

Políticas de gestão de pessoas aplicadas no setor de recepção de redes hoteleiras na cidade de João Pessoa - PB

Políticas de gestión de personas aplicadas en el sector de recepción de cadenas hoteleras en la ciudad de João Pessoa - PB

People management policies applied in the sector of reception of hotel chains in the city of João Pessoa – PB

**Paula Dutra Leão de Menezes¹
Danila Kássia de Lima Lopes²**

Resumo: O presente artigo analisou as políticas de gestão de pessoas de quatro redes hoteleiras da cidade de João Pessoa – PB, tendo em vista que as políticas de gestão de pessoas são responsáveis pela qualificação e motivação dos colaboradores e refletem na forma como estes desempenham o trabalho. Realizou-se um estudo de múltiplos casos utilizando como instrumento de coleta de dados questionários aplicados com gestores e recepcionistas. Os resultados da pesquisa permitiram concluir que existem políticas de gestão de pessoas implantadas nos estabelecimentos e que a maioria são bem recebidas e percebidas pelos colaboradores. Registra-se também que os gestores apontaram que a formação em línguas estrangeiras tem sido a habilidade mais procurada pelos gestores para o cargo de recepção, seguido por boa comunicação, pro atividade, noções de administração e informática operacional.

Palavras-chaves: Políticas de gestão. Redes hoteleiras. Setor de recepção. João Pessoa.

Resumen: Este artículo analizó las políticas de gestión de personas de cuatro cadenas hoteleras en la ciudad de João Pessoa - PB, considerando que las políticas de gestión de personas son responsables de la calificación y motivación de los empleados y reflexionan sobre cómo realizan su trabajo. Se realizó un estudio de casos múltiples utilizando cuestionarios aplicados con gerentes y recepcionistas como instrumentos de recolección de datos. Los resultados de la encuesta nos permitieron concluir que existen políticas de gestión de personas implementadas en los establecimientos y que la mayoría es bien recibida y percibida por los empleados. También se observa que los gerentes señalaron que la capacitación en idiomas extranjeros ha sido la habilidad más buscada por los gerentes para el puesto de recepción, seguido por buena comunicación, proactividad, nociones de administración y tecnología de la información operativa.

Palabras-clave: Políticas de gestión. Cadenas hoteleras. Sector de recepción. João Pessoa.

¹ Doutora em Humanidades y Artes (Educação) pela Universidad Nacional de Rosario (UNR), Professora do Departamento de Turismo e Hotelaria (DTH) - CCTA - UFPB. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9736-8802> **E-MAIL:** leaopaula@ccta.ufpb.br

² Graduanda do curso de Hotelaria da Universidade Federal da Paraíba – UFPB. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8413-5700> **E-mai:** danilakassia@gmail.com

Abstract: This article analyzed the people management policies of four hotel chains in the city of João Pessoa - PB, considering that the people management policies are responsible for the qualification and motivation of employees and reflect on how they perform their work. A study of multiple cases was carried out using questionnaires applied with managers and receptionists as data collection instruments. The results of the survey allowed us to conclude that there are people management policies implemented in the establishments and that the majority are well received and perceived by employees. It is also noted that managers pointed out that training in foreign languages has been the skill most sought by managers for the reception position, followed by other good communication, proactivity, notions of administration and operational information technology.

Keywords: Management policies. Hotel chains. Reception sector. João Pessoa.

INTRODUÇÃO

O setor de Recursos humanos ou Gestão de pessoas exerce papel estratégico na administração das empresas, desempenhando a tarefa de conectar a empresa e suas políticas com os colaboradores durante sua permanência na empresa. Chiavenato (2010) pontua que, uma das áreas que mais se modificou dentro das empresas foi o setor de Recursos humanos (RH), sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de Pessoas.

Para esta pesquisa usaremos o termo gestão de pessoas para caracterizar o setor de recursos humanos das empresas, de modo a representar as empresas que fizeram parte da amostra e que fazem uso do termo gestão de pessoas. Tal fato ocorre porque o setor passa a ter outras atribuições além apenas das questões legais e trabalhistas dos funcionários tornando-se um setor estratégico de motivação e melhoria da qualidade. Acredita-se que o exercício das atribuições do setor de gestão de pessoas, citadas anteriormente, são importantes para a elaboração de um quadro de funcionários que venham a desempenhar um serviço melhor, sobretudo em empresas da área de hospitalidade como os meios de hospedagem. Gondim, Rodrigues, Silva (2015) salientam que um funcionário é determinante na qualidade da prestação de serviços e por esta razão é necessária uma atenção na formação, bem como na valorização destes.

Na hotelaria, o setor de recepção representa parte significativa na prestação de serviços e tem participação essencial no contato com os clientes, sendo fundamental para o bom funcionamento do hotel, pois encontra-se constantemente com todas as informações e acontecimentos diários referentes a sugestões, reclamações, problemas e elogios. Os hotéis que pertencem à redes hoteleiras, caracterizam-se por gestão bem definidas e com adequação à padrões de serviços, normas e procedimentos definidos pela marca.

Pelo exposto, considerando que as políticas de gestão de pessoas são responsáveis pela qualificação e motivação dos colaboradores e refletem na forma como estes desempenham seu trabalho, a presente pesquisa analisou as políticas de gestão de pessoas de quatro hotéis de redes hoteleiras da cidade de João Pessoa – PB, aplicadas ao setor de recepção que faz parte do *front office* de um hotel. Para tanto, a pesquisa foi realizada em duas etapas, primeiro com os gestores de pessoas para conhecer as políticas de gestão de pessoas implantadas nos

estabelecimentos e, na segunda etapa, descreveu e avaliou a percepção dos recepcionistas sobre tais políticas.

A HOTELARIA E A GESTÃO DE PESSOAS

No Brasil, a atividade hoteleira começou no período colonial, os viajantes hospedando-se nos casarões das cidades, nos conventos, nas grandes fazendas e, principalmente, nos ranchos à beira da estrada. A chegada da corte real portuguesa ao Rio de Janeiro em 1808 e, posteriormente, a abertura dos portos levaram a um aumento do fluxo de pessoas, fazendo com que casas de pensão, hospedarias e tavernas abrissem suas portas aos viajantes (Ribeiro, 2011, p. 23).

No início do século XX, a escassez de hotéis levou o governador do Rio de Janeiro a criar o Decreto-Lei nº 1.100 de 23 de dezembro de 1907, que isentava de impostos municipais, por sete anos, os cinco primeiros hotéis que se instalassem na cidade e com eles o Hotel Avenida, o maior do Brasil, inaugurado em 1908. O Avenida, com 220 quartos, marca, por assim dizer, a maioria da hotelaria no Rio de Janeiro. O maior marco da hotelaria do Rio de Janeiro, e do Brasil está no Copacabana Palace Hotel, inaugurado em 1923, que já hospedou muitas personalidades internacionais. Somente a partir da década de 30 do século XX, começaram a ser instalados os hotéis de grande porte. Sua ocupação era promovida pelos cassinos, que funcionavam nas mesmas instalações. Porém, com a proibição dos jogos de azar, em 1946, muitos hotéis fecharam suas portas. (Lima, 2012, p. 15).

