dos recursos humanos. Dentre as considerações feitas pela chefe de recursos humanos encontra-se que o hotel busca "capacitar o colaborador, mas que a preocupação da formação de carreira, cabe ao próprio colaborador, o hotel fornece ferramentas para que o colaborador possa utilizá-las".

A líder de recursos humanos entrevistada diz conhecer o profissional *coaching* e acredita que faria diferença ter um profissional em sua empresa, já que o hotel não possui este colaborador. Porém alguns gestores do hotel já conhecem as atividades do *coaching*, ao trabalhar em empresas que dispunham deste profissional. Porém mesmo assim a entrevistada não demonstrou o interesse em contratar este profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na elaboração deste estudo demonstrou-se diante do problema da pesquisa que por meio da análise da bibliografia (Zaharov, 2010; Stoszkowski e Collins, 2012; Pinaffi e Furtado, 2016;) utilizada considera-se que o *coach* é um profissional que tem a sua atuação focada no desenvolvimento das competências dos recursos humanos, por isso se apresentando em um elemento de fundamental importância para a prática da hospitalidade pelas pessoas que desenvolvem a suas atividades no setor hoteleiro.

Já em relação às proposições elencadas o profissional do *coaching* na hotelaria vem garantir a melhora do serviço prestado e a receptividade dos clientes, a bibliografia (Zaharov, 2010; Stoszkowski & Collins, 2012; Felisitas & Clotildah., 2012) consultada apontou que isto é possível, já que este profissional ao considerar o capital humano nos seus distintos conhecimentos e interações sociais, precisa alcançar um padrão de qualidade nos serviços.

Diante dos objetivos específicos desta pesquisa, (O1) apresentar os aspectos relacionados a tarefa do *coaching* desenvolvidos na hotelaria. Observou-se a bibliografia (Reis e Gutierrez, 2008; Kong *et al.*, 2011; Nieves & Segarra-Ciprés, 2015) que pelo setor hoteleiro requerer alto conteúdo laboral, distintos conhecimentos, o papel do *coaching* é reunir as qualidades desta pessoas e desenvolve-las em prol da organização.

O objetivo específico (O2) buscava identificar quais são as atividades efetuadas pelos colaboradores dos hotéis pesquisados que se encontram relacionados aos parâmetros da hospitalidade. Neste contexto foi possível identificar a pesquisa com a chefe de recursos humanos do Hotel 1, no qual o gerente geral passa parcela do seu tempo de trabalho destinado a ter uma relação de paz com os hóspedes, desta forma compreendendo que este busca suprir as distintas necessidades dos viajantes.

Nesta entrevista identifica-se que o gerente geral busca conservar boas relações com os hóspedes e com os colaboradores do hotel. Esta questão é relevante já que a hospitalidade encontra-se associada na ação recíproca entre os seres humanos, neste caso o bom relacionamento é fundamental para o desenvolvimento de laços invisíveis entre as pessoas. No Hotel 2 e Hotel 3 esta questão não foi informada.

O objetivo específico (O3) avaliar se por meio de entrevista com gestores de hotéis se os procedimentos e práticas adotados na perspectiva do treinamento dos colaboradores e receptividade dos hóspedes tendem agregar valor. Os três hotéis pesquisados apresentam

treinamentos, porém fica a cargo dos colaboradores a decisão por participar ou não destes treinamentos.

Constatou-se que os representantes dos hotéis pesquisados conhecem a função do *coaching*, porém acreditam que o próprio funcionário deve investir na sua carreira profissional, estas empresas não possuem um cargo no qual seja administrada a carreira dos colaboradores. Porém a bibliografia consultada (Zaharov, 2010; Felisitas & Clotildah, 2012; Stoszkowski & Collins, 2012), acredita-se que a existência de um *coaching* nestas empresas poderia gerar um maior comprometimento dos colaboradores perante a organização devido um investimento maior nele próprio, no qual reduziria a rotatividade de funcionários e por sua vez poderia melhorar a qualidade do serviço.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brasil. Ministério Do Turismo. Gabinete do Ministro. Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011. 2011a. <On line> Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/portarias/20110621.html>. Acedido em 11 de abril de 2015.

