

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL  
FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI**

**MARINELMA DIAS DA CRUZ BARCELOS**

**A RELEVÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS FAMILIARES  
VOLTADAS AO SEGMENTO DE HOTELARIA**

**Guarapari - ES  
2019**

**MARINELMA DIAS DA CRUZ BARCELOS**

**A RELEVÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS FAMILIARES  
VOLTADAS AO SEGMENTO DE HOTELARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Administração  
das Faculdades Doctum de Guarapari,  
como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Keillen Alves Gonçalves

**Guarapari - ES  
2019**

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL  
FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **A RELEVÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS FAMILIARES VOLTADAS AO SEGMENTO DE HOTELARIA**, elaborado pelo aluno **MARINELMA DIAS DA CRUZ BARCELOS**, foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceita pelo curso de Bacharel em Administração das Faculdades Doctum de Guarapari, como requisito parcial da obtenção do título de

**BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

Guarapari, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2019.

---

Prof. Keillen Alves Gonçalves  
Faculdades Doctum de Guarapari  
Orientador

---

Prof. Aline Maioli Rodrigues  
Faculdades Doctum de Guarapari

---

Prof. Alessandra Vieira Pires De Souza Ribeiro  
Faculdades Doctum de Guarapari

Dedico este trabalho a todos que de alguma forma contribuíram para a concretização deste sonho.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ser meu guia, minha luz, minha proteção, me abençoando e me fazendo merecedora de alcançar meus sonhos.

A minha família – pais, e irmãos pelo amor e incentivo, pelos valores e princípios que fizeram de mim a pessoa que sou; ao meu marido pelo companheirismo e compreensão e a minha filha pelo amor e carinho diários.

Aos amigos que a vida me presenteou, pelo espírito fraterno demonstrado diante das alegrias, mas principalmente nos momentos mais difíceis.

Aos meus colegas de curso pelo espírito de equipe que formamos, sempre nos apoiando mutuamente, para que a perseverança se fizesse uma constante.

À toda a equipe da faculdade pelo serviço prestado sempre com muita responsabilidade e comprometimento.

E em especial, aos mestres e professores pela dedicação e empenho em transmitir seus saberes, sempre munidos de paciência e palavras motivadoras.

Meu muito obrigada.

*Se deres um peixe à um homem, ele se alimentará por um dia, mas se o ensinares a pescar, ele comerá a vida inteira.*

*Kuan Tzu*

## RESUMO

As transformações sociais vivenciadas principalmente a partir do final do século XX quando dos avanços tecnológicos que possibilitaram a globalização por meio da informatização, vêm ditando o comportamento dos mercados e com isso, o perfil dos profissionais do século XXI. Um destes mercados muito relevante ao Brasil, é o do turismo, cuja representatividade econômica tem um imenso potencial. Todavia, percebe-se que grande parte dos serviços de hotelaria são prestados por médios e pequenos empreendimentos, grande parte destes, gerenciados por sociedades familiares, que por suas características singulares, carregam consigo uma série de problemas e conflitos. Diante disto, este estudo teve como objetivo pesquisar sobre a relevância do setor de recursos humanos especificamente no segmento hoteleiro gerido por sociedades familiares, o que se deu por meio de uma revisão literária, que possibilitou concluir-se que o RH tem em tempos modernos um papel estratégico nas conquistas organizacionais, uma vez que tem por responsabilidade de gerir o capital humano, base de qualquer empreendimento moderno, e que para sociedades familiares do ramo hoteleiro, pode contribuir na capacitação e treinamentos dos profissionais envolvidos, visando sempre qualidade no atendimento e com isso, a satisfação dos clientes, que se tornam agentes de *marketing* para os negócios.

**Palavras-Chave:** Hotelaria. Recursos Humanos. Sociedade Familiar.

## **ABSTRACT**

The social transformations experienced mainly from the end of the twentieth century when the technological advances that enabled globalization through computerization, have been dictating the behavior of markets and thus the profile of 21st century professionals. One of these markets that is very relevant to Brazil is tourism, whose economic representativeness has immense potential. However, it is clear that most hotel services are provided by medium and small enterprises, most of them managed by family societies, which, due to their unique characteristics, carry with them a series of problems and conflicts. By the way, this study aimed to investigate the relevance of the human resources sector specifically in the hotel segment run by family societies, which took place through a literary review, which made it possible to conclude that rh has in modern times a strategic role in organizational achievements, since it is responsible for managing the human capital, the basis of any modern enterprise, and that for family companies in the hotel industry, can contribute to the training and training of professionals involved, always providing quality service and with it the customer satisfaction who become marketing agents for business.

**Keywords:** Hospitality; Human Resources and Family Society

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OMT	Organização Mundial de Turismo
ONGS	Organizações não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
PIB	Produto Interno Bruto
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RH	Recursos Humanos
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UNWTO	<i>World Tourism Organization</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 AS EMPRESAS FAMILIARES E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	13
2.2 O RAMO HOTELEIRO.....	17
<b>2.2.1 Os desafios do ramo hoteleiro brasileiro com a questão do capital humano.....</b>	<b>20</b>
2.3 OS RECURSOS HUMANOS PARA UMA ORGANIZAÇÃO.....	23
<b>2.3.1 O RH para o setor hoteleiro com enfoque nas empresas familiares.....</b>	<b>25</b>
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com base nas modificações sociais que se fazem muito atuantes principalmente desde o final do século passado, onde os avanços científicos e tecnológicos deram vazão à globalização de informações, percebe-se que o mercado no geral, vem se transformando quanto à qualidade de seus produtos e serviços, construindo assim, um novo perfil das empresas e de seus colaboradores, alterando deste modo, o contexto profissional, onde o setor de recursos humanos torna-se elemento estratégico. Neste âmbito, destacam-se as empresas de cunho social familiar, e dentro destas, as voltadas ao segmento de hotelaria, uma vez tratar-se de um mercado continuamente promissor, dada as inúmeras possibilidades que o país oferta no ramo turístico.

Para que tal realidade se faça qualitativa, é claro que a prestação de serviços hoteleiros requer acomodações com conforto, segurança e acessibilidades, e um atendimento seletivo de forma intensa, organizada e dinâmica. Entretanto, também se faz notar, que hotéis e pousadas se configuram quase que no geral, em sociedades organizadas por algum nível de parentesco, e assim apresentam características muito peculiares em sua gestão, dadas as confusões entre pessoa jurídica e família.

Assim, mediante tal condição das redes hoteleiras no Brasil, que em sua grande maioria estão constituídas sob o regime de sociedade familiar, de forma a se estudar sobre o tema proposto, se fez necessário tomar como elemento norteador, o seguinte problema de pesquisa: Qual a relevância da área de recursos humanos para as empresas familiares do segmento hoteleiro no Brasil?

Para tanto, este estudo objetivou-se no geral, investigar a corroboração da área de recursos humanos às organizações no geral e como um todo no segmento de hotelaria especificamente para as empresas familiares, o que requereu a configuração dos seguintes problemas específicos: compreender as características das empresas familiares no geral; discorrer e identificar o ramo de hotelaria no Brasil com foco nos desafios quanto à gestão de pessoas; conceituar a área de recursos humanos e verificar sua atuação no ramo de hotéis e pousadas geridos por sociedade familiar.