A hotelaria no Brasil se desenvolveu como nos demais países, impulsionada pela necessidade dos viajantes de se hospedarem, e em decorrência do crescimento os serviços prestados em hotelaria foram tornando-se cada vez mais diferenciados e os clientes cada vez mais exigentes. Aldrigui (2007) relata que a evolução até os grandes e luxuosos hotéis aconteceu rapidamente, saindo dos estabelecimentos rústicos para os grandes complexos hoteleiros e explica que a entrada das grandes redes hoteleiras internacional na década de 1970, trouxeram inovação, tecnologia, novas formas de gestão e conceitos que agradaram aos hóspedes, abalando a estrutura tradicional. Por tanto, estabelecendo novos parâmetros para a concorrência.

Na cidade de João Pessoa, um marco histórico da hotelaria foi a construção do Hotel Tambaú da rede hoteleira Tropical, na década de 70. Leandro (2006) afirma que construção do Hotel Tambaú não possui destaque apenas por ser mais um empreendimento hoteleiro da cidade, mas porque foi a partir de sua construção que amentou significativamente o processo de urbanização da orla de João Pessoa dando início às redes hotelarias no estado da Paraíba, tempos depois o hotel tornou-se o cartão postal da cidade.

A partir da década de 1980 a orla marítima de João Pessoa já dominava o turismo na cidade e nessa fase da hotelaria da cidade ocorreu o desaparecimento dos hotéis pequenos no centro histórico, o surgimento, na orla marítima, de pousadas, a construção de hotéis com preocupação com a sustentabilidade bem como a construção de hotéis com categorias de três e quatro estrelas (Almeida, Brambilla e Vanzella, 2016).

Os meios de hospedagem possuem características e especificidades com um campo de atuação dinâmico e estruturas organizacionais distintas, com formas de administração que dependem da estrutura de cada empreendimento e com cargos e funções específicos. Nesse sentido, o comando de um hotel requer responsabilidade dos gestores de cada setor específico para com as equipes de trabalho. O setor de gestão de pessoas deve primar pelo

desenvolvimento e valorização dos profissionais. Menezes et al (2019) corroboram que a tendência da gestão de pessoas é a valorização dos colaboradores, seus conhecimentos específicos e de suas vivências e esclarecem que hotelaria, esse aspecto não se diferencia, pois o colaborador é considerado primordial nesse processo, sendo responsável pelo cliente desde a recepção até o seu *check out* devendo observar todos os princípios da hospitalidade.

A gestão de pessoas vem se renovando, dada a necessidade das empresas de expandir sua competitividade para enfrentar o mercado globalizado (Höpner, 2008). Para tanto, torna-se relevante analisar como estão estruturadas nas políticas e esclarecer alguns conceitos envolvidos, sabendo que para se cobrar eficiência na prestação de serviço é de bom censo que a empresa preste treinamento adequado para os funcionários, principalmente os recém-contratados.

Dutra (2002), aponta dois conceitos que estruturam a gestão administrativa: as políticas, que são os princípios e as diretrizes básicas que sustentam as decisões e comportamentos, e as práticas, que são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implementação de decisões e para direcionar as ações no âmbito da organização e na sua relação com o ambiente externo. Um modelo que seja capaz de estruturar as políticas e práticas de gestão de pessoas seria ideal. Lembrando que esse modelo nem sempre será tão evidente, mas podendo ser percebido nas práticas do cotidiano da gestão.

De acordo com Lucena (2017), as políticas devem acontecer de acordo com a proposta da empresa, procurando expressar, de maneira objetiva os princípios da sua missão. Já as diretrizes são para garantir o propósito e a realização das expectativas. Estas são pilares da Gestão de Pessoas, por tanto devem estar sempre presentes nas decisões. Desse modo, as políticas de recursos humanos devem ser claras e objetivas com os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização, além de delimitar o âmbito das decisões tomadas e os princípios que regem as normas, procedimentos, padrões, programas e atividades.

Segundo Chiavenato (2010) a gestão de pessoas é a unidade operacional que funciona como órgão de *staff*, que presta serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho.

O SETOR DE RECEPÇÃO

O setor de recepção faz parte do setor de hospedagem do meio de hospedagem tem o contato direto e comunicação com o hóspede, podendo assim oferecer os serviços que se enquadrem melhor em seu perfil, e ao longo de sua estada irá mediar às necessidades do hóspede com os demais setores, o que torna o setor de recepção fundamental na prestação dos serviços.

O setor de recepção pode ser formado pelo: o “Chefe de Recepção que se ocupa, principalmente, da organização e controle dos serviços de recepção, telefonia e portaria social, da liderança da equipe e articulação externa e interna relativa às necessidades do hóspede.” (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2004); o “Recepcionista em função polivalente ocupa-se, principalmente, do recebimento e hospedagem do cliente (*check in*), da ligação entre o hóspede e os diversos serviços do estabelecimento e da saída do hóspede (*check out*), além da execução de parte das atividades de mensageiro, telefonista, caixa, segurança e camareira, quando necessário.” (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2004); e o “Recepcionista que atua em função especializada em meios de hospedagem ocupa-se, principalmente, do

recebimento e hospedagem do cliente (*check in*), da ligação entre o hóspede e os diversos serviços do estabelecimento e da saída do hóspede (*check out*)." (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2004). Contudo, a estrutura operacional modifica conforme o tipo, categoria, tamanho, tipo de gestão entre outros aspectos.

Independente da estrutura operacional as empresas necessitam ter atenção com os funcionários que devem possuir habilidades e competências para atender da melhor forma os clientes e otimizar os resultados da empresa. "É na recepção que ocorrem os primeiros gestos de hospitalidade, atitudes que devem estar presentes sempre, em todo ambiente do hotel. A recepção é o ponto de referência e apoio ao hóspede; é ela que representa a cara da empresa hoteleira" (Petrocchi, 2007, p. 100).

A adequada utilização dos recursos humanos e dos conceitos de hospitalidade contribuem para a satisfação e fidelização do cliente, nesse aspecto, em pesquisa sobre o tema Murillo, Pio e Souza (2013) constataram que o bom atendimento contribui para o sucesso da organização, como fonte de fidelização e atração de novos clientes e comprovaram que a procura por qualidade em serviços e atendimento, constituem-se como um diferencial de grande valor para a empresa tendo como resultados a procura assídua do cliente e a propaganda do empreendimento, através dele, como resposta a essa experiência positiva.

Por tanto, a qualidade no atendimento está diretamente ligada às políticas de gestão de pessoas que devem iniciar no processo de recrutamento e seleção buscando pessoas com perfil adequado e, continuar, na retenção e motivação dos mesmos através de estratégias de retenção e desenvolvimento.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo trata-se de um estudo de múltiplos casos descritivo realizado em quatro hotéis de redes hoteleiras na cidade de João Pessoa-PB. Yin (2015) explica que a essência de um estudo de caso está no fato de ser uma estratégia para pesquisa empírica empregada para a investigação de um fenômeno contemporâneo, em seu contexto real. Considerando que foram analisados quatro hotéis, de acordo com o autor a presente pesquisa pode ser caracterizada como um projeto de casos múltiplos, que tem como vantagem, em relação ao projeto de caso único, o fato de ser mais robusto e apresentar evidências mais convincentes.

