

## **GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE HOSPITALIDADE: experiências de estagiários na hotelaria**

Jaqueline Gomes Silva<sup>1</sup>

Ruan Tavares Ribeiro<sup>2</sup>

Eriberto do Nascimento Sousa<sup>3</sup>

**Resumo:** As relações de hospitalidade são interações humanas em qualquer contexto social. Neste trabalho, objetivou-se analisar de que forma as relações de hospitalidade entre estagiários do curso de Hotelaria de uma instituição federal de ensino superior e gestores de hotéis podem ser consideradas uma estratégia competitiva para os sujeitos e as organizações. Partiu-se de uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de casos múltiplos, com cuja técnica de coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas com estagiários e representantes de hotéis, na cidade de São Luís, Maranhão. Em seguida, os dados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo, orientada por uma categorização elaborada antes da coleta dos dados, baseada na literatura. Os resultados apontam que os entrevistados possuem percepções semelhantes sobre hospitalidade com foco no papel do anfitrião, no contexto comercial. Notou-se que as relações de hospitalidade estão alinhadas a Gestão de Pessoas dos hotéis e podem ser consideradas uma estratégia competitiva tanto para os hotéis como para os estagiários.

**Palavras-chave:** Recursos humanos; meios de hospedagem; estágio; hoteleiro; competitividade.

## **INTRODUÇÃO**

As relações de hospitalidade são interações humanas que acontecem em contextos da sociedade. Porém, a hospitalidade não significa apenas o simples “encontro” entre pessoas, mas também, é preciso atentar-se para as regras não escritas destas interações sociais (CAMARGO, 2015). Ou seja, cabe às partes envolvidas nesse processo – o anfitrião e o hóspede – agir conforme a situação e o local em que estiverem, com vistas à construção e/ou fortalecimento de seus relacionamentos. Para isso, é preciso entender que tais relações resultam de características da hospitabilidade (TELFER, 2004), como: a empatia, a gentileza, o acolhimento, entre outras ações que tornem a situação ou o ambiente mais agradável para quem recebe como também para quem está sendo recebido (CAMARGO, 2021).

A hospitalidade no espaço comercial é comumente estudada por meio das relações com os consumidores. Para Butuhy (2020), os princípios da hospitalidade colaboram para oferecer aos clientes um atendimento personalizado e diferenciado, produtos e/ou serviços que atendam

<sup>1</sup> Bacharel em Hotelaria pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA). E-mail: [queline100silva@gmail.com](mailto:queline100silva@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutorando em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi (UAM). Professor substituto na UFMA. E-mail: [ruantavaresufma@gmail.com](mailto:ruantavaresufma@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutorando em Turismo na Universidade de São Paulo (USP). Analista de Produtos na Teresa Perez Tours. E-mail: [eriberto.nasc@hotmail.com](mailto:eriberto.nasc@hotmail.com)

às suas necessidades e expectativas, além de resultar em um relacionamento benéfico com os seus clientes. “O conceito de hospitalidade, no entanto, permaneceu o mesmo ao longo da história: satisfazer e servir os hóspedes” (CHON; SPARROWE, 2003, p. 1).

No entanto, as organizações também precisam preocupar-se com os seus clientes internos, para isso, o setor de Gestão de Pessoas objetiva atrair, desenvolver e manter pessoas que geram resultados para as organizações. Assim, este setor deve oferecer um ambiente acolhedor e motivador para os seus colaboradores talentosos e produtivos, como também atentar-se para a hospitalidade organizacional no sentido de criar e manter relações baseadas nos princípios de hospitalidade entre a organização e seus colaboradores, a fim de melhorar a qualidade de vida do trabalhador, resultando em produtividade e lucratividade para as organizações, como também estabelecendo uma cultura de hospitalidade (CLARO, 2015; FEDRIZZI, 2009).

É imprescindível que as políticas e práticas da Gestão de Pessoas estejam alinhadas ao planejamento estratégico da organização para que possam cumprir com os seus novos papéis caracterizados por serem múltiplos e complexos, assim irá conseguir criar vantagens competitivas (CHIAVENATO, 2014). Isso é necessário devido à alta competitividade entre as organizações que buscam ampliar seu mercado de atuação e conquistar novos clientes, logo, precisa-se investir em estratégias que as tornem únicas em relação aos seus concorrentes. Mas, para isso, Porter (1989) enfatiza que as organizações precisam atentar-se para os fatores ambientais externos que influenciam na intensidade da competição entre as organizações, além de outros elementos que juntos determinam o sucesso ou o fracasso da organização.

Roman et al. (2012) complementam que, além dos fatores externos, é necessário considerar os fatores internos que estão sob o “controle” das organizações, se forem bem desenvolvidos e aplicados ao planejarem as suas estratégias competitivas. Então, as organizações precisam conhecer a si mesmas, aos seus concorrentes e aos seus consumidores, assim, será capaz de criar e manter vantagens competitivas que é algo que torna a organização diferenciada no mercado. Desse modo, para Santos e Wada (2017), as ações de receber e acolher as pessoas podem ser consideradas uma vantagem competitiva para as organizações, pois os consumidores querem ser bem tratados e receber o melhor por parte das empresas.

A Gestão de Pessoas também é responsável por intermediar as interações entre a organização, seus colaboradores e todas as pessoas que entram em contato com ela. Os estudantes do ensino superior, por um breve período, tornam-se parte de uma organização por meio do cumprimento do estágio supervisionado obrigatório ou não obrigatório. O estágio

supervisionado caracteriza-se por ser um período de aprendizado pessoal e profissional, no qual o estagiário atua por meio de funções supostamente relacionadas ao conteúdo teórico visto em sala de aula, além de estar amparado legalmente pela Lei Federal n.11.788/08, que regulamenta sobre o estágio de estudantes.