Em sua metodologia científica, este estudo estruturou-se a partir de uma revisão de literatura, ou seja, trata-se de uma pesquisa bibliográfico-descritiva, de natureza qualitativa, cuja coleta de dados se deu a partir das palavras-chave: Hotelaria; Recursos Humanos e Sociedade Familiar, tendo sido o material adquirido na biblioteca institucional, bem como na base de sites da internet tais como: SciELO, Sebrae, Ministério do Turismo, Associação Brasileira de Recursos Humanos, e ainda em periódicos acadêmicos e revistas especializadas, dentre os últimos 10 anos, enfatizando-se o uso de literaturas mais antigas quando consideradas relevantes e enriquecedoras à estruturação da fundamentação teórica.

Considerando-se a representatividade do setor hoteleiro no Brasil, e a série de problemas e conflitos no que tange à gestão destes negócios solidificados sob o tipo sociedade familiar, compreender-se a relevância da área de recursos humanos no processo admissional de profissionais competentes e qualificados é de suma importância, promovendo a ampliação dos conhecimentos de sua atuação e benefícios, o que justifica sua escolha em termos acadêmicos. Porém, há de se evidenciar também o ganho social, tendo em vista que os resultados ofertarão aos empreendedores uma compreensão melhor quanto a qualidade de seus funcionários, o que automaticamente impacta na qualidade dos serviços e da lucratividade, com uma visão mais abrangente dos negócios, proporcionando em adição, ser base de análise para investigações futuras.

Uma vez tratar-se de uma revisão de literatura, este estudo em busca de respostas ao problema de pesquisa direcionador e em se atingirem os objetivos elencados, teve sua fundamentação teórica estruturada em três capítulos, sendo estes sequencialmente os seguintes: As empresas familiares e suas características; O ramo hoteleiro e por fim; Os recursos humanos para uma organização, os quais, dentro das necessidades temáticas, quando necessário, contaram com subtítulos no intuito de se apresentar o maior esclarecimento possível à abordagem estudada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 AS EMPRESAS FAMILIARES E SUAS CARACTERÍSTICAS

No contexto da evolução histórica da humanidade, a constituição de empresas familiares sempre foi algo muito comum, e que segundo pesquisadores como Moreira e Neto (2007), Passos (2006) e Bornholdt (2005), apresentam características muito particulares pois tem o controle societário nas mãos de uma mesma família ou de mais famílias em grupo, as quais evoluem de acordo com o decorrer do tempo, considerando-se os valores, objetivos e princípios de cada qual, os quais podem apresentar resultados positivos ou não (MOREIRA e NETO, 2007; PASSOS, 2006; BORNHOLDT, 2005).

Leone (2005) complementa que as empresas familiares se fazem presentes em praticamente todos os segmentos do mercado, no ramo industrial, comercial ou de prestação de serviços, e também aparecem estruturadas em organizações não governamentais (ONGs), associações, prefeituras, universidades, sindicatos, fundações, clubes, igrejas, partidos políticos, enfim em toda a sorte de negócios unifamiliares ou multifamiliares.

Os estudos de Palau (2010) indicam que é notória a expressividade da contribuição das empresas familiares para a economia brasileira, tendo em vista que são responsáveis pela maioria dos empregos gerados no país, cuja representatividade ficou na média de 70% do Produto Interno Bruto (PIB) no ano de 2009, em nível mundial.

Estes estudiosos ainda relatam que segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2014), que o Brasil apresentou um montante superior à 15 milhões de empresas com sociedade familiar dentro do universo de mais de 17 milhões de empresas ativas no país no ano de 2014, geradores de cerca de 52% dos empregos no país e por 27% do PIB brasileiro anual.

Tais números apresentados, só cresceram e tendem a aumentar ainda mais. Tal afirmação pode ser observada como pontuado por Petroni (2018) ao afirmar que correspondem à cerca de 90% das organizações nacionais, cujas

estatísticas ainda surpreendem haja vista que representam cerca de 65% do PIB nacional, detendo 75% da empregabilidade no país, como informam dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-SC, 2015) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017).

Entretanto, em suas características peculiares, verifica-se a questão da sucessão de poder, o que para o consultor empresarial Domingos Ricca (2011, p.1) “(...) tem uma posição ambígua, pode dar às empresas uma nova perspectiva de atuação, ou pode ser a sua destruição, aliada à falta de profissionalismo”, pois apesar de visar como qualquer outra a lucratividade, organiza-se e é gerida, por membros de uma mesma família.

Logo, para Passos (2006), Bornholdt (2005) e Juste (2004), empresas familiares são geradoras de diversas complexidades administrativas em meio as contestações, conflitos de autoridade e sentimentos pessoais envolvidos, além de crenças e valores muito particulares e que se identificam apenas com a família gestora, e que repercutem nos atos empresariais e conseqüentemente, na vida organizacional e suas perspectivas.

Partilhando da mesma concepção, expõem Bernhoeft e Gallo (2003), como também Lanzana e Constanzi (1999), que o sucesso de uma organização só se faz mediante a viabilização de um processo de gradativa separação entre família, propriedade e gestão, e suposta sucessão. De acordo com estes estudiosos, tal processo conduz a conflitos que envolvem a interação das três esferas que compõem a sociedade familiar, sendo estas: a família, o patrimônio e a empresa, que finda com as adversidades, impasses e dificuldades encontradas no processo sucessório.

Em adição, as percepções de Oliveira (2006) e Alvares (2003) no que diz respeito às sociedades familiares, condizem com resultados que refletem diretamente na vida jurídica organizacional, pela simples confusão entre fatores empresariais e fatores familiares. Isto permite verificar-se a relevância da profissionalização assumida pela família, tendo em vista que é através de tal processo, que os conflitos gerados pela sobrecarga das cobranças de cunho empresarial, tendem a ser solucionados (RICCA, 2011).

Para tanto, é vital que os gestores de empresas familiares tenham em mente a importância da implementação de ferramentas suficientemente capazes

de tornar tais companhias menos suscetíveis a variações, bem como, mais eficientes, enxutas e profissionais (OLIVEIRA; REZENDE e ELIAS, 2010).

Segundo autores como Chua; Chrisman e Steier (2003 apud PASSOS, 2006), Adachi (2006), Oliveira (2006) e Moreira e Neto (2007), o exercício sistemático do programa de planos de uma organização do tipo familiar tende a amenizar a probabilidade de erros no processo decisório, levando-a mais facilmente ao alcance dos objetivos e metas previamente estabelecidos.

Deste modo, como pontuado por Passos (2006), uma empresa que vise sobreviver no mercado, somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, tendo na gestão estratégica sem dúvida, uma das melhores técnicas para que a empresa realize sua adaptação e os ajustes necessários de maneira adequada, de forma inteligente e eficaz, utilizando-se de recursos e ferramentas diversas para tal.

Percebe-se, portanto, a partir das literaturas estudadas (LANZANA e CONSTANZI, 1999; ALVARES, 2003; BERNHOEFT e GALLO, 2003; ADACHI, 2006; CHUA; CHRISMAN e STEIER, 2003 apud PASSOS, 2006; OLIVEIRA, 2006; E MOREIRA e NETO, 2007; RICCA 2011), que dada a alta competitividade do mercado deste século XXI, a sustentabilidade de uma empresa do tipo familiar, exige dos seus membros um esforço que foca na sinergia e no estreito relacionamento entre empresa e família, o que significa, que para a atuação de uma organização deste porte se faça qualitativa, é primordial que haja o envolvimento de todos, até como ferramenta estratégica de gestão.

Todavia, para que isso se faça possível, Oliveira; Rezende e Elias (2010) enfatiza a importância da profissionalização dos membros da família que compõem uma empresa familiar, cujas falha – algo ainda muito comum de se perceber no mercado brasileiro-, conduz muitas à falência.