Na cidade de João Pessoa-PB, no momento da operacionalização da pesquisa foram identificadas dez redes hoteleiras que possuíam o setor de gestão de pessoas em seus hotéis: Best western, HPlus, Intercity, Nord, Village, Jardins do Atlântico, Aram, Littoral, Ibis e Slaviero, Contudo, a pesquisa foi realizada em hotéis de quatro redes que se disponibilizaram a participar do estudo, Rede Hplus, Village, Litoral Hotéis e Flats e Aram.

A pesquisa ocorreu em duas etapas, primeiro com os quatro gestores de pessoas para conhecer as políticas implantadas nos estabelecimentos e, na segunda etapa, realizou-se a avaliação da percepção dos colaboradores sobre tais políticas, a amostra foi composta por dezoito recepcionistas de um universo de vinte e um, sendo que responderam cinco no Hplus, cinco no Littoral, quatro no Village e quatro no Aram. Destaca-se a importância de compreender se efetivamente as políticas ao serem implementadas estão sendo percebidas ou atingindo os objetivos junto à equipe.

Os instrumentos para coleta de dados foram dois questionários com modelos diferentes, um para os gestores e outro para os recepcionistas, com os mesmos temas, entretanto com

abordagens distintas. A coleta dos dados foi realizada pelos pesquisadores pessoalmente através de visitas nos estabelecimentos no mês de outubro de 2018.

Para os colaboradores, o instrumento de coleta de dados foi um questionário elaborado a partir do trabalho sobre Desenvolvimento e Validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas proposto por Fiuza (2008), com o propósito de aferir a percepção dos recepcionistas quanto as políticas organizacionais de gestão de pessoas implementadas, considerando a relevância estratégica da gestão de pessoas para as organizações.

Para Fiuza (2008) as políticas de Gestão de pessoas conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visa a conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.

Foram abordados as seguintes dimensões constituídas por um conjunto de práticas ou ações: Treinamento, desenvolvimento e educação profissional; Condições de trabalho; Recompensas dos colaboradores e Comunicação entre colaboradores e gestores. Utilizou-se para análise dos dados a escala *Likert*, para mensuração e entendimento do nível de satisfação dos recepcionistas com escala de um a cinco, sendo um discordo totalmente e cinco concordo totalmente.

Registra-se, a dificuldade para a realização da pesquisa que teve que ser readequada pois os estabelecimentos não concordaram em fornecer dados como organograma da empresa e número total de funcionários, entre outros.

ANÁLISE DE DADOS

A análise foi dividida em duas partes, na primeira são apresentados os dados referentes ao questionário aplicado com os gestores de pessoas e, na segunda etapa, os dados do questionário aplicado com os recepcionistas dos hotéis.

Resultados da análise dos gestores

TABELA 01 - Perfil dos gestores

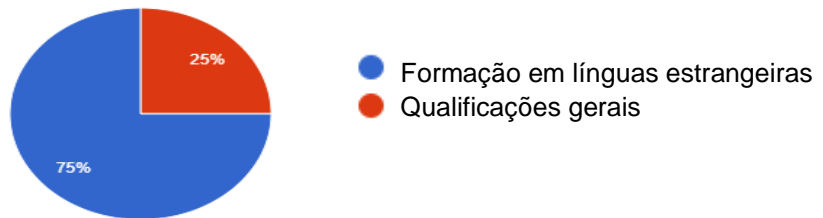
Gênero	Feminino	75%
	Masculino	25%
Grau de escolaridade	Superior incompleto	25%
	Superior completo	75%
Idade	30 anos	25%
	40 anos	25%

	47 anos	25%
	Não declarado	25%
Idioma	Possui	25%
	Não possui	75%
Fluência em línguas estrangeiras	Intermediário	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Constatou-se que a maioria dos gestores são o sexo feminino e possuem nível superior completo, sendo que apenas 25% possui outro idioma, o inglês em nível intermediário.

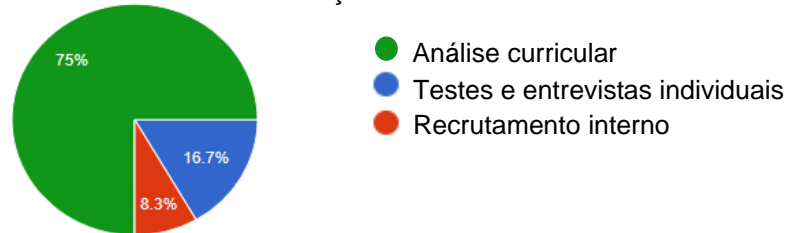
GRÁFICO 01 – Qualificações necessárias para o cargo de recepcionista



Fonte: Dados da pesquisa.

A formação em línguas estrangeiras tem sido a habilidade mais procuradas pelos gestores para o cargo de recepção, seguido por outras qualificações como, boa comunicação, pro atividade, noções de administração e informática operacional, sendo distribuídas como qualificações gerais nos 25% das respostas.

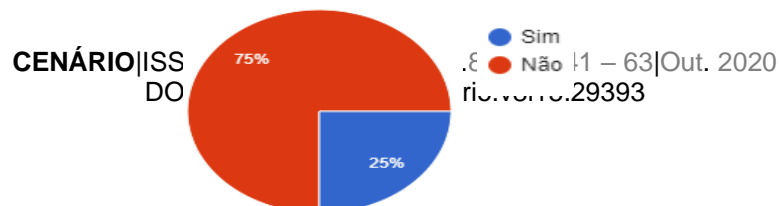
GRÁFICO 02 – Processo de recrutamento e seleção



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o processo de recrutamento e seleção observou-se a utilização da análise curricular em 75% dos casos e recrutamento interno em 8,3%. De acordo com França (2009), o recrutamento interno estimula os funcionários na busca pelo aperfeiçoamento e também possibilita mudanças e relacionamentos com outros departamentos e outras pessoas. Os testes e entrevistas individuais complementam esta etapa do processo em 16,7% dos dados da pesquisa.

GRÁFICO 04 – Investimento no desenvolvimento e capacitação



Fonte: Dados da pesquisa.

É imprescindível para o crescimento de uma organização o investimento nos recursos humanos, buscando a valorização das atividades com incentivos para o aperfeiçoamento das habilidades de seus colaboradores. Para tanto, evidenciou-se que dentre os quatro gestores entrevistados apenas um afirmou a utilização de ferramentas de incentivos para o desenvolvimento das equipes em cursos de capacitação por meio de: treinamento interno, cursos ou palestras externas, totalizando 25% dos dados da pesquisa.