O estágio supervisionado envolve três agentes principais: a instituição de ensino, os estagiários e a instituição concedente. Cada uma das partes tem um papel a cumprir para que o processo se desenvolva de uma forma adequada e benéfica para todos (ZABALZA, 2015). Porém, levando-se em consideração tudo o que foi exposto anteriormente, o foco desta pesquisa está pautado nas interações entre as organizações e os estagiários, sob a perspectiva das relações de hospitalidade. Parte-se do pressuposto de que essas são fundamentais para contribuir com a competitividade e lucratividade de uma organização, principalmente, no ramo hoteleiro, cuja base é a hospitalidade (BROTHERTON, WOOLD, 2004; LASHLEY, 2004).

Estudos sobre gestão de pessoas na hotelaria estão voltados para as interações entre a instituição de ensino, estagiários e a instituição concedente em várias abordagens e perspectivas. No entanto, esta pesquisa trata especificamente das relações de hospitalidade entre as organizações hoteleiras e os estagiários, e sua presença nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas, como também, a suas possíveis contribuições para as estratégias competitivas da organização e para tornar os estagiários mais competitivos. Desse modo, questiona-se: de que forma as relações de hospitalidade entre estagiários do curso de Hotelaria e os hotéis podem ser consideradas uma estratégia competitiva?

O referencial teórico deste artigo segue sobre gestão de pessoas, estágios em hotelaria, relações de hospitalidade e competitividade. Nos procedimentos metodológicos, apresenta-se a abordagem qualitativa do estudo. Por fim, apresentam-se resultados e discussões, implicações práticas da pesquisa e considerações finais.

## **GESTÃO DE PESSOAS**

O investimento nas pessoas é essencial para o alcance dos objetivos de uma organização. Para isso, a Gestão de Pessoas tem o papel de atrair, desenvolver e manter uma equipe que poderá contribuir com o crescimento da empresa. De acordo com Paulino (2018),

Por reconhecerem a importância das pessoas, as organizações investem em seus colaboradores, a fim de desenvolvê-los e melhor aproveitar as suas potencialidades. Há tempos as organizações investiam em seus produtos, nos serviços e na captação e retenção de clientes; hoje os investimentos são voltados para as pessoas, isto para que elas se desenvolvam cada vez mais e se sintam motivadas; desta forma farão seus

trabalhos de forma plena e com isto os clientes serão cativados (PAULINO, 2018, p. 33).

Desse modo, o investimento pessoas deve contemplar o interesse em apoiar o seu crescimento pessoal e profissional para alcançar os melhores resultados possíveis para ambos. “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2009, p. 17).

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica importante para integração e engajamento, onde utilizam-se os canais internos para que todas as informações sejam recebidas e entendidas, então, todos seguirão em uma mesma direção (RODRIGUES; GARCEZ, 2020). É necessário um alinhamento entre os objetivos organizacionais e os ideais dos seus colaboradores para haver colaboração e comprometimento de ambas as partes.

Para Robbins, Decenzo e Wolter (2017), a motivação é algo que impulsiona o colaborador a ter vontade de fazer o que lhe é proposto pela organização, esta que, por sua vez, precisa garantir que os resultados almejados irão suprir as necessidades físicas e/ou psicológicas dos indivíduos. Vale ressaltar, que a relação estabelecida necessita ser de benefícios mútuos tanto para empresa como para os colaboradores.

A pessoa tem papel importante na gestão de pessoas. Se pensássemos a pessoa com consciência de um projeto profissional e, portanto, mais exigente em sua relação com a organização e com seu trabalho, a gestão de pessoas deveria atender às expectativas e necessidades das pessoas para fazer sentido. Desse modo, caso as políticas e práticas de gestão estabelecidas pela empresa não agregam valor para as pessoas, não terão efetividade no tempo (DUTRA, 2009, p. 19).

A área de Gestão de Pessoas precisa, portanto, planejar e praticar políticas e ações que comprovem o seu entendimento de que as pessoas são o principal capital das organizações. Assim, pode-se obter a colaboração genuína de seus clientes internos e com isso aumentar os seus clientes externos, através de produtos e serviços de qualidade e excelência.

## **ESTÁGIO EM HOTELARIA**

No âmbito da formação superior, existem três agentes principais envolvidos no processo de estágio curricular supervisionado, que devem cumprir o seu papel para garantir a efetividade nas atividades de estágios (ZABALBA, 2015): a universidade, que deve criar um programa de estágio e inserir as instituições conveniadas, além de supervisionar os estagiários no campo de estágio para que estes obtenham a melhor experiência; os estagiários, que

precisam extrair os conhecimentos e experiências durante o período de estágio que serão necessários para a sua formação e vida profissional; e as instituições conveniadas, que possuem a responsabilidade de oferecer um ambiente enriquecedor em que os estudantes sejam imersos na realidade de sua futura profissão.

Porém, não se deve utilizar os estagiários como mão de obra barata. Nesse sentido, Bolhão (2013) alerta que algumas empresas utilizam o estágio como uma forma de aumentar o quadro de funcionários por um determinado período de tempo, enquanto outras aproveitam-se dos estagiários que são qualificados para minimizar custos com a contratação de profissionais formados e preparados para ocupar uma vaga de emprego na empresa. Logo, é necessário que haja a aplicação da norma legal, o conhecimento de suas implicações e a gestão adequada do estágio, por parte das organizações e das instituições educacionais para evitar tal situação:

Para ser reconhecido como uma relação jurídica que cria direitos e obrigações, o estágio precisa ser celebrado por meio de um Termo de Compromisso de Estágio (TCE) que envolve três partes: I) o estagiário (estudante); II) a parte concedente (pessoa jurídica ou pessoa física que acolhe o estudante); e a III) instituição de ensino. O não cumprimento de quaisquer cláusulas deste Termo (por exemplo, extrapolar a carga horária máxima semanal e exercício de atividades incompatíveis com a formação do aluno) descaracteriza o estágio e transforma o vínculo estabelecido automaticamente em relação de emprego, podendo as partes ser responsabilizadas legalmente pelo descumprimento da legislação (POLZIN, 2019, p. 23).