Explicam Oliveira; Rezende e Elias (2010) que a profissionalização é uma ferramenta estratégica e vantajosa no mercado continuamente competitivo, e que para tal, requer o incentivo, bom senso, força de vontade dos seus gestores na implementação de recursos que continuamente visem a melhoria, dentre os quais a capacitação e qualificação em cursos diversos.

Indo ao encontro das menções acima, Passos (2006) observa que é comum perceber-se que organizações dirigidas por famílias, no geral, não têm

um plano estratégico definido, lançando mão apenas na confiança entre os colaboradores, que na sua grande maioria são membros da família (ressalta-se que neste contexto, membros da família podem incluir amigos íntimos, e que detêm a confiança dos gestores), o que torna-se para elas, o suficiente no desenvolvimento das atividades executadas na organização, tendo como critério apenas o ponto de vista dos familiares/amigos (PASSOS, 2006).

Assim, compreende-se a partir das literaturas de Passos (2006) e de Oliveira; Rezende e Elias (2010) que as falhas estratégicas na questão da profissionalização dos membros da sociedade familiar, acabam por distanciar a estrutura familiar da realidade e fins da sociedade, bem como do grau de profissionalização exigido pelo mercado na atualidade.

Logo, diante das análises estudadas, nota-se que as empresas familiares são mais propensas a falhas em todos os âmbitos, e para garantirem suas sustentabilidades e qualidade, devem funcionar de maneira sistemática e direcionada apenas para os negócios, tendo os laços familiares minimizados principalmente no que condiz às decisões importantes a serem tomadas, para que se evitem maiores dificuldades na gestão.

Para estudiosos como Juste (2004); Bornholdt (2005), Passos (2006) dentre outros, tendo em vista que a sociedade familiar é a expressão de um ambiente de negócios, é substancial uma boa estruturação organizacional que apresente hierarquia gerencial e administrativa, visando sempre a conquista de resultados positivos.

Neste sentido, tais autores, permitem a entender-se que nas empresas familiares, a questão hierárquica é de extrema relevância, para que se evitem problemas que possam comprometer sua qualidade, lucratividade e sustentabilidade, exatamente por falta de uma gestão estratégica que tenha a ver com a sua cultura, missão, valores e visão.

Sendo assim, como explicitado por estudiosos como Moreira e Neto (2007), Adachi (2006) e Passos (2006), para empresas familiares manterem-se no mundo globalizado, devem tomar como base determinados aspectos, tais como: um claro foco de atuação, conhecimento do mercado em que estão inseridas, a atuação de seus concorrentes, um bom planejamento estratégico, como também conhecimento, acompanhamento e aproveitamento de

desenvolvimentos tecnológicos nas áreas de sua atuação, sem que se releve atuação escolhida, tamanho, formatação jurídica societária, ou com relação ao tempo de existência.

Considerando-se o objetivo deste estudo, coube ao capítulo seguinte, discorrer sobre o ramo hoteleiro e suas características, identificando-se inclusive, quais os desafios do setor no âmbito nacional, com a relação ao capital humano.

## 2.2 O RAMO HOTELEIRO

Para se adentrar ao contexto característico do ramo hoteleiro no Brasil, foco deste trabalho, importante abordar-se em primeiro plano a questão do mercado de turismo, que segundo Vaz (2001) tem como seu maior produto, a prestação de serviços que tem por finalidade atender “sonhos”, e para tanto, ao lidar com o imaginário humano, necessita satisfazer os desejos de seus clientes.

Para a *World Tourism Organization* (UNWTO, 2016), ou seja, Organização Mundial de Turismo – OMT, a conceituação do termo “turismo” remete ao conjunto de atividades que as pessoas executam durante suas viagens e estadias em divergentes lugares do planeta Terra, por um período inferior a um ano, cuja finalidade está no lazer, nos negócios, e em pesquisas e estudos.

Trata-se de um mercado que tem crescido substancialmente durante o último quarto de século passado, como pontuado pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2008, p.14), representando deste modo, um fenômeno econômico e social, e que tem concedido ampla consciência sobre “o papel que desempenha ou pode desempenhar, tanto de forma direta quanto indireta ou induzida, no que é pertinente à economia em termos de geração de valor”.

Para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, estruturado nas bases governamentais de 2007, o IBGE o classifica como sendo uma atividade econômica, que se define a partir da perspectiva de demanda, e portanto, tem no consumo dos visitantes, um resultado econômico de inúmeras diversidades condicionantes, e que segundo a mesma fonte não permite:

(...) afirmar a existência de um processo de produção comum, que possibilite determinar o turismo enquanto atividade econômica singular, isto é, caracterizada por uma função de produção própria (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2007, p.9).

De acordo com a mesma fonte acima, o turismo oferta produtos que se classificam de acordo com categorias diferenciadas segundo as seguintes características: produtos característicos do turismo, produtos conexos ao turismo e produtos específicos do turismo. Neste contexto, a OMT identifica 189 códigos de produtos observando de forma principal, os que apresentam a maior uniformidade possível na mensuração e análise do turismo em nível internacional (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2007).

Concomitantemente à Classificação Internacional Uniforme das Atividades Turísticas, a OMT no Brasil relata que tais atividades constituem-se dos seguintes ramos: hotéis e similares, segundas residências em propriedades, restaurantes e similares, serviços de transporte globais, serviços anexos aos de transporte global, agência de viagens e similares, serviços culturais, serviços desportivos, serviços de recreação e aluguel de bens e equipamentos (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2007).

As investigações da *Eurostat Statistics Explained* (2018) concluíram que a atividades turística na Europa apresentou em 2017, que 58% das visitas se deu em dormidas de não residentes na Espanha, Reino Unido, Itália e França, denotando deste modo, a nova tendência do setor. Na mesma pesquisa, também se percebeu que a Espanha foi o destino turístico europeu mais procurado em 2017 com cerca de 306 milhões de dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico, o que significa 20% do total da demanda europeia para o segmento. E ainda que 62% dos residentes europeus efetuou ao menos uma viagem no ano de 2017.

Com relação às estadias em hotéis da Europa, a investigação da *Eurostat Statistics Explained* (2018), observou que os maiores hotéis frequentados são os da França e da Itália, sendo que a maior participação turística teve origem dos Finlandeses, e os maiores viajantes foram os residentes em Luxemburgo, Bélgica, Malta, Eslovênia e Chipre, somando-se as notificações de que os Alemães são os que mais apresentaram altas despesas.

A partir destas investigações, fica evidente que os fatores que movimentam o setor estão no querer fazer-se presente em regiões que contam a história da humanidade, isto é, uma questão cultural, e que a maior concentração de indivíduos que viajam na Europa advém de países de primeiro mundo, ou em grande desenvolvimento, cuja economia propicia a possibilidade sonhada por qualquer pessoa.

No Brasil, como pontuado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2015), em parceria com o Ministério do Turismo, identificou a partir dos dados da RAIS e do PNAD de 2013, que a distribuição das ocupações voltadas às atividades turísticas no Brasil, se faz distinta de acordo com cada região, tendo na região Sudeste um percentual em torno de 51% destas, seguida pelo Nordeste com 23%, Sul com 13% e nas regiões Norte e Centro-Oeste um valor ambíguo de 7% de cargos e funções neste setor.