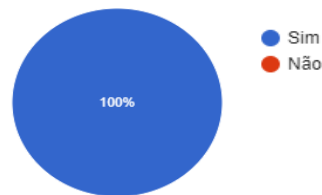
GRÁFICO 05 – Treinamentos e palestras para o aprimoramento profissional.



Fonte: Dados da pesquisa.

Contudo, ao questionar sobre treinamentos e palestras as respostas se apresentaram contraditórias, tendo em vista que os gestores apontaram que as organizações propiciam treinamentos e palestras para o aprimoramento profissional, entretanto anteriormente ao serem questionados sobre investimentos em treinamentos apenas um gestor afirmou investir em cursos de capacitação aos seus colaboradores.

GRÁFICO 06 – Nível de preocupação da organização com a segurança no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se que as organizações se preocupam com a segurança dos empregados no ambiente de trabalho por meio de circuitos internos de TV, existência de uma unidade interna para a prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, painel de emergência antiderrapantes entre outros. “A segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacional, médica e psicológica utilizadas para prevenir acidentes, seja

eliminando condições inseguras do ambiente, seja instrumento ou convencendo as pessoas da utilização de práticas preventivas. Ela é indispensável ao desempenho satisfatório do trabalho.” (Chiavenato, 2010, p. 352).

GRÁFICO 07 – Remuneração compatível com a oferecida no mercado



Fonte: Dados da pesquisa.

“A remuneração do pessoal é o prêmio pelo serviço prestado. Deve ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado. O patrão, no próprio interesse do negócio, deve cuidar da saúde, do vigor físico, da instrução, da moralidade e da estabilidade de seu pessoal” (Fayol, 1990, p.50). De acordo com esse princípio, averiguou-se que os gestores junto as organizações, buscam oferecer remuneração compatível com a oferecida pelo mercado para as funções.

GRÁFICO 08 – Remuneração compatível com as competências



Fonte: Dados da pesquisa.

As organizações mantêm o compromisso em oferecer remuneração compatível com as competências de acordo com a formação e grau de escolaridade. Para Rigaud (2009), pagar salários é obrigação de qualquer empresário que mantém em sua organização pessoal trabalhando, mas, remunerá-los de forma adequada é reconhecer os talentos individuais.

GRÁFICO 09 – Participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas

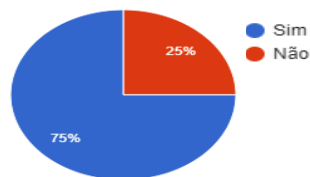


Fonte: Dados da pesquisa.

Um fator importante para a manutenção das relações interpessoais e, sobretudo, no ambiente laboral, é a participação e busca resolução dos problemas dos colaboradores junto aos gestores, contribuindo para o bom funcionamento das atividades em geral, auxiliando os gestores

sob uma percepção técnica e de vivência em suas próprias atividades, refletindo significativamente na prestação de serviço com qualidade, na distribuição das responsabilidades e no engajamento na organização. Nesse entendimento, constatou-se que as organizações têm incentivado a participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas por meio de sugestões dos próprios colaboradores.

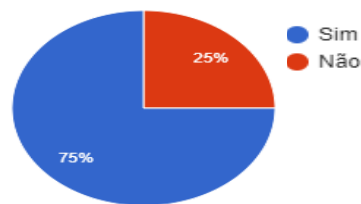
GRÁFICO 10 – Divulgação de informações importantes no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da

Para melhorar a comunicação interna no ambiente de trabalho a equipe precisa ser bem informada quanto as questões de cunho organizacional. Para tanto, o resultado da pesquisa verificou que apenas 75% dos gestores, preocupam-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho das funções como: missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos, serviços, entre outros. É importante registrar que, uma comunicação interna eficaz gera diálogo, alimentando um senso de participação que estreita a relação com o funcionário, independentemente do tamanho da empresa (Argenti, 2006).

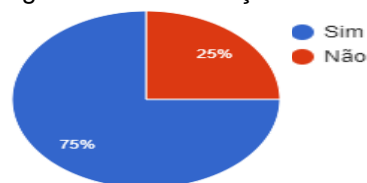
GRÁFICO 11 - Reconhecimento do trabalho e dos resultados



Fonte: Dados da pesquisa.

Reconhecer o trabalho e os resultados proporcionados pelos funcionários é uma ferramenta utilizada por muitas empresas que buscam a satisfação com a participação nos resultados de seus trabalhadores, nesse aspecto evidenciou-se que 75% utilizam essa ferramenta para o incentivo e valorização dos mesmos. Dutra (2004) esclarece que a busca por novas formas de valorização é fundamental para sustentar a gestão de pessoas nas organizações atuais, já que o próprio desenvolvimento se configura como uma forma de valorização.

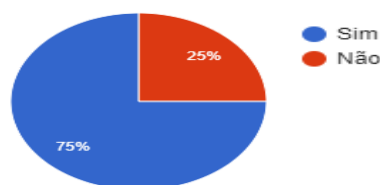
GRÁFICO 12 – Sugestões e reclamações



Fonte: Dados da pesquisa.

Nas organizações, as sugestões ou reclamações das equipes de trabalho são consideradas parcialmente por 75% dos gestores. Nesse sentido, Brito et al. (2011, p 5) demonstram que a implantação do programa de sugestões como ferramenta de melhoria contínua é uma medida que busca satisfazer as necessidades de todos dentro da organização, de um lado o corpo de gestores que, naturalmente são ansiosos por redução de custos, inovações e maior envolvimento de seus colaboradores com os objetivos da organização, do outro lado, os colaboradores que buscam oportunidades para se destacar, mostrar seu potencial, ser reconhecidos e que esse esforço lhes rendam crescimento profissional.

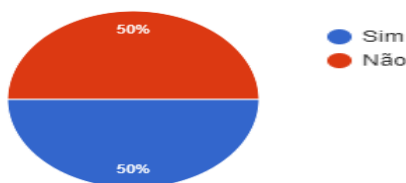
GRÁFICO 13 – Formas de incentivos



Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere as formas de incentivo, averiguou-se que 75% dos gestores afirmaram que atribuem algumas formas de incentivos em suas políticas organizacionais, tais como: promoções/funções comissionadas, bônus, prêmios, gratificações, entre outras. Chiavenato (2010) elucida que uma das maneiras de valorizar os empregados é oferecer-lhes benefícios e serviços que, se a organização não o fizesse, teriam de ser comprados no mercado com o salário recebido, se constituindo os mesmos em benefícios e incentivos os quais são formas indiretas da compensação total.

GRÁFICO 14 – Planos de carreira

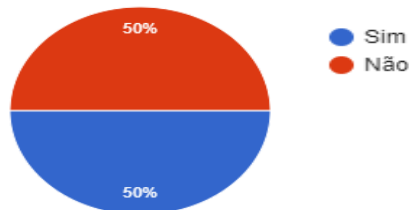


Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos planos de carreira, em 50% das organizações existem planos de carreira com progressão funcional que estimulam as expectativas profissionais e que são claramente definidas para todos da empresa. Para Furbino, (2008) o plano de carreira implantado nas organizações proporciona inúmeros benefícios para as partes envolvidas, tais como uma seleção interna de pessoal mais consciente e melhor estruturada, aumentando as chances de acertos nas decisões tomadas. Proporciona ainda que os trabalhadores da organização atuem mais

motivados, contribuindo para o desenvolvimento profissional e também com o desenvolvimento organizacional.

