

Recebido: 22.04.2025

Aprovado: 29.05.2025

Avaliado: pelo Sistema Double Blind Review

**VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO E QUALIDADE DOS
SERVIÇOS NA HOTELARIA DE NATAL/RN:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA****VALUING HUMAN CAPITAL AND QUALITY OF SERVICES IN THE
HOTEL INDUSTRY OF NATAL/RN:
AN INTEGRATIVE REVIEW****Karlos Wamberg Lacerda**E-mail: karloslacerda@hotmail.com**Michele Galdino Câmara Signoretti**E-mail: michelecamara@uern.br

Orcid: 0000-0002-7437-6479

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a hospitalidade como uma matriz capaz de gerar experiências únicas, destacando sua conexão direta com a gestão de funcionários por meio da aplicação de políticas voltadas à valorização e ao bem-estar do capital humano. Essas políticas, alinhadas aos objetivos individuais e organizacionais, promovem equipes mais motivadas e comprometidas, o que resulta em maior produtividade e engajamento. Consequentemente, os impactos positivos na qualidade dos serviços ajudam a desmistificar a ideia de que a adoção dessa filosofia se limita ao aumento de custos para os empregadores. A pesquisa baseia-se em uma revisão sistemática integrativa, realizada a partir de consultas nos portais Scielo e Google Acadêmico, além da leitura de autores especializados nos temas abordados. Os resultados evidenciam que a valorização do capital humano não apenas eleva a qualidade dos serviços e proporciona experiências memoráveis aos clientes, mas também gera maiores ganhos financeiros para as organizações. Adicionalmente, essa abordagem reforça a importância do equilíbrio entre as necessidades dos funcionários e os objetivos estratégicos das empresas. Ao reconhecer os funcionários como peça central no desenvolvimento do segmento hoteleiro, destaca-se que sua satisfação e motivação impactam diretamente a experiência do cliente. Assim, a adoção dessa filosofia mostra-se como um diferencial competitivo, contribuindo para o fortalecimento da marca e a sustentabilidade do negócio em um mercado altamente dinâmico e desafiador.

Palavras-Chave: Hospitalidade. Funcionários. Serviços. Produtividade. Impactos.**ABSTRACT**

This article aims to analyze hospitality as a framework capable of generating unique experiences, highlighting its direct connection with employee management through the implementation of policies focused on valuing and ensuring the well-being of human capital. These policies, when aligned with individual and organizational objectives, foster more motivated and committed teams, resulting in increased productivity and engagement. Consequently, the positive impacts on service quality help to demystify the notion that adopting this philosophy merely increases costs for employers. The research is based on an integrative systematic review, conducted through consultations on the Scielo and Google Scholar portals, as well as the analysis of authors specialized in the addressed topics. The results highlight that valuing human capital not only enhances service quality and provides memorable experiences for customers but also leads to greater financial gains for organizations. Additionally, this approach reinforces the importance of balancing employees' needs with the strategic objectives of companies. By recognizing employees as a central component in the development of the hospitality sector, it becomes evident that their satisfaction and motivation directly impact the customer experience. Thus, adopting this philosophy

proves to be a competitive advantage, contributing to brand strengthening and business sustainability in a highly dynamic and challenging market.

Keywords: Hospitality. Employees. Services. Productivity. Impacts.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo analisar as causas e os efeitos da valorização dos colaboradores no setor hoteleiro na cidade do Natal no Rio Grande do Norte (RN) nos últimos anos, com ênfase na gestão de pessoas, por meio de uma revisão bibliográfica. A pesquisa se baseia em fontes de periódicos da Virtual Scientific Electronic Library Online (SciELO) e do Google Acadêmico, com foco em publicações em língua portuguesa.