Ainda neste mesmo estudo do IPEA (2015) foi pontuado que o perfil médio dos ocupados formais do turismo no Brasil, tem no homem uma representação de 54% para aqueles dentre 25 a 49 anos, sendo que destes, 67% tem Ensino médio ou nível superior incompleto, e 63% tem menos de um ano no emprego. Destes ainda 42% recebe até dois salários mínimos, 67% atua em organizações com um quadro funcional entre 10 e 99 empregados, e 53% trabalha mais de quarenta horas por semana. Todavia, pela proporção populacional entre gênero masculino e feminino, o IPEA (2015), identificou que há mais mulheres trabalhando no turismo, cerca de 46%, cuja razão ocorre diante das atividades das ACTs - Alojamento e Agência de viagens.

Outro ponto destacado, diz respeito ao nível escolar, que apresenta um maior grau nas atividades de transporte aéreo e hotelarias com mais de cem empregados, onde a maioria tem ensino superior, tecnológico ou técnico (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2015).

Já com relação à empregabilidade informar no setor de turismo no Brasil, o mesmo estudo observou que:

A remuneração média das ocupações informais no turismo é maior que a média da economia em todas as regiões e na média do Brasil... Os valores mais altos são verificados na região Sul (R\$ 1.658) e Centro-Oeste (R\$ 1.596). A maior diferença é percebida na região Nordeste, onde a remuneração média do turismo é 64% maior que a remuneração na economia. Além de refletir a dinâmica da região e o

nível de escolaridade da mão de obra local, a remuneração média também acompanha o custo de vida local (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2015, p. 26).

Em adição, também se notou que no contexto informal, os homens têm maior predominância, tendo na Região Sudeste, um montante de 60% contra 43% das mulheres, ressaltando deste modo, “o papel do setor para a geração de oportunidades de acesso ao mercado de trabalho para mulheres” (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2015, p. 26). Segundo a mesma fonte, a média etária dos profissionais do ramo de hotelaria é de 25 a 49 anos, com exceção à região Norte onde identificou-se uma maioria em pessoas acima de 50 anos, e ainda com relação à escolaridade, a maioria tem ensino médio incompleto praticamente em todas as regiões, salvo as regiões Sul e parte da Sudeste.

Vaz (2001) em adendo, comenta que com o advento do turismo no Brasil e a conscientização de sua importância para o desenvolvimento econômico e social, a preocupação com a satisfação do cliente e a qualidade dos serviços é algo que se faz vital e, portanto, crescente, o que requer das empresas hoteleiras, o uso de criatividade e de recursos tecnológicos que possam promover os negócios, exigindo assim dos seus gestores, a elaboração de estratégias que contribuam o potencial turístico local e do país.

Neste contexto, achou-se também necessário, discorrer-se sobre os desafios do ramo hoteleiro no Brasil enfatizando-se a questão do capital humano, foco deste estudo, e como visto na sequência.

### **2.2.1 Os desafios do ramo hoteleiro brasileiro com a questão do capital humano**

Tomando-se como base o já evidenciado, tanto no que é relativo à sociedade familiar e suas características, quanto à relevância do ramo hoteleiro à economia mundial, fica claro que cada organização se utiliza de estratégias específicas para alavancar seus negócios, o que se dá a partir dos recursos que dispõe e da implementação de novas ferramentas.

Neste sentido, há de se evidenciar a exposição de Ribeiro (2005, p. 5) ao mencionar que “o hotel é um elemento importante para a atividade turística e para o deslocamento humano. Faz parte da oferta de uma destinação turística e do produto turístico”, cujo registro histórico mais antigo, encontrado pelos historiadores, advém da época da execução dos primeiros jogos olímpicos da Grécia e consecutivamente no Império Romano (ANDRADE, 2000), o que deu margem à sua evolução, e apresentação estruturada no contexto contemporâneo, sendo, portanto, um grande desafio gestor.

Para Wada e Camargo (2006) a configuração dos hotéis deste século XXI, aponta dois desafios principais aos gestores e profissionais deste setor, sendo estes, a questão da profissionalização, e a maior consciência dos hoteleiros no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados, tendo na hospitalidade, seu principal ponto chave.

Segundo estes mesmos autores “Pessoas, mesmo protegidas pelos crachás de hoteleiro e cliente, não deixam de ser pessoas e de se converter em anfitrião e hóspede” (WADA e CAMARGO, 2016, p.54), o que para os mesmos estudiosos, requer que os serviços tenham referência no ritual de se receber em casa.

Tendo em vista que o hotel é uma estrutura civil organizada para ofertar serviços de hospedagem por meio do pagamento de diárias e outros serviços acessórios (BARRETO, 2003), há de se considerar uma extrema complexidade na sua infraestrutura e condução, o que exige uma mão de obra mais capacitada e qualificada para um atendimento com qualidade.

Esta competência como descrito por Wada e Camargo (2016, p. 56), evidencia que apesar da existência das 91,8% de hotelaria independente existentes no país, a formação dos profissionais desses estabelecimentos deixa muito a desejar, principalmente nos estabelecimentos de pequeno porte, e nos condizentes à empresas de cunho familiar, privilegiando como pontuado por estes pesquisadores, na sua grande maioria os profissionais das redes hoteleiras de cadeia, principalmente as internacionais que representam apenas 4% da oferta total no Brasil.

Em tempos contemporâneos percebe-se que o perfil do profissional buscado no mercado como um todo, mudou tanto quanto as transformações

societárias, fazendo-se requerer indivíduos mais proativos, dinâmicos, organizados, detentores da consciência à sustentabilidade, com maior flexibilidade, sensibilidade, intuição paciência, capacidade de trabalhar em equipe e preferencialmente com espírito de liderança (MANDELLI,2014; BRANDÃO; VIEIRA e TEMOTEO, 2016).

Para tanto, a chave mestra do profissional do século XXI está no buscar conhecimento contínuo para se adequar as exigências mercadológicas em todos os segmentos, o que não se faz diferente com o ramo turístico, enfatizando-se a rede hoteleira, foco maior deste estudo.

Ora, como mencionam Wada e Camargo (2016, p.57) “se a responsabilidade recai sobre as pessoas, há que se pensar, adicionalmente, nos sistemas de formação de pessoal para a hotelaria”. Tal concepção conduziu e vem levando ainda, muitas pessoas à realizarem diversos tipos de cursos de formação na área turística, que vão desde os técnicos, tecnológicos, graduações, especializações, MBAs e cursos de extensão, considerando-se tratar-se de um ramo em que “gente lida com gente”, e, portanto, oferta de forma muita expressiva diversos postos de trabalho.

No que se refere à sociedade familiar do segmento hoteleiro, Flores (2001, p. 50), entende que “a profissionalização é um assunto controvertido... por trazer consigo modificações significativas na estrutura empresarial”. E assim complementa este autor que:

(...) a família, por si só, muitas vezes sente dificuldades para dar prosseguimento ao empreendimento. Em determinado momento de sua existência, a empresa familiar sentirá necessidade de incorporar à sua estrutura novos posicionamentos, novos paradigmas e, também, novos profissionais. É uma necessidade natural de renovação, exigência dos tempos modernos (FLORES, 2001, p.50).

As literaturas de Camargo (2004) e Ribeiro (2005), por exemplo, comentam que a questão da profissionalização vão além da disposição para as mudanças necessárias, e que nas empresas familiares necessitam da mais perfeita sintonia entre os seus dirigentes e seus funcionários, e que decorrem de adaptações e inovações que por suas vezes, requerem também destes membros, a constituição de habilidades diversas que podem ser lapidadas e

ampliadas de acordo com as necessidades da empresa e da demanda do mercado.