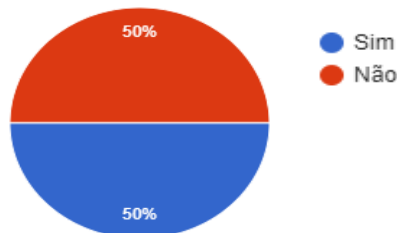
GRÁFICO 15 – Saúde e bem-estar no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se, que para 50% dos gestores das organizações analisadas, a saúde e o bem-estar no trabalho são de grande relevância para o bom desempenho das atividades laborais, sendo essencial o conforto e as instalações na condição de trabalho como: boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, centrais de atendimento ao empregado. Fernandes (1996) aponta que a qualidade de vida no trabalho pode ser vista como uma estratégia, cujo intuito é aliar os interesses individuais ao da organização para atingir um bem comum.

GRÁFICO 16 – Desenvolvimento individual



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como na esfera de planos de carreira, 50% das organizações admitiram a contribuição no investimento para o desenvolvimento individual viabilizando a participação em eventos externos como também possibilitando o crescimento profissional dentro da própria empresa.

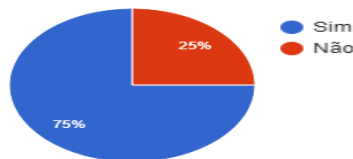
GRÁFICO 17 – Fornecimento dos materiais



Fonte: Dados da pesquisa.

Para a realização de um trabalho eficiente e que conduza a bons resultados, todos da empresa devem estar inseridos em um ambiente favorável, que atenda ao fornecimento adequado de materiais possibilitando autonomia e segurança para a execução de suas atividades. Observou-se em 100% o atendimento as necessidades dos trabalhadores com o fornecimento dos materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz para função no setor de recepção.

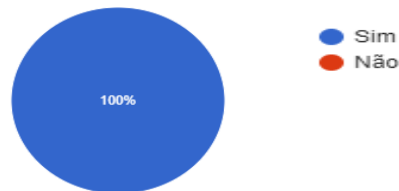
GRÁFICO 18 – Conhecimento das competências individuais



Fonte: Dados da pesquisa.

Para garantir a qualidade nos serviços o funcionário deverá ser bem direcionado em suas atividades, levando-se em consideração suas habilidades e competências profissionais. Para tanto, a pesquisa identificou que por 25% dos gestores não há iniciativa em conhecer as competências de cada profissional para definir suas atividades, enquanto as demais em 75% realizam triagens para determinar as competências de acordo com as necessidades e estímulos de seus colaboradores.

GRÁFICO 19 – Integração social aos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa.

Como forma de promover o engajamento dos funcionários, muitas empresas utilizam a integração corporativa como uma ferramenta para aumentar a integração entre os empregados e a organização, de modo a despertar o sentimento de pertencimento, fazendo com que os trabalhadores “vistam a camisa da empresa” e incentivando a colaboração entre os mesmos e consequentemente otimizando os resultados. Constatou-se que 100% das organizações buscam promover eventos para integrar seus servidores como: confraternizações, eventos esportivos.

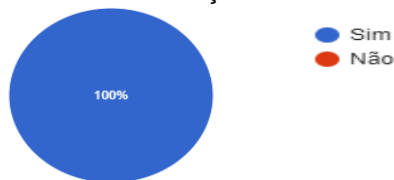
GRÁFICO 20 – Treinamentos de integração de novos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa.

Para as organizações é essencial a integração dos funcionários recém-admitidos no ambiente de trabalho, para conhecimento dos setores da organização (quanto a hierarquia), normas, procedimentos e valores institucionais, que atuem como facilitador na rotina de trabalho integrando-o em um novo espaço com desafios, mas que possibilite interação junto a equipe para obtenção de melhores resultados. O treinamento de integração é tão importante quanto um processo de recrutamento e seleção, segundo Weiss (2006, p. 117) este treinamento visa a “adaptar o novo colaborador à empresa contratante, facilitando seu processo de socialização no novo cenário de aprendizado no qual ele inicia suas atividades profissionais”.

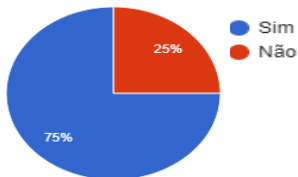
GRÁFICO 21 – Canais de comunicação



Fonte: Dados da pesquisa.

Os canais de comunicação internos auxiliam no compartilhamento eficaz das informações entre a organização e suas equipes de trabalho. Para tanto, constatou-se que todas as organizações possuem canais de comunicação para divulgação de informações e estimular a comunicação entre todos das empresas, como: intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc. Conforme afirma Pinho (2006), a comunicação empresarial deve ser vista como uma ferramenta relacionada a uma função estratégica com diversas facetas. A estrutura de uma comunicação se assemelha à de uma empresa, uma vez que ambas são formadas por sistemas abertos que possibilitam ordenar e cumprir metas e objetivos.

GRÁFICO 22 – Definição de atividades com base nas expectativas dos colaboradores

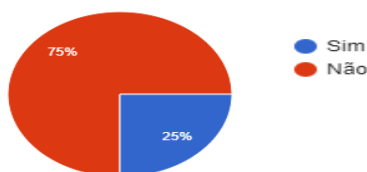


Fonte: Dados da pesquisa.

A definição das atividades com base nas expectativas e aptidões do servidor, pode propiciar um ambiente produtivo, onde sintam-se com autonomia e segurança para a realização

de suas atividades. Para tanto, constatou-se que boa parte das organizações procuram conhecer as expectativas e aspirações para definir as atividades com base nas suas aptidões.

GRÁFICO 23 – Atendimento as necessidades individuais



Fonte: Dados da pesquisa.

O atendimento as necessidades individuais com planos flexíveis de trabalho, podem gerar impactos positivos dentro de uma organização, trazendo benefícios não só aos funcionários como principalmente aos gestores que tem a missão de manter a equipe engajada e comprometida com os resultados da organização. A flexibilização dos benefícios possibilita à empresa a oportunidade de oferecer a cada funcionário uma adequação ao trabalho de acordo com suas reais necessidades contribuindo para sua valorização. O estudo verificou que 75% das organizações não possuem um plano flexível que possibilite o atendimento a essas necessidades individuais que permita, por exemplo, o horário flexível de trabalho ou a possibilidade de trabalhar remotamente.