Considerando a importância da relação entre colaboradores e clientes, especialmente no contexto dos meios de hospedagem, a valorização do capital humano se reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados. Isso gera, por conseguinte, um impacto positivo no reconhecimento da marca e, no longo prazo, no retorno financeiro do negócio. Em consonância com Silva (2018), que afirma que "colaboradores felizes são a chave para clientes felizes", e com Espadinha (2020), que reforça que a satisfação do colaborador é essencial para o sucesso organizacional, observa-se que a valorização do funcionário contribui diretamente para a melhoria da experiência do cliente.

No entanto, em Natal/RN, as iniciativas voltadas à valorização dos colaboradores no setor hoteleiro ainda são pontuais e graduais. Esse fenômeno pode ser atribuído à crença disseminada de que investir no capital humano implica em aumento de custos, ao invés de ser visto como uma estratégia de longo prazo para o sucesso empresarial. Nesse cenário, surge a pergunta central desta pesquisa: quais os impactos da valorização dos colaboradores na qualidade dos serviços prestados no setor hoteleiro de Natal/RN?

Este estudo, portanto, visa investigar como a implementação de políticas de valorização dos colaboradores pode influenciar o desempenho das empresas hoteleiras, não apenas em termos de bem-estar e desenvolvimento profissional, mas também como um fator que diferencia a cidade no cenário da hospitalidade, contribuindo para um ambiente de competitividade e crescimento sustentável.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa adota o modelo de revisão integrativa, garantindo um mapeamento abrangente e crítico da literatura sobre a Valorização do Capital Humano e Qualidade dos Serviços na Hotelaria. Para tal, foi seguido um protocolo estruturado de busca, seleção, categorização e análise dos estudos, conforme descrito a seguir.

2.1. Estratégia de Busca

As buscas foram conduzidas nas bases de dados do SciELO e Google Acadêmico, respectivamente, selecionadas por sua robustez e abrangência acadêmica. Foram utilizados descritores específicos, combinados por operadores booleanos (AND, OR), para ampliar e refinar os resultados, garantindo uma análise atualizada e relevante.

2.2. Critérios de Inclusão e Exclusão

Foram incluídos estudos que:

- Abordam diretamente a valorização dos colaboradores no setor hoteleiro;
- Apresentam metodologia clara e replicável;
- Publicados em periódicos ou eventos científicos indexados;
- Disponíveis em texto completo em português.

Foram excluídos estudos que:

- Não abordam o tema central de forma substancial;
- Apresentam metodologia insuficiente ou falhas na análise de dados;
- São duplicados ou publicações secundárias, como resumos de conferências sem artigo completo.

2.3. Protocolo de Seleção

Os artigos recuperados foram submetidos a um processo de triagem em três etapas:

1. Leitura de títulos e resumos para excluir estudos irrelevantes.
2. Leitura do texto completo para confirmar a adequação ao tema e critérios metodológicos.
3. Categorização e análise dos artigos selecionados.

2.4. Análise e Categorização dos Artigos

Os estudos selecionados foram categorizados de acordo com as etapas propostas por Mendes, Pereira, & Galvão (2008), como ilustrado na Tabela 1 abaixo. A análise foi conduzida por meio de um processo de extração e síntese dos principais achados, utilizando técnicas de análise de conteúdo e mapeamento de evidências.

Tabela 1 - Síntese dos estudos selecionados na revisão integrativa.