O estágio supervisionado não é caracterizado como um vínculo empregatício se estiver amparado pelo Termo de Compromisso de Estágio, assim, cabe aos envolvidos cumprir todos os seus deveres e atentarem para os seus direitos. Afinal, o principal objetivo do estágio é complementar a formação dos estudantes.

Bissoli (2006) destaca que o estágio curricular do curso de Hotelaria precisa ser reconhecido pela instituição de ensino e estar relacionado com os ensinamentos teóricos do curso, contar com supervisores e orientadores capacitados durante a realização do estágio, realizar a avaliação por meio de instrumentos que tenham essa finalidade, como por exemplo, o relatório de estágio e precisa ser cumprido durante o período pré-determinado pela instituição de ensino. Por outro lado, os alunos precisam estar matriculados e frequentando as aulas teóricas.

Ainda segundo essa autora, de forma geral, o profissional hoteleiro precisa possuir boas maneiras, conhecimento de etiqueta social e humildade para que possa atuar em áreas como: agências de viagens; hospedagem; transportes; alimentação; eventos; câmbio e crédito;

entretenimento; planejamento; pesquisa; marketing; meios de comunicação; patrimônio cultural, histórico e artístico; informática; educacional; guia de turismo; etc. Assim, este profissional deverá obter conhecimentos variados durante a sua vida acadêmica, pois precisa lidar com pessoas devendo estar preparado para situações inesperadas e desafiantes.

Scholz (2002) apresenta alguns exemplos de benefícios do estágio supervisionado para os estagiários: colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos na universidade; colaboração na transição do âmbito acadêmico para o mercado de trabalho; permite conhecer a estrutura e funcionamento de uma ou mais organizações, entre outros. Também apresenta os benefícios para a empresa que recebe os estagiários: a oportunidade para realizar um eficiente processo de recrutamento e seleção; redução do investimento de tempo em questões relacionadas à contratação de novos colaboradores; a possibilidade de adquirir ideias inovadoras por meio dos conhecimentos teóricos dos estagiários resultando em produtividade para a empresa.

No entanto, vale lembrar a observação de que “todas essas vantagens podem desaparecer, principalmente no caso da hotelaria, uma vez que não foi lembrada a importância de ações para aproximar e sensibilizar as empresas sobre a riqueza dessa mão de obra” (GONDIM; LIMA; RODRIGUES, 2012, p. 04).

## **HOSPITALIDADE**

“Hospitalidade pode ser definida como um ato humano, exercido em contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu hábitat natural” (CAMARGO, 2005, p. 52). Com base nesta definição entende-se a amplitude que a hospitalidade representa para a sociedade, assim como a sua importância para aproximar as pessoas e consolidar relacionamentos, baseados em relações saudáveis que mantemos com o próximo. Nesse contexto, este autor também relaciona e exemplifica os tempos sociais da hospitalidade humana e os espaços sociais nos quais ocorrem este processo.

O espaço doméstico representa a complexidade do anfitrião em receber visitantes em sua casa; o espaço público engloba a vida cotidiana das pessoas, perpassando relações de hospitalidade no turismo e na política nacional e internacional; o espaço comercial está relacionado às atividades econômicas da hospitalidade como o Turismo, Hotelaria, Restauração, entre outras; e o espaço virtual considera as relações de hospitalidade entre o emissor e receptor das mensagens que representam o anfitrião e o visitante (CAMARGO,

2005). Logo, para este autor os atos de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter o outro, são ações que corroboram para que haja uma relação de hospitalidade entre os envolvidos.

Telfer (2004) reflete sobre como a hospitalidade no espaço comercial, à primeira vista, aparenta uma contradição em seus próprios termos (Quadro 1).

**Quadro 1 – Hospitalidade nos meios privado e comercial**

| <b>Hospitalidade no meio privado</b> | <b>Hospitalidade no meio comercial</b> |
|--------------------------------------|----------------------------------------|
| Lar                                  | Não lar                                |
| Dada                                 | Não lar, ou seja, paga                 |
| Convidados escolhidos                | Convidados são escolhidos              |

Fonte: adaptado de Telfer (2004, p. 55)

No entanto, a autora considera simplista o contraste da chamada “hospitalidade privada verdadeira”, no espaço doméstico, e a “imitação comercial falsa”, em espaços comerciais, afinal, “é bem possível que o hospedeiro privado seja movido apenas por interesse próprio, enquanto o comercial seja motivado por preocupação com o bem-estar de seus hóspedes” (TELFER, 2004, p. 55). Aqui, a perspectiva histórica também é central para a compreensão, visto que “não se pode esquecer que um importante precursor do hotel moderno foi a hospitalidade monástica, que tinha aspectos das duas modalidades, privada e comercial” (TELFER, 2004, p. 55). Logo, não é de se estranhar que a hospitalidade em espaços comerciais apresente aspectos em comum com o espaço doméstico, podendo-se encontrar, nos hospedeiros comerciais, a virtude da “hospitabilidade” (TELFER, 2004).