Flores (2001) ressalta que antes de qualquer coisa, uma empresa familiar, é uma organização como qualquer outra, e para tanto, seu ambiente deve ser estruturada sob a mesma concepção, onde não se fazem possíveis comportamentos e posturas vivenciadas em ambiente familiar, e para tal, sugere e enfatiza a importância da contratação de profissionais de gestão sem vínculo com a estrutura familiar, de forma a que se garanta um maior e melhor equilíbrio na tomada de decisões e ações diversas, eliminando a máximo quaisquer reproduções de situações familiares que interfiram no contexto organizacional.

### 2.3 OS RECURSOS HUMANOS PARA UMA ORGANIZAÇÃO

A gestão organizacional contemporânea é a mola propulsora para o alcance do sucesso de uma empresa que se pretenda manter ativa e sustentável diante dos inúmeros desafios do século XXI e da acirrada competitividade do mercado moderno (CHIAVENATO, 2005; DUTRA, 2006; ARAÚJO e GARCIA, 2009).

Tais estudiosos acima mencionados, enfatizam que a excelência para uma gestão organizacional advém da visão sistêmica voltada ao crescimento e desenvolvimento de desempenhos a partir de metas e objetivos planejados, o que somente se alcança por intermédio da uniformidade de comunicação, que deve ser clara e coesa para atrair confiança e respeito e assim conduzir e comprometer cada equipe ao alcance de seus objetivos.

Complementam os mesmos autores que o alcance da excelência organizacional, consiste principalmente em fatores específicos que compõem o plano estratégico ou diretor de uma organização, ou seja, pela análise de pontos estratégicos, tais como: qualidade de produtos e serviços ofertados, atendimento às necessidades de clientes, inovações tecnológicas, técnicas e metodologias, conhecimento da concorrência, estruturação de plano de negócios, configuração do plano de comercial, inclusão dos planejamentos tático e operacional, lucratividade e, o investimento nos recursos humanos, todos sem

exceção, comprometidos com as metas e objetivos da empresa, cujas atividades devem seguir a missão, valores e cultura da mesma (CHIAVENATO, 2005; DUTRA, 2006; ARAÚJO e GARCIA, 2009).

Contudo, na busca da excelência organizacional tão requerida pelo mercado moderno, as empresas em geral, encontram inúmeros desafios nos seus cotidianos. Neste contexto, Vick et al (2015) destaca os seguintes: inovação estratégica que requer não apenas investimentos em recursos tecnológicos, mas também no capital humano; busca de vantagens competitivas através das capacidades dinâmicas de seus gestores, e ; capacidade de absorção, isto é, o conjunto de rotinas organizacionais e processos estratégicos que criam valores e dinamismos na busca do alcance de metas e objetivos, e por conseguinte de resultados positivos.

Logo, fica claro que empenhada em gerir negócios, informações, conhecimentos, processos e pessoas, a gestão organizacional do século XXI precisa buscar continuamente o desenvolvimento de capacidades e habilidades nas diversas áreas que compõem a estrutura em sua totalidade, o que coloca o departamento de recursos humanos, denominado simplesmente pela sigla RH, como área estratégica que propicia a base deste sistema estrutural.

Chiavenato (2005) relembra que as empresas são constituídas por pessoas, e, portanto, dependem destas para que seus objetivos, metas e missões sejam devidamente cumpridas com o mínimo de tempo, esforço e conflito. Para tanto, como exposto por Dutra (2006) os objetivos do RH contemporâneo buscam acima de tudo, o envolvimento das pessoas no alcance dos objetivos predeterminados pela empresa, em paralelo aos seus próprios, o que somente ocorre com base na interação global, isto é, da pessoa com a empresa, com os demais colegas e com suas próprias ambições.

No entanto, neste aspecto estratégico Ulrich (2000) observa que o estabelecimento de estratégias por si só, não garante o sucesso organizacional. Se faz necessário, portanto, o investimento no capital humano através do comprometimento de cada qual e da aplicação de competências, na busca da praticidade de planos que realmente propiciem o sucesso esperado.

Diante disto, Felício (2015, p.1) comenta que o RH contemporâneo tem por finalidade desenvolver “com ou para as pessoas”, talentos com capacidades,

habilidades e competências, utilizando-se de técnicas específicas, tendo na motivação o elemento primordial ao alcance das expectativas positivas para a organização, e para tal, requer o comprometimento de todos.

O RH é uma área que frente as exigências da sociedade moderna, deve participar da elaboração e estruturação de objetivos, de forma política e negociável, visando tratar os aspectos humanos enquanto recursos. Sendo assim, é segundo Pereira (2008), o porta-voz das aspirações do capital humano, implementando a partir do capital humano, a base para todo o planejamento estratégico organizacional, usando-se assim de políticas de admissão, promoção e avaliação de pessoal, buscando inclusive, satisfazer necessidades e anseios pessoais que possam agregarem-se aos objetivos organizacionais.

Adicionalmente, Pereira (2008) menciona que as etapas de atuação do RH englobam os seguintes processos: a) provisão – que dizem respeito ao processo de recrutamento e seleção; b) aplicação – fazem referência à orientação, modelagem de cargos, avaliações de desempenho; c) remuneração – condizente com pagamentos de salários, incentivos e benefícios; d) desenvolvimento – pertinentes aos programas de treinamento e desenvolvimento; e) manutenção – relativos às relações trabalhistas, higiene, saúde, segurança e qualidade de vida no ambiente de trabalho e do trabalhador; e finalmente; f) monitoração – que controla o banco de dados pessoal e os sistemas de informação do setor, dentro de um modelo de gestão estratégica, atraindo, retendo e motivando o capital humano na condução e alcance de metas e objetivos de uma empresa.

Assim, fica evidente que se administrar o RH é algo estratégico, uma vez que é por meio deste setor que todos os demais, podem buscar a eficácia e a eficiência de suas atuações, com mais confiabilidade e segurança, que em conjunto atuam visando o sucesso organizacional.

Seguindo-se tal concepção, apresenta-se na sequência, e dentro do objetivo principal deste trabalho, a relevância do setor de recursos humanos no segmento hoteleiro para as empresas familiares.

### **2.3.1 O RH para o setor hoteleiro com enfoque nas empresas familiares**

Como visto, a gestão organizacional de uma empresa alicerça-se também no universo do capital humano e no contexto das empresas modernas, se torna desafiador para o Recursos Humanos, convencer gestões de que o mercado está em plena transformação, e por consequência, requer também o modo de se pensar em gerir pessoas.

Logo:

É de natureza dos recursos humanos que se pense em termos de ideal. No setor Hoteleiro, é necessário pensar tanto nas necessidades do negócio, como nas dos colaboradores. Recrutar bem, qualificar funcionários eficazmente e criar um ambiente de trabalho no qual possam ir além do solicitado, dando suporte às metas do negócio, é um dos maiores desafios de recursos humanos (QUINTINO, 2012, p.1).

Tendo como premissas, as diversas funções do RH, os estudos analisados voltados a se verificar a influência das diferentes dimensões determinadas pelos sistemas de gerenciamentos do setor, tais como: recrutamento e seleção, desempenho e desenvolvimento, na orientação do mercado de hotéis, denotam que os mesmos têm grande expressividade ao mercado hoteleiro, tendo em vista o importante papel no que concerne à empregabilidade, e neste sentido, aos benefícios propiciados aos profissionais nele atuantes no que concerne à conquista de seus objetivos, a satisfação e fidelidade dos clientes, o aprendizado quanto a intensidade e execução das atividades. Vejam-se alguns desses estudos e as conclusões de seus pesquisadores, como descritos na sequência.