Referência	Objetivo do Estudo	Metodologia	Principais Resultados	Contribuição para o Tema
Naves e Dela Coleta (2003)	Investigar as relações entre os tipos de cultura organizacional e o comprometimento organizacional em hotéis.	Pesquisa de campo com análise de correlações e regressão múltipla.	Identificou que a cultura de função é o principal preditor do comprometimento normativo e instrumental, enquanto a cultura de tarefa prediz o comprometimento afetivo.	Evidencia a influência dos tipos de cultura organizacional nas diferentes dimensões do comprometimento dos funcionários.
Fonseca e Albuquerque (2005)	Examinar as relações entre características organizacionais, dimensões do comprometimento organizacional e desempenho em empresas hoteleiras.	Entrevistas com 269 empregados de 82 hotéis em três capitais brasileiras; análise fatorial e modelagem de equações estruturais.	Demonstrou que certas características organizacionais influenciam as dimensões do comprometimento, que, por sua vez, impactam o desempenho dos hotéis.	Destaca a importância de alinhar características organizacionais para fortalecer o comprometimento e melhorar o desempenho.
Ramalho (2008)	Analisar a relação entre os tipos de cultura organizacional percebidos em um hotel e a natureza do vínculo estabelecido entre indivíduo e organização.	Estudo de caso no Soleil Suíte Hotel, utilizando análise de correspondência e regressão simples.	Constatou que as culturas grupais e inovadoras favorecem os comprometimentos afetivo, afiliativo e normativo dos funcionários.	Sugere que ambientes que promovem trabalho em equipe e criatividade fortalecem o vínculo emocional dos

					funcionários com a organização.
Barros (2018)	Analisar as relações entre qualificação profissional e comprometimento em organizações hoteleiras.	Pesquisa quantitativa com 100 funcionários de 20 hotéis em João Pessoa/PB; questionários sobre qualificação e comprometimento.	Identificou uma forte relação entre os benefícios percebidos pelos colaboradores diante da qualificação ofertada pela empresa e o comprometimento instrumental.	Reforça a necessidade de investir em qualificação profissional para aumentar o comprometimento dos funcionários no setor hoteleiro.	
Rodrigues e Signoretti (2024)	Investigar o comprometimento organizacional no setor hoteleiro de Touros/RN, utilizando o modelo de Meyer e Allen.	Pesquisa quantitativa com 50 funcionários de um hotel; aplicação de questionários.	Verificou que o comprometimento afetivo predominou, indicando um forte vínculo emocional entre os funcionários e a empresa.	Sugere a necessidade de estratégias que equilibrem as dimensões pragmáticas e emocionais do comprometimento para manter uma força de trabalho motivada.	

Fonte: Elaborado pelo autor, (2025).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa identificou que a valorização dos colaboradores impacta diretamente a percepção de qualidade dos serviços hoteleiros. No entanto, constatou-se a necessidade de aprofundamento na relação entre reconhecimento profissional e desempenho operacional. Dados empíricos foram extraídos de estudos anteriores e organizados em quadros analíticos para melhor visualização.

3.1. Análise Crítica dos Resultados

Foi possível identificar que a valorização dos colaboradores não só melhora a satisfação dos funcionários, mas também contribui para uma melhor experiência do cliente. Entretanto, os dados analisados demonstram que essa relação pode variar conforme o tipo de hotel e a cultura organizacional.

3.2. Inclusão de Dados Empíricos

Para suprir a lacuna identificada, foram incorporados dados estatísticos de estudos aplicados ao setor hoteleiro de Natal/RN, fornecendo um panorama mais realista sobre os impactos da valorização profissional no setor.

3.2.1. Ocupação Hoteleira

- Réveillon 2024/2025: Durante as festividades de fim de ano, a taxa de ocupação dos hotéis em Natal alcançou uma média de 90%, superando os números registrados no ano anterior. Esse desempenho positivo é atribuído às celebrações de Réveillon e eventos locais que atraíram um número significativo de visitantes.
- Janeiro de 2020: A ocupação média dos hotéis em Natal foi de 81,68%, representando um aumento em relação ao mesmo período de 2019, que registrou 80,06%.
- Carnaval de 2020: A rede hoteleira de Natal registrou uma ocupação de 89,4% dos leitos durante o carnaval, ligeiramente acima dos 88% registrados em 2019.
- Novembro de 2024: No feriado da Consciência Negra e da Padroeira de Natal, a taxa de ocupação média foi de 72%. Destinos como Pipa, São Miguel do Gostoso e a Via Costeira continuaram entre os mais procurados.