A hospitalidade comercial também pode ser conhecida como hospitalidade empresarial, corporativa ou como hospitalidade para os negócios. Nesse contexto, segundo Butuhy (2020), para que as organizações alcancem o sucesso e a sustentabilidade precisam ter a sua base alicerçada em cinco pilares importantes que são: o entendimento das necessidades dos clientes internos, pois são os colaboradores que representam a organização perante os clientes finais e a sociedade, assim necessitam serem reconhecidos e valorizados, além de um ambiente de trabalho harmonioso; receberem benefícios e salários justos; motivação e segurança; entre outros.

Desse modo, as organizações precisam cultivar uma cultura de hospitalidade, empatia, trabalho solidário, por meio de exemplos práticos, a fim de construir relacionamentos sólidos no ambiente interno da organização. “A cultura da empresa pode ser priorizada pela hospitalidade e fortalecida, inicialmente, pelo contato entre os próprios funcionários para a

afirmação de uma conduta em que todos possam encontrar felicidade no ambiente de trabalho” (SILVA, 2016, p. 38).

“Pode-se conceituar um anfitrião organizacional interno como aquele que busca habilidades em conjunto com muito empenho para agradar, receber, acolher e cuidar do hóspede organizacional interno, ou o outro colaborador, e ambos cuidados pela organização hospitaleira” (CLARO, 2015, p. 344). Assim, surge a hospitalidade organizacional, sendo uma temática emergente, afim de analisar a relação entre os colaboradores e as organizações por meio da observação e reflexão relacionadas as suas interações no ambiente de trabalho, e, como resultado buscam melhorar a qualidade de vida do trabalhador, também estas relações são influenciadas através de ações e mecanismos como: educação corporativa, fatores logísticos, incentivos profissionais, mudança de cultura, higiene, entre outros (FEDRIZZI, 2009). A hospitalidade organizacional representa o esforço das organizações em reter e desenvolver os talentos dos colaboradores por meio de ações positivas.

## **COMPETITIVIDADE**

Competitividade é um vocábulo comumente utilizado nos campos de estudos relacionados à Economia e à Administração, sendo bastante abrangente. Está atrelado à concorrência pois envolve o ato de competir por algo.

A ideia de competitividade implicitamente supõe conflito e rivalidade, o que dificulta a sua adequada apreensão. Em economia, ela pode ser abordada tanto no âmbito do Estado, representada na competitividade macroeconômica, como no âmbito organizacional, cerne da competitividade microeconômica. Quando se privilegia o plano micro, o tratamento recai sobre as características da organização ou de um produto, relacionadas à aspectos de desempenho ou de eficiência técnica dos processos produtivos e administrativos. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010, p. 36-37).

Apesar dos desafios que as organizações enfrentam por causa da alta concorrência, devido às constantes mudanças no mercado econômico e de evoluções científicas e tecnológicas, essa constante disputa entre as empresas resulta em inovações e em seu crescimento contínuo. “A competição é o termômetro para as adaptações das atividades de uma empresa em relação ao seu nicho de mercado” (MARINO, 2006, p. 03). Sendo algo benéfico também para os consumidores que terão mais opções de escolha, assim, uma organização que conhece bem seu mercado, os concorrentes e os consumidores saberá perceber qual o melhor investimento para diferenciar-se e destacar-se em seu nicho econômico.

Para Ribeiro (2019, p. 05), “[...] na atualidade quando falamos em competitividade podemos nos referir tanto à competitividade das organizações como à competitividade das nações, uma vez que o termo é frequentemente utilizado por empresários e por representantes do governo.” No entanto, é fato que a competitividade é o resultado das mudanças que ocorreram na sociedade em decorrência da globalização ocasionada pelo avanço das novas tecnologias e dos conhecimentos científicos adquiridos durante a trajetória da evolução humana, em consequência houve o crescimento da concorrência entre as empresas, a fim de destacar-se e superar as expectativas dos clientes para tornar-se sustentável e durável.

Ao considerar a acirrada concorrência entre as empresas, entende-se que é necessário destacar-se, utilizando todos os seus recursos disponíveis ao seu favor. De acordo com Porter (1989, p. 02), o elemento que faz a diferença é a vantagem competitiva, que “[...] surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” Portanto, esse é o motivo que levará uma empresa a ser escolhida na hora da compra em detrimento das demais. Silva (2017) enfatiza que:

Vantagem competitiva é um conjunto de características que permitem um empreendimento diferenciar-se pela melhor entrega de valor aos seus clientes, em comparação a seus concorrentes e sob o ponto de vista dos fregueses. A vantagem competitiva é algo que torna uma empresa ou pessoa diferente para melhor na perspectiva do cliente, por isto também vem sendo denominado de diferencial competitivo (SILVA, 2017, p. 36).

As pessoas têm um importante papel no processo da construção de vantagens competitivas, porque por meio dos conhecimentos e habilidades dos colaboradores há a possibilidade de geração de novas ideias. “Trata-se de um ativo intangível que gera valor contribuindo para um crescimento implícito, criando riqueza através de inovação, renovação e apresentação de soluções” (RIBEIRO, 2019, p. 35). Por isso as empresas precisam investir no desenvolvimento do seu capital humano, assim, ambas as partes alcançarão os seus objetivos finais.

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa foi elaborada com o objetivo de analisar de que forma as relações de hospitalidade entre estagiários do curso de Hotelaria e os hotéis podem ser consideradas uma estratégia competitiva. Para tanto, partiu-se de uma abordagem qualitativa, que se ocupou de aprofundar a compreensão sobre a relação entre sujeitos e organizações, tendo considerado

os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, pois almeja compreender e explicar as dinâmicas das relações sociais (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Lançou-se mão de um estudo de casos múltiplos, cujo foco é estudar, em profundidade, os fenômenos contemporâneos presentes no contexto da vida real, principalmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto real não são bem evidenciados. Essa estratégia de pesquisa adota mais do que um único caso, simultaneamente, considerando vários indivíduos ou várias instituições (YIN, 2015).