Para Oliveira e Gueiros (2004) não se faz impossível pensar na melhoria da qualidade de qualquer serviço prestado, sem que se reflita na relevância de sistemas eficazes voltados ao recrutamento, seleção, desempenho, treinamento e programas de desenvolvimento de pessoas.

Com relação à relevância do RH responsável por gerir pessoas, Quintino (2012) enfatiza que no ramo da hotelaria, deve-se refletir na importância de que a prestação de serviços é realizada por elemento humano à outro elemento humano, e assim, não é apenas uma questão de se escolher a pessoa certa para o cargo certo, mas sim, de se recrutar pessoas que se identifiquem com a cultura organizacional agregando valores à este contexto.

Na concepção de Quintino (2012) os serviços hoteleiros devem ser vistos por seus empreendedores sob um olhar diferente, voltado para os seus colaboradores de forma mais abrangente, e assim, através das estratégias do RH, facilitar-se a diretriz estratégica ao recrutamento e seleção e demais processos do setor, na busca do sucesso dos negócios.

Neste contexto, Chiavenato (2002) relata que na prestação de serviços, os colaboradores são diretamente responsáveis pelo atendimento e qualidade do que se é ofertado, e para tanto, há uma interrelação entre a atuação de cada setor com o ambiente em que estiver inserido, ressaltando deste modo, a importância da motivação, que se estabelece a partir dos seguintes fatores: satisfação com o trabalho realizado; possibilidades de crescimento na empresa; reconhecimento; salários; benefícios; interrelacionamento com o grupo e a organização de forma global; o ambiente em si em termos psicológicos, físicos e estruturais; e a liberdade de se tomar decisões como fator participativo.

Corroborando com o mesmo pensamento destaca-se que “quando os colaboradores percebem que a organização promove uma política de incentivos, as pessoas passam a se empenhar mais” (CHIAVENATO, 2002, p.115), e assim, na concepção deste renomado autor, procuram satisfazer suas necessidades por intermédio do retorno dado pela organização, o que se torna um elemento estratégico que promove vantagens no mercado.

Sendo assim, é primordial que se planeje também, a questão do capital humano, que de acordo com Hayes e Ninemaier (2005) toma base nos métodos de se recrutar e selecionar profissionais, além de possibilitar a promoção interna. Para tal, segundo a concepção destes estudiosos, se faz necessário de primeiro, a incorporação de profissionais qualificados e capacitados em cada área necessitada, os quais devem ter visão de agregação à organização, primando pelo cumprimento do plano estratégico da empresa e preenchendo a lacuna de retenção de talentos.

Todavia, no setor hoteleiro, notam-se certos problemas no que se refere ao planejamento estratégico do capital humano. Ansarah (2002) observa a questão da sazonalidade do setor, considerando-se a região onde o hotel estiver localizado, e que segundo este autor, muitas vezes conduz ao negligenciamento nos processos de recrutamento e seleção.

Outro ponto, também condizente à questão geográfica, é que, principalmente em estabelecimentos de menor porte, de cunho familiar, e em regiões menos favorecidas, o processo de recrutamento e seleção, ocorrer quase sempre por intermédio de indicação por parte dos funcionários mais antigos, ou de familiares, cujo processo acaba ficando sob responsável do setor a qual o candidato será subordinado (PASSOS, 2005).

Há de se enfatizar como evidenciado por Maximiano (2007), que hotéis de pequeno porte e os de sociedade familiar, geralmente, nem possuem um setor de RH, e, portanto, não retém nenhuma política estabelecida para o processo de recrutamento e seleção tão relevantes ao âmbito mercadológico moderno. Atuam simplesmente, de forma tradicional com base somente na experiência e/ou nas referências, cumprindo minimamente a legislação trabalhista vigente.

Os estudos de Monteiro e Carrera (2006), indicaram também neste balaio de problemas, que a grande parte dos gestores de hotéis de médio e pequeno porte, ou de redes familiares, tendem a considerar somente as referências pessoais, deixando um pouco de lado, a questão da qualificação e capacitação tomada em cursos específicos.

Meniccuci (2007) pontua a alta rotatividade de funcionários do setor hoteleiro como ponto importante ao sucesso organizacional, dados fatores como carga de trabalho, falta de adaptação, transferência para outras unidades, dentre outros, o que requer, portanto, da rede hoteleira, maiores investimentos no sentido de desenvolver treinamentos, implementar programas de integração, e propiciar novos benefícios, inseridos em processos de recrutamento e seleção bem definidos, coesos e padronizados.

Importante mencionar-se a percepção de Gomes e Escrivão Filho (2001) ao mencionar que o processo de preenchimento de cargos, não é tão simples como muitos imaginam. É dinâmico e complexo, e interage diretamente com processos subsequentes, como meio de analisar o desenvolvimento do indivíduo para com o cargo.

Para Quintino (2012) o processo de recrutamento e seleção de pessoal para o ramo hoteleiro é um desafio, principalmente para empresas de menor porte, haja vista, em especial, a baixa qualidade de mão-de-obra e o alto *turn-*

over (rotatividade), e que para cargos de gestão se faz ainda mais complexo, pela falta de profissionais adequados à esta função para este tipo de mercado.

Comenta a especialista que o Brasil, apesar de ser um potencial turístico dos mais importantes no mundo, infelizmente não tem investido na capacitação de pessoal para o atendimento do setor. Bons profissionais são perdidos para outros mercados, o que tende a empregar-se nos hotéis para cargos de gestão, profissionais estrangeiros (QUINTINO, 2012).

Teixeira e Morisson (2004) destacam também, a falta de participação do próprio empreendedor na execução de treinamentos e cursos voltados à gestão de negócios e conhecimento de mercado, o que influencia diretamente no capital humano recrutado, e conseqüentemente, na atuação destes quanto à forma de se prestar serviços de hotelaria.

A investigação conduzida por Mello et al (2010, p.15), e que é relativa as práticas de recursos humanos na gestão do setor hoteleiro capixaba, mais especificamente em estabelecimentos localizados na capital Vitória, os pesquisadores identificaram que “os posicionamentos assumidos pelos atores dos hotéis pesquisados são construídos a partir de um processo que depende da relação do indivíduo com os ambientes e grupos sociais que fizeram parte de sua trajetória profissional”.

Notou-se que dadas as transformações sociais do século XXI, a questão do profissionalismo fundamenta-se totalmente na especialização, que o capital humano atuante dos que buscam inserção neste tipo de mercado tem variáveis que vão de baixo para cima e vice-versa, ou seja, funcionários tentam cargos mais elevados dentro da organização em que já atuam, e disputam vagas, com profissionais de outros ramos do mercado, com capacitação técnica mais elevada, porém sem prática no setor (MELLO, et al, 2010). Segundo este autor, isto se deve, mediante a crise político-econômica vivenciada no país, bem como, o fato de que a cidade de Vitória- ES foi sede de alojamento de equipes que disputaram, por exemplo, as Olimpíadas do Rio de Janeiro.

Como forma de se estabelecer padrões na gestão de recursos humanos, deve se levar em conta alguns parâmetros, que segundo Bertho (2010) são os seguintes: estabelecimento de metas e indicadores de desempenho; estabelecer níveis de mensuração de desempenho; implantação de políticas de desafios e

estímulos; incentivos à delegação de autoridades e delimitação de responsabilidades; manutenção de uma comunicabilidade coesa, clara e de cunho informativo.