Resultados da análise dos colaboradores

TABELA 02 - Perfil dos recepcionistas entrevistados

Gênero	Feminino	55,6%
	Masculino	44,4%
Grau de escolaridade	Médio	16,7%
	Profissionalizante	5,5%
	Superior incompleto	5,6%
	Superior completo	72,2%
Idade	20 a 29anos	25%
	30 a 40 anos	25%
	Mais de 41 anos	25%
	Não declarado	25%
Idioma	Possui	47,1%
	Não possui	52,9%
	Inglês	75%
	Espanhol	25%
Fluência em línguas estrangeiras	Intermediário	37,5%
	Avançado	62,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o perfil dos recepcionistas verificou-se que 72,2% possuem nível superior completo, entretanto apenas 11,1 % são formados em Turismo e 5,5% em Hotelaria. É importante destacar que 52,9% não possuem fluência em outro idioma.

TABELA 03 – Treinamento, desenvolvimento e educação profissional

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Investimento para a realização de cursos de capacitação	27,8%	0%	11,1%	22,2%	38,9%
Treinamentos externos e palestras para o aprimoramento profissional	33,3%	0%	22,2%	16,7%	27,8%
Investimento no desenvolvimento em cursos de línguas	27,8%	11,1%	22,2%	22,2%	16,7%
Planos de carreira	22,2%	5,6%	27,8%	22,2%	22,2%
Desenvolvimento individual	27,8%	16,7%	5,6%	22,2%	27,7%
Treinamentos internos	11,8%	11,8%	17,6%	29,4%	29,4%

Fonte: Dados da pesquisa.

Constatou-se majoritariamente o nível de satisfação em 61,1% (entre concordo parcialmente e concordo totalmente) dos entrevistados que concordaram quanto ao investimento para a realização de cursos de capacitação. Gondim, Rodrigues, Silva (2015, p.19) elucidam que “para se obter sucesso e desenvolver competências é essencial o investimento por parte da empresa na oferta de cursos e treinamentos, para que os serviços oferecidos tenham qualidade.” Contudo, observou-se uma discordância significativa por parte de alguns colaboradores em 27,8% nos dados da pesquisa, que nos revela a falta de treinamento em algumas empresas de rede, também trazendo um alerta aos gestores a se ter um olhar mais cuidadoso a esse setor que lida constantemente com a interação entre hóspedes e empresa.

No que se refere aos treinamentos externos, destaca-se o nível de insatisfação é consideravelmente maior que o analisado anteriormente, tendo a margem de 33,3% discordantes quanto às empresas disponibilizarem treinamentos externos ou palestras para o aprimoramento profissional retratando a necessidade de melhorias por parte da empresa em relação ao aprimoramento profissional, contudo 44,5% dos recepcionistas (entre concordo parcialmente e concordo totalmente) afirmaram a existência de treinamentos externos ou palestras, havendo divergências de opiniões entre gestores e colaboradores considerando anteriormente a análise dos gestores.

Os investimentos em cursos de línguas são essenciais quando o assunto é a recepção de um hotel, pois a comunicação é essencial para o bom funcionamento da organização. Observou-se que 38,9% (entre concordo parcialmente e concordo totalmente) afirmaram investimento de cursos de línguas por parte das empresas, tendo a mesma margem de discordantes, destacando a falta de investimento. Pontua-se, que em uma empresa de meios de hospedagem a comunicação direta entre funcionário e hóspede deve ocorrer de forma clara, desse modo se faz necessário à contratação de cursos de línguas de maneira total ou parcial para a melhoria do serviço prestado pelos recepcionistas.

Os colaboradores em sua maioria têm como objetivo um plano de carreira para sua vida profissional, quando a empresa demonstra interesse e oferece oportunidades que estimulam o crescimento, estes se sentem motivados para o trabalho e prestam seus serviços com qualidade crescendo junto à empresa. Observou-se que 44,4% dos entrevistados (entre concordo parcialmente e concordo totalmente) afirmaram que as empresas demonstram interesse em seus planos de carreira, contudo 27,8% discordam sobre a questão, demonstrando que os recepcionistas não possuem visão de crescimento na empresa o que poderá acarretar em *turnover*, o que implica em novas contratações e custos para a empresa.

No que se refere ao desenvolvimento individual, que também pode ser obtido e estimulado por meio de treinamentos internos, pontua-se que é necessário para que o colaborador se familiarize com a equipe, o ambiente laboral, questões referentes a rotina do setor entre normas e procedimentos gerais da empresa que auxiliem na otimização do trabalho. Para tanto, observou-se que 49,9% e 58,8% dos colaboradores (entre concordo parcialmente e concordo totalmente) confirmam o investimento da organização no desenvolvimento individual e em treinamentos internos.

TABELA 04 - Condições de trabalho

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Nível de preocupação da organização com a segurança no trabalho	0%	22,2%	5,6%	22,2%	50%
Facilidades no local de trabalho	38,9%	0%	22,2%	16,7%	22,2%
Saúde e bem-estar no trabalho	5,6%	16,7%	11,1%	33,3%	33,3%
Fornecimento dos materiais	0%	0%	5,6%	27,8%	66,6%
Benefícios	27,8%	11,1%	11,1%	27,8%	22,2%
Planos de flexibilidade	22,2%	5,6%	11,1%	33,3%	27,8%

Fonte: Dados da pesquisa.

Constatou-se que o nível de preocupação das organizações com a segurança no trabalho obteve o maior índice de satisfação por parte da maioria dos entrevistados totalizando 72,2% dos dados da pesquisa.

Em relação as facilidades no local de trabalho, 38,9% discordam totalmente de que possua facilidades no local de trabalho como um bom estacionamento, lanchonetes e restaurantes, postos bancários e atendimento médico ou psicológico, fazendo com que os

colaboradores tenham de se adaptar a tais necessidades ou ter de ir mais longe para usufruir destes espaços. Contudo, evidenciou-se também que 38,9% disseram possuir facilidades no local de trabalho (entre concordo parcialmente e concordo totalmente) e 22,2% permaneceram imparciais, obtendo um resultado mediano.

Destacou-se alto índice de satisfação dos colaboradores (entre concordo parcialmente e concordo totalmente) sendo 66,6% concordantes no que se refere aos cuidados em relação à saúde do colaborador e o seu bem-estar no ambiente de trabalho, em contraponto a 22,3% discordantes. Registra-se, que as empresas necessitam focar em seus programas de melhoria da saúde e bem-estar para se obter melhores resultados na prestação de serviço.

Verificou-se o cumprimento das condições básicas no fornecimento de matérias adequados para exercício da função, obtendo o maior número entre concordantes, tendo apenas 5,6% imparciais, o que implica dizer que as empresas estão cumprindo com seu dever em gerenciar adequadamente a distribuição dos matérias para exercício da função na recepção.

Observou-se que para metade dos recepcionistas a empresa oferece benefícios como planos de saúde e convênios com estabelecimentos, enquanto que 38,9 % discordantes (entre discordam totalmente e parcialmente) apontaram que a empresa não ofereça os benefícios esperados, evidenciando a necessidade de garantia e satisfação esperada por parte da equip junto à empresa.

Evidenciou-se que parte dos colaboradores em 61,1% concordam que a empresa dispõe de planos com flexibilidade em horário. Obtendo apenas 27,8% dos discordantes nos dados levantados, revelando a necessidade em se obter planos flexíveis que atendam suas expectativas e anseios contribuindo para eficiência na realização de suas atividades.