O local de estudo foi a cidade de São Luís, Maranhão, declarada Patrimônio da Humanidade pela UNESCO. Os participantes da pesquisa foram representantes dos hotéis e estagiários(as) do curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão (UFMA).

Para a coleta de dados, realizaram-se entrevistas com roteiros semiestruturados como instrumento para coleta de dados. Essa técnica caracteriza-se pela elaboração, com antecedência, de um roteiro com questões ordenadas, porém o pesquisador possui liberdade para acrescentar outras perguntas que sejam pertinentes conforme o andamento da entrevista a fim de alcançar os objetivos da pesquisa (COLOGNESE; MÉLO, 1998). Os roteiros de entrevista contemplaram a caracterização dos hotéis, a identificação dos entrevistados, a identificação das relações de hospitalidade entre os hotéis e os estagiários e a verificação de sua compreensão sobre as relações de hospitalidade aliadas as políticas e práticas de Gestão de Pessoas nas organizações hoteleiras.

As entrevistas com os representantes dos hotéis ocorreram presencialmente, e com estagiários(as), de forma remota via Google Meet. Todas foram audiogravadas com o auxílio de um celular mediante autorização dos entrevistados. Os quadros a seguir apresentam as principais informações sobre a realização das entrevistas com os representantes dos hotéis e com estagiários(as):

**Quadro 8 - Cronograma das entrevistas com hotéis**

| <b>Hotéis</b> | <b>Cargo do entrevistado</b>                           | <b>Data da entrevista</b> | <b>Duração da entrevista</b> |
|---------------|--------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Hotel A       | Coordenadora                                           | 06/06/2022                | 30 min e 02 seg              |
| Hotel B       | Administrativo Financeiro e<br>Analista Administrativo | 08/06/2022                | 32 min e 31 seg              |
| Hotel C       | Subgerente                                             | 10/06/2022                | 32 min e 00 seg              |

Fonte: elaboração própria (2022)

**Quadro 9 - Cronograma das entrevistas com estagiários(as)**

| Estagiários(as) | Formação do entrevistado | Data da entrevista | Duração da entrevista |
|-----------------|--------------------------|--------------------|-----------------------|
| Estagiária A    | Graduanda em Hotelaria   | 06/06/2022         | 30 min e 02 seg       |
| Estagiária B    | Graduada em Hotelaria    | 08/06/2022         | 32 min e 31 seg       |
| Estagiária C    | Graduanda em Hotelaria   | 10/06/2022         | 32 min e 00 seg       |
| Estagiária D    | Graduanda em Hotelaria   | 07/06/2022         | 21 min e 09 seg       |
| Estagiário E    | Graduanda em Hotelaria   | 13/06/2022         | 12 min e 07 seg       |
| Estagiário F    | Graduado em Hotelaria    | 09/06/2022         | 13 min e 15 seg       |

Fonte: elaboração própria (2022)

Em seguida, as entrevistas foram transcritas e analisadas com o auxílio da técnica Análise de Conteúdo, em três etapas, a saber, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (BARDIN, 2016).

Nas próximas seções destes procedimentos metodológicos, descrevem-se os hotéis selecionados para o estudo.

## **HOTEL A**

O hotel foi inaugurado em janeiro de 2011 e está situado no bairro da Ponta D'areia. Fez parte de várias redes hoteleiras durante a sua trajetória no mercado, o que contribuiu para evolução em sua estrutura física e em seus serviços em busca de atender as necessidades de seus clientes. É classificado como supereconômico, possui 216 unidades habitacionais, sua estrutura funcional dispõe de Administradores, seguidos da Coordenadora Operacional e dos demais colaboradores, tendo um total de 30 colaboradores delegados nos setores de Administrativo, Financeiro, Recepção, Reservas, Governança, Manutenção. No entanto, o seu restaurante é terceirizado e possui mais ou menos 15 colaboradores, o público-alvo do hotel é composto, principalmente, por clientes corporativos e oferecem quartos duplos, rede de wi-fi, café da manhã, entre outros serviços.

## **HOTEL B**

Abriu há mais de 44 anos, está situado no bairro do Calhau e possui 124 unidades habitacionais, das quais duas são destinadas para atender pessoas com necessidades especiais (PNE). Também conta com 49 colaboradores designados entre os setores de Diretoria, Gerência, Financeiro, Recepção, Reservas, Eventos, Manutenção e Lavanderia, que é terceirizada. Porém, o seu restaurante tem 39 colaboradores. Seu público-alvo são as pessoas

que viajam a negócios e a lazer, também, dispõe de espaços para eventos, piscina, bar e oferece serviços como rede de wi-fi, serviço de quarto entre outros.

## **HOTEL C**

O hotel foi fundado em 4 de dezembro de 2011 e está localizado no bairro Jardim Renascença. Classifica-se como econômico, possui um total de 174 quartos que acomodam solteiros, casais e famílias e conta com 40 colaboradores distribuídos pelos setores de Gerência, Subgerência, Administrativo, Recepção, Governança, Manutenção, Restaurante e Lavanderia. Anteriormente, era administrado pela própria Rede Hoteleira Internacional da qual faz parte, porém atualmente segue operando no modelo de franquia. Em relação aos cargos de gestão, tem Gerente Geral, Subgerente, Supervisora de andares entre outros profissionais que ocupam os cargos de chefia. O perfil de seus clientes é, em sua maioria, pessoas que viajam a negócios e oferecem rede de wi-fi, café da manhã, serviço de buffet e bar 24h, entre outros.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os entrevistados relacionam a hospitalidade com ações realizadas no âmbito do atendimento ao cliente, ou seja, focam em ações que o anfitrião deve ter para com o hóspede em um ambiente comercial, como por exemplo, atender, receber, acolher, servir, entreter, entre outras. No entanto, para Camargo (2005), a hospitalidade ocorre em vários contextos sociais, como doméstico, público, comercial e virtual por meio de ações humanas que abrangem o recepcionar, hospedar, alimentar e entreter, com isto percebe-se que a maioria dos entrevistados possuem uma compreensão limitada sobre a hospitalidade ao considerar somente a relação hotel-hóspedes, pois para que ocorra uma relação de hospitalidade é preciso haver ao menos duas figuras principais em qualquer ambiente social.