3.2.2. Estrutura do Setor Hoteleiro:

- Capacidade de Hospedagem: Em 2023, o Rio Grande do Norte contava com mais de 40 mil leitos, sendo 28 mil concentrados em Natal. Esse número expressivo reflete a importância da capital como principal destino turístico do estado.
- Empregos Gerados: O setor turístico de Natal gera aproximadamente 18.242 empregos formais. Os estabelecimentos de alimentação fora do lar são responsáveis por 57,85% dessas ocupações, enquanto os meios de hospedagem empregam cerca de 4.454 trabalhadores.

3.2.3. Investimentos em Promoção e Capacitação

Para fortalecer o turismo local, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio Grande do Norte (ABIH-RN) realizou diversas ações promocionais em parceria com órgãos governamentais e entidades privadas. Em 2021, por exemplo, foram capacitadas cerca de 1.500 agentes de viagens em 15 cidades brasileiras, além da participação em feiras nacionais e internacionais para promover o destino potiguar.

4. DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Apesar dos resultados positivos, o setor hoteleiro de Natal enfrenta desafios, como a necessidade de diversificar os produtos turísticos, melhorar a infraestrutura urbana e reduzir os custos das passagens aéreas para o destino. A ABIH-RN destaca a importância de investir em políticas que valorizem o capital humano, reconhecendo que a qualificação profissional e a satisfação dos colaboradores são essenciais para a qualidade dos serviços oferecidos na hotelaria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A valorização do capital humano não é apenas um diferencial competitivo, mas uma estratégia essencial para o sucesso e a sustentabilidade do setor hoteleiro. Investir no bem-estar, na qualificação e no reconhecimento dos colaboradores transforma o ambiente de trabalho, aprimora a experiência dos clientes e fortalece a competitividade das empresas. A excelência no atendimento depende de uma gestão de pessoas que priorize o respeito, o engajamento e a valorização profissional, resultando em maior produtividade e um clima organizacional mais harmonioso e eficiente.

Em destinos turísticos como Natal/RN, onde o turismo é um pilar econômico, a valorização dos profissionais da hotelaria é determinante para garantir serviços de qualidade e a satisfação dos clientes. No entanto, ainda há desafios na gestão de pessoas, com práticas de reconhecimento e incentivo muitas vezes negligenciadas. Apesar disso, evidências demonstram que ações como capacitação contínua, reconhecimento profissional, planejamento de carreira e adoção de tecnologias inovadoras trazem benefícios concretos para os colaboradores e para as organizações.

Com base neste estudo, destacam-se as seguintes recomendações:

- Capacitação e Desenvolvimento Profissional: Implementação de treinamentos contínuos para aprimorar competências.
- Reconhecimento e Recompensas: Valorização do desempenho e do comprometimento dos funcionários.
- Planos de Carreira: Estruturas claras de crescimento profissional dentro das empresas.
- Cultura Organizacional Positiva: Promoção de um ambiente inclusivo e motivador.
- Inovação Tecnológica: Uso de ferramentas digitais para otimizar a gestão e o desempenho, como plataformas de e-learning.

Além disso, esta pesquisa reforça a necessidade de novos estudos que aprofundem o impacto da valorização do capital humano na hotelaria, analisando seus benefícios com dados concretos e propondo soluções práticas. Mais do que um tema acadêmico, essa discussão deve influenciar diretamente as políticas e estratégias adotadas pelo setor.

Por fim, reafirma-se que investir nas pessoas é o caminho para redefinir a essência da hospitalidade. Quando os colaboradores são valorizados, as experiências dos clientes se tornam mais autênticas e acolhedoras, impulsionando o crescimento sustentável do setor e fortalecendo sua relevância para a economia local e nacional.

REFERÊNCIAS

DO, T. Em alta: ocupação hoteleira no feriadão é de 72% em Natal - Tribuna do Norte. Disponível em: <https://tribunadonorte.com.br/economia/em-alta-ocupacao-hoteleira-no-feriadao-e-de-72-em-natal/> Acesso em: 20 mar. 2025.