TABELA 05 - Recompensas dos colaboradores

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Remuneração compatível com a oferecida no mercado	5,6%	5,6%	27,8%	22,2%	38,8%
Reconhecimento do trabalho e dos resultados	11,1%	11,1%	0%	22,2%	55,6%
Formas de incentivos	38,9%	5,6%	0%	38,8%	16,7%
Remuneração compatível com o cargo	22,2%	16,7%	0%	16,7%	44,4%
Tratamento da empresa	0%	0%	5,6%	22,2%	72,2%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se que 61,1% dos recepcionistas compreendem a faixa salarial compatível ao oferecido no mercado. Enquanto que para 11,2% (entre discordam totalmente e parcialmente) desconhecem tal informação, mostrando a necessidade de formação com as competências necessária para a execução da função, que por muitas vezes são negligenciados no setor de recepção como visto na tabela do perfil dos recepcionistas, onde muitos possuem a formação em áreas distintas da de turismo e hospitalidade, devido à necessidade da empresa de obter mão de

obra barata, porém sendo muitas vezes desqualificada o que é contraditório, já que boa parte dos gestores expuseram a necessidade de qualificação para contratação.

Constatou-se que 77,8% concordam que há reconhecimento do trabalho e dos resultados mostrados por eles, enquanto 22,2% discordam completamente e parcialmente, mostrando mais uma vez a necessidade do reconhecimento do trabalho como uma poderosa ferramenta propiciadora de motivação entre os colaboradores e seus gestores.

As formas de incentivo ajudam na melhoria da produtividade, contribuindo para um ambiente de trabalho satisfatório e valorizando o cliente interno numa atmosfera motivacional o que permitirá ótimos resultados a equipe e gestão. Para tanto, observou-se que cerca de 55,6% concordantes pontuaram a existência de formas de incentivo como: gratificações, promoções ou plano de carreira na empresa, para 44,5% que discordam (entre totalmente e parcialmente), o que revela por grande parte das as empresas a falha no investimento, motivação e incentivos que deveriam oferecer ao trabalhador.

Averiguou-se que 61,1% concordam quanto a faixa salarial compatível com a ofertada no mercado de acordo com cargo, ou seja, as atribuições e grau de escolaridade, tendo 38,9% discordantes (entre totalmente e parcialmente). Atribuir valor para cada cargo da organização, conforme o seu grau de relevância, assim como, inseri-los em uma hierarquia, que posteriormente norteará a estrutura de salários. (Chiavenato, 2010).

No que se refere à boa relação interpessoal entre organização e colaborador, destacou-se majoritariamente o nível de satisfação dos funcionários que atingiu 94,4% dos dados da pesquisa. Que para Chiavenato (2010) um gestor gasta 80% do seu tempo em comunicação, diante disto, evidencia-se o quanto é importante à relação do gestor para com os colaboradores e como o gestor é um exemplo a ser seguido, se ele tem um bom relacionamento com todos, influência de forma positiva para que todos tenham também um bom relacionamento entre si.

TABELA 06 - Comunicação entre os colaboradores e os gestores

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas	0,0%	5,6%	33,3%	22,2%	38,9%
Divulgação de informações importantes no ambiente de trabalho	22,2%	5,6%	5,6%	33,3%	33,3%
Sugestões/reclamações	5,6%	0%	27,7%	16,7%	50%
Competências individuais	5,6%	0%	22,2%	33,3%	38,9%
Integração dos colaboradores	11,1%	0%	11,1%	27,8%	50%
Canais de comunicação	11,1%	0%	11,1%	27,8%	50%
Definição de atividades	5,6%	0%	33,3%	27,8%	33,3%

Fonte: Dados da pesquisa.

Envolver colaboradores em situações que exige o uso de suas habilidades estratégicas potencializa a melhoria de resoluções trazendo resultados positivos a equipe, pois nas tomadas de decisões colaborativas os gestores contam com pontos de vista diversos para solução de um problema, o que permite as organizações resultados positivos imediatos com foco na descentralização das tarefas de forma horizontal, obtendo 61,1% (entre concordo totalmente e parcialmente) dos dados da pesquisa que demonstraram o envolvimento nas tomadas de decisão

e resolução de problemas junto à organização, tendo apenas 5,6% discordantes. Feigenbaum (1994) entende que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os colaboradores se encontram, intrinsecamente, envolvidos nas decisões que influenciam diretamente suas atuações. Para tanto, as empresas de rede precisam criar cenários que abram espaço para discussões e avaliações destes funcionários para inseri-los na participação e construção de ideias para o desenvolvimento da organização.

A comunicação nas organizações é considerada como uma importante competência para clareza nas relações interpessoais e na construção de ideias, tendo o uso do *endomarketing* como ferramenta de engajamento da equipe por se tratar de canais que auxiliam na rápida comunicação servindo como principal agente informativo no ambiente organizacional. Para tanto, observou-se a divulgação de informações no ambiente de trabalho em grande parte das empresas, destacando 66,6% dos dados da pesquisa para 22,2% que discordam totalmente, o que nos revela a necessidade de melhoria nas divulgações por parte das empresas através das ferramentas de *endomarketing*, principalmente na utilização dos *stakeholder* sendo um dos importantes canais de comunicação que tem o objetivo de manter todos informados sobre fatos e dados relevantes sobre a organização.

Destacou-se que para 66,7% dos recepcionistas as empresas recebem as suas sugestões e reclamações, permitindo que as empresas entendam como os funcionários observam o funcionamento das atividades como um todo, podendo identificar pontos de melhoria na organização. Contudo 27,7% dos entrevistados permaneceram neutros, o que demonstra para essa área a necessidade de se abrir mais espaços para comunicação.

A utilização da gestão por competências contribui para que os setores da organização possam identificar os pontos de melhoria, buscando capacitar e desenvolver as habilidades individuais dos seus colaboradores, afim do fortalecimento frente a competitividade no mercado. Segundo Dutra (2001), alguns teóricos definem as competências com um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas isso não garante que as organizações tenham sucesso e que é preciso identificar as competências individuais e organizacionais. Constatou-se majoritariamente em 72,2% a clareza ao incentivo da empresa em desenvolver as competências individuais.

O processo de integração é de suma importância no meio empresarial, pois facilita a adaptação nos primeiros dias de trabalho apresentando as normas e políticas da empresa, além de criar um clima organizacional favorável ao desenvolvimento pelo bom relacionamento e comunicação entre os colaboradores. Destacou-se que 77,8% concordam que possua uma integração entre eles, onde 50% concordam totalmente com a afirmação.

Os canais internos de comunicação são de suma importância no cotidiano de uma organização, aliando ideias e disseminando conteúdo informativo de como atuam seus funcionários na busca de atender suas demandas no mercado e consolidar sua marca, tanto para os clientes externos como para os internos. Observou-se que 77,8% concordam quanto a utilização dos canais de comunicação para a troca de informações dentro da empresa, obtendo 11,1% discordantes dos dados levantados, o que nos revela ainda falha na comunicação interna por desconhecimento de alguns funcionários ainda não alinhados das políticas com sua gestão.