A estagiária B menciona que quem é recebido precisa sentir-se como se estivesse em sua própria casa, mas obedecendo um certo limite imposto pelo ritual de acolhimento, como reforça Camargo (2015) que a hospitalidade não é somente o encontro entre pessoas, porém cabe a cada uma das partes portar-se conforme o ambiente e a situação em que se encontram para que resulte em uma experiência positiva.

Vale ressaltar que somente o estagiário F afirma que a hospitalidade possibilita a construção de relações benéficas para ambas as partes envolvidas, contudo Rodrigues et al. (2021) esclarecem que nas relações pessoais, como por exemplo, no círculo familiar ou de amizades a hospitalidade é mais fácil de ser percebida, no entanto, no âmbito comercial torna-

se algo complexo pelo fato do envolvimento de trocas monetárias, sendo difícil a construção de uma relação genuinamente hospitaleira entre as partes.

Salienta-se que os representantes dos hotéis afirmam que a hospitalidade está presente em seu ambiente de trabalho por meio de exemplos dos próprios colaboradores, treinamentos sobre essa temática aos novos colaboradores, contratação de profissionais que estejam alinhados ao perfil que a empresa almeja, entre outras. Isso resulta em uma cultura de hospitalidade, logo, uma empresa assim saberá lidar com qualquer tipo de pessoa. “Uma empresa não é hospitaleira ou inhospitaleira: seus responsáveis, aqueles que atendem o público é que são!” (CAMARGO, 2015, p. 49).

Neste cenário, temos os estagiários que, por um período de tempo, tornam-se parte da equipe do hotel, por meio do cumprimento do estágio obrigatório ou não obrigatório, afinal, segundo Bissoli (2006), o estágio caracteriza-se por ser a integração entre a teoria e a prática vivenciada em um ambiente que envolve diferentes visões e aspectos como: social, econômica, política, cultural e ética que contribuem para a formação de um profissional preparado para enfrentar os desafios impostos no mercado de trabalho.

Assim, os representantes dos hotéis consideram que a realização do estágio é importante para ambos os envolvidos, principalmente por causa das trocas de conhecimentos e experiências que ocorrem durante este processo. Porém, a gestora do hotel B declara que há empresas que não colaboram com o aprendizado dos estagiários, sendo algo ruim para todos, especificamente para a formação dos estudantes, sendo contrário com que Lewgoy (2010) nos traz sobre o estágio permitir ao estudante converter o que aprendeu em posturas, serviços e informações.

Sob o ponto de vista dos estagiários, é importante para a sua formação profissional e pessoal, além de abranger questões como o aprender na prática, decidir em qual área seguir dentro da Hotelaria, possibilitar a inserção no mercado de trabalho, entre outras, contribuindo com Faria et al (2012), que evidenciam que o estágio também possui um cunho científico, pois as observações feitas no campo de estágio pelos estagiários provocam inquietações que resultará em futuras pesquisas, corroborando também com Borges e Alves (2019) que nos revelam que o estágio supervisionado contribui para o desenvolvimento de competências profissionais aos estudantes durante sua atuação no campo de estágio.

De acordo com Gotman (2001), a hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas, sendo que aquele que recebe é o anfitrião e aquele que é recebido é o hóspede, logo, ao considerar a relação de hospitalidade estabelecida entre os hotéis e os estagiários, os

representantes dos hotéis, A, B e C sentem-se como anfitriões quando recebem e ensinam os estudantes e como hóspedes quando aprendem com os estagiários, porém o hotel C acrescenta que se percebe como hóspede ao ser recebido tanto pelos estagiários como pela própria UFMA, percebe-se que existe uma relação de benefícios mútuos entre os envolvidos, como reafirma Lashley (2004, p. 05) “a hospitalidade envolve, originalmente, mutualidade e troca [...]”.

Por outro lado, os estagiários sentiam-se como anfitriões ao cumprirem as suas atividades durante o estágio, inclusive ao receberem os clientes externos do hotel, e, como hóspedes ao serem recebidos, ensinados, valorizados e incluídos na equipe do hotel, logo, percebe-se uma relação semelhante ao que diz a escola inglesa que estuda sobre hospitalidade ao defender que é necessário que haja uma relação mútua de deveres e direitos entre o anfitrião e o hóspede/visitante (BUTUHY, 2020).

Sendo assim, ao considerar a manifestação da relação de hospitalidade hotel-estagiário, os representantes dos hotéis citam algumas ações em comum voltadas aos estagiários, como: integração à equipe do hotel, preocupação com o aprendizado, acolhimento para que se sintam à vontade no hotel e a possível contratação de estagiários.

Já como ações pontuais, o hotel A exemplifica que realizou uma festa de despedida aos estagiários e o hotel C inclui os estagiários em reuniões onde efetua dinâmicas para que estes sintam-se integrados à equipe do hotel. Do outro lado, os estagiários percebiam a hospitalidade por parte do hotel em aspectos como: preocupação com o seu aprendizado e bem-estar, bom relacionamento com os colaboradores, demonstração de empatia, festividades internas e ao serem bem recebidos, valorizados e reconhecidos pelo hotel. A estagiária A mencionou que realizaram uma festa de despedida aos estagiários, enquanto a estagiária C informou que fizeram um treinamento de boas práticas tanto aos colaboradores como aos estagiários com direito a mimos.