Para tanto, o RH voltado ao ramo hoteleiro, deve se atentar a agregação de pessoas, ao direcionamento de funções, a implantação de políticas de recompensas, à análise do desenvolvimento dos setores internos, ao incentivo da comunicação, à manutenção do ambiente funcional e agradável, por meio de monitoramentos e controles (BERTHO, 2010).

Neste tramite de perfil societário, as exigências das pessoas vêm a cada dia mais se fazendo presentes, e quando dizem respeito à serviços que inserem satisfações pessoais, como é o caso do ramo turístico onde a hotelaria está inserida, fica claro, que as cobranças quanto a qualidade é ainda maior.

Seguindo-se esta lógica, Quintino (2012) pontua que os empreendedores de hotéis, principalmente os de pequeno porte e de sociedade familiar, devem ter em mente a avaliação do quão importante é a qualidade do serviço ofertada, e o quanto seus colaboradores são responsáveis por esta qualidade. É necessário, que identifiquem como e o quanto devem investir no capital humano, e para tanto implantar treinamentos suficientemente capazes de caminhar ao alcance de suas expectativas, bem como, implementando análises indicativas do desempenho dos serviços ofertados, o que vai ao encontro da qualidade do capital humano disponibilizado.

Veja-se as dicas que a especialista dá: “Independente do que um hotel divulga como filosofia, o que vai determinar os reais valores de uma empresa, é tudo aquilo que se pode medir e avaliar”, o que se dá por meio de ferramentas como avaliação de desempenho, pesquisa de clima, política de remuneração e benefícios, dentre outras, cujas frequências determinam de forma bem impactante a cultura do hotel sendo assim “determinantes para a comunicação dos valores da empresa” (QUINTINO, 2012, p.1).

Logo, mediante as exposições relatadas, percebe-se que o RH para o ramo hoteleiro, enfatizando-se as empresas de cunho familiar, dá base à estruturação de uma organização, tendo em vista que tem como seu recurso de trabalho, as pessoas colaboradoras do sucesso esperado.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil pela sua extensão territorial e posição geográfica, é um berço de inúmeras possibilidades turísticas, seja no seu contexto natural, quanto no seu contexto histórico, e assim promove não apenas suas perspectivas de lazer e recreação, mas também de pesquisas, ecoturismo, cultural, de esportes, de aventura, de negócios, dentre outros, o que faz estruturar o segmento hoteleiro de forma muito expressiva ao contexto econômico do país.

No entanto, mesmo com a diversidade e gama de possibilidades, é notória a falta de infraestrutura principalmente no que concerne ao atendimento ofertado pelos hotéis de médio e pequeno porte, quase sempre geridos por sociedades familiares, as quais se vêm diante de conflitos no cotidiano, dadas as divergências de opiniões, e os sentimentos que envolvem a questão da família, colocando em risco a gestão dos negócios de forma sustentável.

Diante desta realidade, este estudo direcionado pelo problema de pesquisa que indagava sobre a relevância da área de recursos humanos para as empresas familiares do segmento hoteleiro no Brasil, percebeu inicialmente que as empresas familiares são negócios crescentes, seja pela vontade de se empreender, seja pela crise vivenciada no país que promove uma empregabilidade de membros da família, ou por meio de outras motivações, os quais estão envoltos em uma série de problemas, que dizem respeito à questão hierárquica, de sucessão, e de desacordos e desavenças entre os membros da família, conturbando deste modo, a razão com a emoção, e assim por muitas vezes, atrapalhando o crescimento da organização.

Para tanto, o setor de recursos humanos é nesta contemporaneidade um setor estratégico para qualquer empresa de qualquer segmento, uma vez que é o responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento e aproveitamento de talentos configurados no capital humano, que por sua vez, na área de hotelaria, é a mola propulsora do sucesso deste tipo de negócio.

Enquanto um setor de prestação de serviços, o ramo hoteleiro tem como base que o alicerça, o atendimento ofertado, e para tanto, por intermédio das funções dos recursos humanos consegue estruturar o capital humano de acordo

com as capacitações e habilidades requeridas para cada atividade/função e cada necessidade do negócio, visando sempre a satisfação do cliente.

Conclui-se que os recursos humanos para o ramo hoteleiro têm como meta transformar a mão-de-obra necessária para que se alcance tal satisfação, afinal presta um serviço que deve ir além daquele conforto que se tem na própria casa de cada visitante/hóspede. Pessoas viajam por inúmeros motivos, mas indiferente de quais sejam, querem ser bem tratadas, querem poder se sentir melhor do que se sentem em casa. Logo, a capacitação de cada profissional em cada função é primordial, e vai além da questão técnica/prática do cotidiano. Requer educação, dinamismo, ser prestativo, e ter um sorriso no rosto continuamente.

No contexto da sociedade familiar, é preciso que os empreendedores saibam separar a questão dos laços familiares do âmbito do negócio, fazendo-se imprescindível um maior investimento em treinamentos dos membros da família, para que cada qual, saiba de suas reais responsabilidades, deveres e direitos, e que possam não somente servir como meros funcionários, mas como líderes que possam conduzir equipes na melhoria contínua do atendimento dos serviços que lhes são cabíveis.

Sendo assim, sugere-se que estudos neste sentido, sejam conduzidos sempre, visando orientar os profissionais da administração, dos recursos humanos, os empreendedores do ramo hoteleiro no geral, e aos que se pretendem trabalhar na área, para que haja uma maior e melhor conscientização de que a capacitação, qualificação e desenvolvimento de habilidades é algo que deve ser realizado de forma progressiva, cujos resultados, corroboram no sucesso pessoal, no profissional, para o empreendimento, e conseqüentemente na satisfação do cliente, que por sua vez, se torna um agente de marketing *inbound* bem como *outbound*.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S/A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ÁLVARES, E. Diferenciação família/propriedade/empresa – base de sustentação da empresa familiar. **ÁLVARES, E. (Org)**. Governando a empresa familiar. Belo Horizonte: Qualitymark - Fundação Dom Cabral 2003. Disponível em:< <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/livro-1756>>. Acesso em 08 de ago.2019.

ANDRADE, J.V. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 2000.

ANSARAH, M. G. **Formação e Capacitação do profissional em turismo e hotelaria: reflexos e cadastro das instituições educacionais do Brasil**. São Paulo: ALEPH, 2002.

ARAUJO, L.C.G.; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARRETO, P. de O. Lazer e recreação: um setor em evidencia na hotelaria em Florianópolis. 2003. Disponível em:<<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt=BR=&q=cache:IHm65utvgDYJ:www.assesc.com.br/paginas/24.pdf+%22marketing+hoteleiro%22>>. Acesso em 12 de ago.2019.

BERNHOEFT, R; GALLO, M. **Governança na empresa familiar: gestão, poder, sucessão**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERTHO, M.S. **Gestão de pessoas no setor hoteleiro**. Monografia (Especialista em Gestão de Recursos Humanos). Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:< [https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k213820.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213820.pdf)> Acesso em 28 de set. 2019.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRANDÃO, J. M. F.; VIEIRA, M. T. B.; TEMOTEO, J. A. G. Liderança feminina na hotelaria: em estudo com mulheres que exercem cargos de liderança em hotéis localizados em João Pessoa- PB. **Cad. Est. Pes. Tur.** Curitiba, v.5, nº 6, p. 95-114, jan/jun. 2016.

CAMARGO, L.O.de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004. (Coleção ABC do Turismo).