No que se refere a definição das atividades do setor, 61,1% ratificaram que estão cientes das definições de suas atividades na organização. Entretanto, 5,6% afirmaram ainda desconhecem tal informação, permanecendo 33,3% indecisos a questão. Constatou-se a necessidade da aplicação de um gerenciamento de rotina no trabalho no cumprimento das

atividades cotidianas e na organização com foco nas habilidades individuais dos profissionais e prioridade dos procedimentos sendo reforçados em treinamento e apresentado na integração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou as políticas de gestão de pessoas de quatro hotéis de redes hoteleiras da cidade de João Pessoa – PB através de questionários com os gestores responsáveis pela gestão de pessoas que informaram quais políticas são implantadas nos estabelecimentos e, na segunda etapa, realizou-se a descrição e avaliação da percepção dos recepcionistas sobre tais políticas para entender se efetivamente as políticas ao serem operacionalizadas estão sendo percebidas ou atingindo os objetivos junto aos colaboradores. Foram analisadas quatro dimensões formadas por com um conjunto de vinte e quatro práticas de gestão de pessoas.

Nesse sentido, o estudo comprovou que a maioria das quatro dimensões das políticas de gestão de pessoas implantadas são bem recebidas e percebidas pelos recepcionistas. Corroboram para tanto as dimensões Condições de trabalho que dos seis aspectos avaliados cinco conseguiram média de 50% e as dimensões Recompensas dos colaboradores e Comunicação entre colaboradores e gestores que em todos os aspectos analisados em cada dimensão todos foram avaliados com índices superiores a 50%.

Entretanto, na dimensão Treinamento, desenvolvimento e educação profissional em relação aos seis conjunto de práticas da dimensão apenas dois obtiveram médias acima de 50% os investimentos para a realização de cursos de capacitação e treinamentos internos realizados na empresa. No que se refere aos Investimento no desenvolvimento em cursos de línguas houve um empate entre os números dos recepcionistas que indicaram que existe esse incentivo e dos que disseram que não há. É importante todavia destacar que 75% dos gestores dos estabelecimentos assinalaram o conhecimento em idiomas a habilidade que consideram mais importante para o profissional na função de recepcionista.

Destaca-se que tais políticas são essenciais para os funcionários e contribuem para a qualidade de vida no trabalho, nesse entendimento os gestores precisam estar atentos para aperfeiçoar as estratégias de gestão que propiciem um ambiente favorável de trabalho para execução de suas atividades, atendendo não somente aos requisitos legais, mas também cumprindo com sua parte humana e social que permitirão ao colaborador compreender questões referentes à rotina do setor entre normas e procedimentos gerais da empresa, valorizando os funcionários, auxiliando na otimização do trabalho e corroborando para manter a equipe motivada.

É importante registrar que dados como organograma dos estabelecimentos e detalhes sobre as políticas foram também solicitados, mas os gestores dos estabelecimentos declararam que não poderiam disponibilizar.

REFERÊNCIAS

ABNT. (2004). *Turismo – Chefe de recepção* - Competência de pessoal. Competência. NBR 15042, ABNT: Rio de Janeiro. p. 2.

ABNT. (2004). *Recepcionista que atua em função especializada* - Competência de pessoal. Competência. NBR 15036, ABNT: Rio de Janeiro. p. 2.

ABNT. (2004). *Recepcionista em função polivalente* - Competência de pessoal. Descrição da ocupação. NBR 15035, ABNT: Rio de Janeiro. p. 1.

Aldrigui, M. (2007). *Meios de hospedagem*. São Paulo: Editora Aleph. Coleção ABC do Turismo.

Almeida, D.W.G de, Brambilla, A. & Vanzella, E. (2016). A evolução histórica da hotelaria na cidade de João Pessoa: uma revisão bibliográfica. In: *Revista Mangaio Acadêmico*, v. 1, n.1, jan/jun, 2016 – ISSN 2525-2801.

Argenti, P. A. (2006). *Comunicação Empresarial: a Construção da Identidade, Imagem e reputação*. 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

Brito, O. M. (2011). *Influência de um Programa de Sugestões na Melhoria da Qualidade em um Processo Industrial no Polo Industrial de Manaus*. Mestrado Profissional em Engenharia Elétrica. Universidade Federal do Pará.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. – São Paulo: Editora Gente.

Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Fayol, H. (1990). *Administração Industrial e Geral*. 10 ed. São Paulo: Atlas.

Feigenbaum, A. V. (1994). *Controle da Qualidade Total*. São Paulo: Malcron Books.

Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar*. 2ed. Salvador: Casa da Qualidade.

Fiuza, G.D. (2008). Desenvolvimento e Validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*. Set.; 9(6):77-101.

França, A. C. L. (2009). *Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos ferramentas e procedimentos*. 1 ed., 3 reimpr. São Paulo: Atlas.

Furbino, M. (2008). *Plano de Carreira: sua empresa tem que fazer um!* Recuperado de: <https://administradores.com.br/artigos/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um>

Gondim, C. B., Rodrigues, J. J., & Silva, J. O. da (2015). Desenvolvimento de Competências na Hotelaria: Um Estudo Nos Setores de Recepção e Reservas em Hotéis na Orla de João Pessoa – PB. In: *Anais Fórum internacional de Turismo do Iguassu*.

Höpner, A. (2008). *Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras*. Recuperado de: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/12747>

Leandro, A. G. (2006). *O turismo em João Pessoa e a construção da imagem da cidade*. Dissertação em mestrado. João Pessoa-PB. Universidade Federal da Paraíba- UFPB.

Lucena, M. D. S. (2017). *Planejamento de recursos humanos*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas.
Menezes, P. D. L.; Mello, A. M. N. S.; Felisberto, H. M. P.; Nogueira, N. G. (2019). Qualidade de vida no trabalho: Estudo de caso em um hotel na orla de Cabo Branco/João Pessoa. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, volume 16, n.03, p. 3-18, 2019. Doi: <https://doi.org/10.21714/2179-9164.2019.v16n3.001>

Murillo, J.F.O., Pio, K.P.N. & Souza, S.C.de. (2013). O papel da recepção hoteleira na fidelização de clientes através do atendimento. In: *IV Encontro Semintur Jr*. Caxias do Sul: UCS.

Petrocchi, M. (2007). *Hotelaria: Planejamento e Gestão*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Pinho, J. B. (2006). *Comunicação nas organizações*. Viçosa: UFV.

Ribeiro, K. C. C. (2011). *Meios de hospedagem*. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas. ISBN: 978-85-63576-31-6

Rigaud, R. P. (2018). *Remuneração estratégica - cargos e salários*. Recuperado de: <https://administradores.com.br/artigos/remuneracao-nas-organizacaoes>

Weiss, C. A. (2006). *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. São Paulo, Pearson, p. 117-126.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª Ed. Porto alegre: Bookman.

Recebido em: 28/01/2020 - Aprovado em: 01/06/2020