Logo, entende-se que, no geral, os hotéis analisados preocupam-se em construir e manter uma boa relação com os estagiários através de ações e comportamentos fundamentados nos princípios da hospitalidade, sendo que isso também é percebido pelos estagiários, pois segundo Lashley (2004) a hospitalidade baseia-se justamente na construção de um relacionamento entre anfitrião e hóspede. No caso desta pesquisa, que se refere à relação hotel-estagiário, nota-se, segundo as entrevistas, que a construção desse relacionamento ocorre de uma forma natural durante o dia a dia no cumprimento do estágio, sobretudo por meio de pequenos detalhes por parte dos envolvidos que fazem a diferença no quadro geral.

As relações de hospitalidade estão inseridas na Gestão de Pessoas dos hotéis, pois os representantes dos hotéis relatam ações direcionadas aos colaboradores e estagiários, a fim de construir uma boa relação com ambos, isso porque “[...] hoje os investimentos são voltados para as pessoas, isto para que elas se desenvolvam cada vez mais e se sintam motivadas [...]” (PAULINO, 2018, p. 33). Vale lembrar que o gestor do Hotel C afirma que quando o “calor humano” está presente na relação do hotel com as pessoas em geral, há relação de hospitalidade no ambiente de trabalho, pois, para ele, o importante é gostar de pessoas, assim, o atendimento a todos será melhor, como também haverá um clima positivo entre a equipe de trabalho.

Nesse contexto, a maioria dos estagiários afirmam que os colaboradores eram hospitaleiros, sob outra perspectiva, o estagiário E evidencia que em alguns momentos havia uma falta de atenção por parte do hotel sobre a relação entre os próprios colaboradores, o que resultava em um clima ruim entre a equipe de trabalho. Claro (2015) lembra o conceito de anfitrião organizacional interno como aquele que se empenha em agradar, receber, acolher e cuidar do hóspede organizacional interno e ambos sendo cuidados pela organização, nota-se que o gestor do setor de Gestão de Pessoas precisa inserir os princípios da hospitalidade em suas estratégias para garantir um clima agradável na equipe de trabalho.

Para a maioria dos entrevistados, o papel da Gestão de Pessoas no estágio supervisionado é acompanhar os estagiários neste processo do início ao fim por meio dos colaboradores que são designados como supervisores, assim, a gestora do hotel A esclarece que se trata de gerir e treinar os colaboradores para que eles possam construir uma boa relação com todos. Como visto em Chiavenato (2014), um dos objetivos da Gestão de Pessoas é proporcionar a organização pessoas bem treinadas e motivadas.

Por outro lado, o estagiário F evidencia o papel dos agentes envolvidos no processo de estágio, a saber, a instituição de ensino que precisa acompanhar o estudante durante o cumprimento do estágio, o estagiário que faz um relatório ao finalizar o estágio e a instituição concedente que supervisiona e insere o estudante no mercado de trabalho.

Tal compreensão é explorada por Zabalza (2015), ao destacar o papel dos principais agentes envolvidos no processo de estágio, sendo eles a universidade, que deve criar um programa de estágio e inserir as instituições conveniadas, além de supervisionar os estagiários no campo de estágio; os estagiários, que precisam extrair os conhecimentos e experiências durante o período de estágio; e as instituições conveniadas, que possuem a responsabilidade de oferecer um ambiente adequado para o aprendizado dos estagiários e não devem utilizá-los como mão de obra barata.

Para a maioria dos representantes dos hotéis, a Gestão de Pessoas e as relações de hospitalidade no âmbito do estágio supervisionado podem ser consideradas uma estratégia competitiva para o hotel por meio da construção de um bom relacionamento com os estagiários. Para isso, o hotel A busca agregar valor aos estagiários, o que irá resultar no marketing boca a boca positivo por parte dos estagiários; o hotel C complementa que a presença dos estagiários no hotel contribui para gerar uma competição interna saudável, além de citar sua possibilidade de contratação. Porém, o hotel B, apesar de concordar com essa ideia, esclarece que ainda não havia pensado dessa maneira.

De acordo com os estagiários, a Gestão de Pessoas e as relações de hospitalidade, no âmbito dos estágios supervisionados, contribuíram para torná-los profissionais mais competitivos no mercado de trabalho, pois tornou-se um diferencial competitivo para os mesmos e contribuiu para a formação pessoal e profissional deles. Zampieri e Junior (2016) afirmam que o estágio serve para formação e capacitação, além de desenvolver qualidades frente à concorrência e, por meio dessa experiência, evidenciar os pontos fortes dos estagiários. Assim, nota-se que as relações de hospitalidade entre os hotéis e os estagiários caracteriza-se como uma “vantagem competitiva é algo que torna uma empresa ou pessoa diferente para melhor na perspectiva do cliente, por isto também vem sendo denominado de diferencial competitivo” (SILVA, 2017, p. 36). Logo, a relação de hospitalidade entre os hotéis e os estagiários agrega valor para ambos, por isso é importante melhorar ainda mais esta relação.

## **IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E/OU TEÓRICAS**

Durante a elaboração desta pesquisa, houve como limitação o fato de que apesar de haver vários materiais sobre estágios supervisionados, existem poucos especificamente sobre estágios em Hotelaria. Desse modo, espera-se que esta pesquisa contribua para futuras pesquisas sobre esta temática e que seja relevante para compreender e melhorar as relações entre as empresas hoteleiras e os estagiários.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesta pesquisa, analisou-se de que forma as relações de hospitalidade entre estagiários do curso de Hotelaria e hotéis podem ser consideradas uma estratégia competitiva. Com base nos relatos dos sujeitos entrevistados, notou-se que essas relações de hospitalidade podem ser consideradas uma estratégia competitiva para ambos, pois caracterizam-se como um diferencial competitivo em comparação aos seus concorrentes. No entanto, percebeu-se ainda

que as ações voltadas aos estagiários não são muito constantes, mas são percebidas por esses sujeitos em pequenos detalhes durante o dia a dia e por meio de algumas ações pontuais que os hotéis realizam.