Brasil. Ministério Do Turismo. Gabinete do Ministro. Portaria nº 273, de 21 de junho de 2011. 2011b. <On line> Disponível em: http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/downloads/portaria273_2011inmetro.pdf. Acedido em 11 de abril de 2015.

Brito, A.; Landin, B.; Felix, M. Donato, R.; Pimenta, R. Crevelário, R.. Santiago, S. (2012). *Coaching: O Potencial Humano na Hotelaria*. Estudo de casos de hotéis na cidade de São Paulo. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Hotelaria) - UNIESP, São Paulo.

Felisitas, C., & Clotildah, K. (2012). The Hospitality and Tourism Honours Degree Programme: Stakeholders Perceptions On Competencies Developed. *Journal of Hospitality Management And Tourism*, 3(1), 12-22.

Fernandes Guzzo, R., & do Nascimento, L. F. M. (2013). Prácticas Ambientales Y Desempeño Organizacional En La Hotelería. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(2).

Frugoli, R., Morumbi, A., Rejowski, M., Bueno, M. S., & Sayão, F. B. (2015) Hospitalidade em um banquete amazônico: comensalidade no almoço do Círio de Nazaré. Caderno de Estudos e Pesquisas no Turismo. Disponível em: <file:///C:/Users/HP/Downloads/turismo-15819.pdf>. Acedido em 01 de setembro de 2016.

González Díaz, Jaime. (2011) *La hotelería informal y la competitividad turística de la ciudad de Cartagena*. Aglala, v. 2, n. 1.

Grinover, L. (2013). Hospitalidade, qualidade de vida, cidadania, urbanidade: novas e velhas categorias para a compreensão da hospitalidade urbana. *RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo*, 3(1), 16-24.

Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2011). Hotel career management in China: Developing a measurement scale. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 112-118.

Korstanje, Maximiliano E. (2010). Oferta/Demanda Educativa en Turismo y Hotelaria: Reconsiderando El Paradigma De La Clase Ociosa En Base Al Caso Argentino. *Patrimônio: Lazer & Turismo*, V.7, N. 11, p. 17-37.

Lashley, C. (2015). Hospitalidade e hospitabilidade. Revista Hospitalidade. V. XII, número especial.

Marques, F. C. S., & Bastos, S. R. (2014). Carnaval, Turismo e Hospitalidade: a Escola de Samba Camisa Verde e Branco1. Anais do XI Seminário Da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 11.

Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.

Pinaffi, G. B., & Furtado, D. S. M. (2016). O Gestor do Capital Humano na Prestação de Serviços dos Meios de Hospedagem. Revista Turismo y Desarrollo Local, Vol 9, Nº 20.

Ramos, Liliana Raquel Mendoza. (2012). *La educación como factor competitivo en Cartagena de Indias D.T y C. Aglala*, Vol 3, No 1.

Reis, Grazielle Fraga; Gutierrez, Alejandro. (2008). Desenvolvimento de competências multifuncionais na hotelaria. Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica, Volume III, Número 2.

Robbins, Stephen P. (2010). Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 14ª edição.

Sabatier de Faria, I. C., & Torres, R. G. (2015). Hospitality in women's wear retail in São Paulo City. *Research in Hospitality Management*, 5(1).

Stoszkowski, J., & Collins, D. (2014). Communities of practice, social learning and networks: Exploiting the social side of coach development. *Sport, education and society*, 19(6), 773-788.

Tomanik, G. B., & Cavenaghi, A. J. (2012). Leisure and tourism: Visits to the Observatorio Abrahão de Moraes/IAG-USP (SP, Brazil) DOI: 10.7784/rbtur. v6i3. 553. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 6(3), 375.

Zaharov, A. (2010). *Coaching-Caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal*. Brasport.

Wada, Elizabeth K.; Cavenaghi, Airton José; Salles, Maria do Rosário Rolfsen. (2015). O marco comparativo e teórico dos estudos de hospitalidade no Brasil. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. XII, n. especial, p. 93 - 111.

Yin, R. K. (2010). Estudo de caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.