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHUA, J.; CHRISMAN, J.; STEIER, L. *Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Summer. (pp.331-338), 2003.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

*EUROSTAT STATISTICS EXPLAINED. Estatísticas sobre o turismo*. 2018. Disponível em:< [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics/pt](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/pt)>. Acesso em 22 de set. 2019.

FELÍCIO, J.C. de Carla de S. M. **Os processos de RH**: uma visão estratégica. 2015. Disponível em:< <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-processos-de-rh-uma-viso-estratgica/>>. Acesso em 30 de set. 2019.

FLORES, S.P. **A empresa familiar e o exercício do poder**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001. (Coleção Conexão).

GOMES, M. A. do N. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa: estudo multicase no setor metalmeccânico de São Carlos-SP. **Anais do II EGEPE - Encontro de estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de pequenas Empresas**. Londrina, PR. 23 e 24 de novembro de 2001. Disponível em:< <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/GPE2001-15.pdf>>. Acesso em 06 de set.2019.

HAYES, D. K.; NINEMEIER, J.D. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatísticas do Empreendedorismo. 2015. Estudos e Pesquisas. Informação Econômica**. Vol.30.Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em:< <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101312.pdf>>. Acesso em 02 de ago.2019.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA- IPEA. **Relatório com as estimativas da caracterização da ocupação formal e informal do turismo, com base nos dados da RAIS e da PND 2013, para o Brasil e regiões**. Sistema de informações sobre o Mercado de Trabalho do setor de turismo no Brasil. Secretária de Assuntos Estratégico da Presidência da República. Ministério do Turismo. Brasília, DF. Março de 2015. Disponível em:< [http://www.ipea.gov.br/extrator/arquivos/160204\\_caracterizacao\\_br\\_re.pdf](http://www.ipea.gov.br/extrator/arquivos/160204_caracterizacao_br_re.pdf)>. Acesso em 15 de set.2019.

JUSTE, A.D. **A empresa familiar**. São Paulo: Proview, 2004.

LEONE, N.M.de C.P.G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

MANDELLI, L. **Liderança feminina**. 2016. Disponível em:<<http://www.lideranca-feminina-livia-mandeli-pdf>> Acesso em 1 de out.2019.

MAXIMINIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração – da revolução urbana à revolução digital. **Revista Atualizada**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, A.S. de; SILVA, A.R.L.da; SILVA JUNIOR, A. da; JUNQUILHO, G.S. Práticas de recursos humanos na gestão do setor hoteleiro capixaba. **Anais do VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - ENEO 2010**. Florianópolis, SC. 23 a 25 de maio de 2010. Disponível em:<[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/andreza.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/andreza.pdf)>> Acesso em 25 de set. 2019.

MENICUCCI, C. M. B. de F. **A rotatividade na hotelaria econômica**: uma investigação nos hotéis Ibis Belo Horizonte e Betim. Dissertação (Mestrado) Pós-graduação de Turismo e Meio Ambiente. Centro Universitário UNA, 2007. Disponível em:< <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp155713.pdf>>> Acesso em 04 de out.2019.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Economia do Turismo. Análise das atividades características do turismo 2003**. Estudos e Pesquisas. Informação Econômica número 5. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2007. Disponível em:<[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/outros\\_estudos/economia\\_d\\_o\\_turismo/economia\\_turismo\\_\\_\\_dados\\_de\\_2003.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/outros_estudos/economia_d_o_turismo/economia_turismo___dados_de_2003.pdf)>. Acesso em 15 de set. 2019.

MONTEIRO, A. de O.; CARRERA, L. C. S. A gestão estratégica de organizações hoteleira em Salvador. **Revista Gestão e Planejamento**. Ano 7, n.13. Salvador, BA. jan./jun. 2006, p. 60-69

MOREIRA JR., A. L.; NETO, A. de B. **Empresa familiar**. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, J. B.; REZENDE, R.; ELIAS, A. Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 6., 2010, Pernambuco. **Anais...** Pernambuco: EGEPE, 2010.

OLIVEIRA, L. M. B.; GUEIROS, M. G. Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? um estudo no setor

hoteleiro. **Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004**. Curitiba: Enanpad, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **CUENTA satélite de turismo: recomendaciones sobre el marco conceptual**. Nueva York: Naciones Unidas; Madrid: Organización Mundial del Turismo, 2008. 149 p. Disponível em: < [https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesf/SeriesF\\_80rev1s.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesf/SeriesF_80rev1s.pdf)>. Acesso em 02 de ago.2019.

PALAU, D. **Empresa familiar: evolução e competitividade**. 2010. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/empresa-familiar-evolucao-e-competitividade/50310/>>. Acesso em 18 de ago.2019.

PASSOS, E. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.

PASSOS, J.C. Análise da gestão de pessoas em organizações de serviços hoteleiros. **CEPPG Revista- Associação Catalana de Educação: CESUC Catalão**, ano VII, nº 12, 1º semestre, 2005.

PEREIRA, A.A. De empregados a colaboradores. **Anuário Expressão**, Florianópolis, 153, 2008. Disponível em: < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-processos-de-rh-uma-viso-estrategica/>>. Acesso em 03 de ago.2019.

PETRONI, M.J. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil. **Jornal da USP** (online). São Paulo, 18 de outubro de 2018. Disponível em: < <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>>. Acesso em 28 de jul.2019.

QUINTINO, L. Recursos Humanos e a Hotelaria. **Hotelnews - hotelaria, gastronomia e tendências** (online). 24 de abril de 2012. Disponível em: < [http://www.revistahotelnews.com.br/portal/opiniao.php?get\\_op=122](http://www.revistahotelnews.com.br/portal/opiniao.php?get_op=122)>> Acesso em 02 de out.2019.

RIBEIRO, H.C. **A hotelaria na cidade de Porto Alegre: gestão de redes e gestão familiar**. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-graduação em Turismo. Universidade de Caxias do Sul. 2005. Disponível em: < <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/124/Dissertacao%20Helena%20Charko%20Ribeiro.pdf;jsessionid=91EA3D7189C58CF78E25BD7108F0E17A?sequence=1>>. Acesso em 12 de out.2019.

RICCA, D. **A sombra da 3º geração nas empresas familiares**. 2011. Disponível em: < <https://empresafamiliar.com.br/a-sombra-da-3o-geracao-nas-empresas-familiares/>>. Acesso em 30 de mai. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 27 jul. 2014. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresasgeram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 01 de ago.2019.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 8, n 1, Jan./Mar. 2004: 105- 128. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552004000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000100006)>> Acesso em 01 de out.2019.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VAZ, G.N. **Marketing turístico**: receptivo e emissor. São Paulo: Pioneira, 2001.

VICK, T.E. Desafios organizacionais do século XXI: uma introdução ao fórum sobre inovação, capacidades dinâmicas, capacidade de absorção do conhecimento e relações simbólicas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. Vol.16. n.3. São Paulo. Mai./jun. 2015. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712015000300014#B04](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000300014#B04)>. Acesso em 01 de out.2019.

WADA, E.K; CAMARGO, L.O.de L. Os desafios da hotelaria. **GV executivo**. Vol.5. n.º1. fev./abr. 2006.

*WORLD TOURISM ORGANIZATION – UNWTO. UNWTO Tourism Highlights. 2016 edition.* Disponível em:<[http://dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas\\_indicadores/UNWTO\\_Tourism\\_Highlights\\_2016\\_Edition.pdf](http://dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas_indicadores/UNWTO_Tourism_Highlights_2016_Edition.pdf)>. Acesso em 19 de set. 2019.