Notou-se ainda que as relações de hospitalidade estão alinhadas à Gestão de Pessoas, porém há algumas falhas voltadas aos relacionamentos entre os próprios colaboradores, o que prejudica o clima organizacional do hotel como um todo, sendo também prejudicial para os estagiários, pois não haveria um bom clima entre a equipe. Assim, é necessário que este setor insira os princípios da hospitalidade em suas políticas e práticas para que possa melhorar o clima organizacional.

Recomenda-se para futuros estudos a análise das relações de hospitalidade entre as instituições concedentes e os estagiários de outros cursos. Sugere-se ainda que as futuras pesquisas possam ouvir as instituições de ensino para que suas repostas sejam confrontadas com os demais agentes principais do processo de estágio.

## REFERÊNCIAS

BISSOLI, M. A. M. A. **Estágio em turismo e hotelaria**. 3. ed. São Paulo: Editora Aleph, 2006.

BOLHÃO, A. F. J. **Contribuição do estágio curricular para a formação acadêmica e profissional dos estagiários**: estudo de caso numa instituição de ensino superior. 2013. 65f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional) - Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, 2013.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. C. Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (orgs.). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

BUTUHY, C. R. R. S. **Contabilidade e custos em hospitalidade** (série universitária). São Paulo: Editora Senac, 2020.

CAMARGO, L. O. L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v.XII, n. especial, maio. 2015, p.42-69.

CAMARGO, L. O. L. As leis da hospitalidade. **RBTUR**, v. 15, n. 2, maio/ago. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizacionais. 2. ed. São Paulo: Manoeli, 2014.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHON, K. S.; SPARROWE, R. T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CLARO, J. A. C. S. Hospitalidade organizacional: panorama teórico-empírico. **Revista Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade**. Caxias do Sul, v.7, n.3, p.338-357, jul./set. 2015.

COLOGNESE, S. A.; MÉLO, J. L. B. A técnica de entrevista na pesquisa social. In: NETO, N.T. **Cadernos de Sociologia**. Porto Alegre: [S. L.], v. 9. p. 134-159, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. 8-reimp. São Paulo: Atlas, 2009

FEDRIZZI, V. L. F. Facetas da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. VI, n. 02, p.96-114, jul./dez. 2009.

GONDIM, C. B.; LIMA, A. G. A.; RODRIGUES, D. M. L. Análise dos estágios supervisionados obrigatórios do curso de Hotelaria da UFPB: características e desafios. In: Seminário ANPTUR, IX, São Paulo: Universidade Anhembi Murumbi, 2012. **Anais...** São Paulo: Seminário ANPTUR, 2012. P. 01-15. Disponível em: <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/9/93.pdf>. Acesso em: 01 de Abr. de 2022.

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

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 14, 2010, p. 33-49.

MARINO, L. H. F. C. Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. In: Simpósio de Engenharia de Produção, XIII, Bauro-SP, 2006. **Anais...** São Paulo: SIMPEP, 2006. p. 01-09.

PAULINO, M. L. S. R. **Percepções sobre gestão de talentos em organizações hoteleiras de São Luís-Ma**. 2018. 88 f. Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Maranhão, MA, 2018.

POLZIN, F. R. **O estágio obrigatório como instrumento de inserção no mercado de trabalho**. 2019. 78f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

RIBEIRO, N. J. **Determinantes da competitividade do setor metalomecânico português**. 2019. 179f. Dissertação (Mestrado em Gestão-Especialização em Gestão de Negócios) - Universidade Católica Portuguesa, Portugal, 2019.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. **Fundamentos de gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

RODRIGUES, C. H. V.; GARCEZ, F. A. **Gestão de pessoas**. Maranhão: Clube de autores, 2020.

ROMAN, D. J.; et al. Fatores de competitividade organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**. Vitória-ES, v. 9, n. 1, p. 27-46, Jan./Mar. 2012.

SANTOS, A. F. L.; WADA, E. K. Análise dos impactos das relações de hospitalidade entre *stakeholders* na competitividade de destinos turísticos. **Revista Ateliê do Turismo**. Campo Grande/MS, v. 01, n. 01, p.25-43, ago./dez.2017.

SCHOLZ, O. E. **Cubo de dificuldade como modelo referencial para o estágio supervisionado de estudantes no curso de Administração de empresas**. 2002. 174f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SILVA, C. C. B. **As relações entre hospitalidade, diretrizes organizacionais e atendimento ao hóspede na hotelaria**: um estudo com modelagem de equações estruturais. 2016. 126f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembí Morumbi, São Paulo, 2016.

SILVA, E. G. B. A hospitalidade como vantagem do "coco vip" do Valdecir para atrair os visitantes do Museu de Arte Contemporânea de Niterói/RJ: venda de coco ou venda de serviço?. **PASOS-Revista de Turismo y Patrimônio Cultural**. Espanha, v. 15, n. 1, p. 35-48, 2017.

TELFER, E. A filosofia da "hospitalidade". In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (orgs.). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas de um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004, p. 53-78.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

ZABALZA, M. A. O estágio e as práticas em contextos profissionais na formação universitária. In: PIMENTA, S. G. (coord.). **Coleção docência em formação**: saberes pedagógicos. São Paulo: Cortez Editora, 2015.