ESPADINHA, A. L. S. (2020). A influência do tipo de cultura organizacional nos níveis de motivação dos radioterapeutas [Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora]. Repositório Digital de Publicações Científicas. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10174/28683>

ILHA DA SILVA, Lizana; MINATTI FERREIRA, Denize Demarche. Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Uma Revisão Integrativa da Literatura. **Revista FSA**, v. 20, n. 1, 2023.

IMPrensa ABIH IMPrensa. ABIH-RN registra ocupação hoteleira de 81,62% em Natal nessa temporada de 2020 - ABIHRN. Disponível em <https://www.abihrn.com.br/abih-rn-registra-ocupacao-hoteleira-de-8162-em-natal-nessa-temporada-de-2020/> Acesso em: 20 mar. 2025.

IMPrensa ABIH IMPrensa. Setor hoteleiro tem aumento de 47,7% na ocupação anual em comparação com 2020 - ABIHRN. Disponível em: <https://www.abihrn.com.br/setor-hoteleiro-tem-aumento-de-477-na-ocupacao-anual-em-comparacao-com-2020/> Acesso em: 20 mar. 2025.

Mapeamento inédito revela os números das atividades turísticas na capital potiguar. Disponível em: <https://rn.agenciasebrae.com.br/cultura-empreededora/mapeamento-inedito-revela-os-numeros-das-atividades-turisticas-na-capital-potiguar/> Acesso em: 20 mar. 2025.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; DELA COLETA, Marília Ferreira. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 205-222, 2003.

Ocupação hoteleira em Natal atinge 90% no Réveillon e projeta crescimento para 2025 - Voz do RN. Disponível em: <https://vozdorn.com.br/natal/ocupacao-hoteleira-em-natal-atinge-90-no-reveillon-e-projeta-crescimento-para-2025/> Acesso em: 20 mar. 2025.

Ocupação hoteleira em Natal atinge 90% no Réveillon e projeta crescimento para 2025 - Voz do RN. Disponível em: <https://vozdorn.com.br/natal/ocupacao-hoteleira-em-natal-atinge-90-no-reveillon-e-projeta-crescimento-para-2025/> Acesso em: 20 mar. 2025.

OLIVEIRA, Thais Bandinelli Vargas Lopes de; SOHN, Ana Paula Lisboa. Gestão da Experiência do Cliente: Perspectivas Contemporâneas na Hotelaria. **Turismo: Visão e Ação**, v. 25, n. 2, p. 358-381, 2023.

PIELLUSCH, Marcos; TASCHNER, Gisela Black. Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 16, p. 665-686, 2009.

REDAÇÃO BLOG FM. **Setor hoteleiro registra 89% de leitos ocupados em Natal no carnaval 2020, diz ABIH - Blog do FM**. Disponível em <https://blogdofm.com.br/setor-hoteleiro-registra-89-de-leitos-ocupados-em-natal-no-carnaval-2020-diz-abih/> Acesso em: 20 mar. 2025.

SANT'ANNA, EDUARDO SILVA; CARNEIRO, JULIANA; LESCURA, CAROLINA. Quem acolhe aos que acolhem? Trabalho decente como ethos da hospitalidade organizacional na hotelaria. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 13, n. 1, p. 50-62, 2021.

SANTOS, C. (2019). **O Impacto da Qualidade no Atendimento ao Cliente na Hotelaria**. Editora: Saraiva

SILVA, L. P., RIVERA-CASTRO, M. A., DOS-SANTOS, M. G., & LIMA NETO, P. J. (2018). **Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 20(3), 401-420. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/LxzhjhTBYztRXPhzGrHTGj/>

SILVA FILHO, Francisco Flávio da. **Implementação tardia de políticas de incentivo ao colaborador—uma revisão sistemática**. 2023.

VALDUGA, Manoela Carrillo; COSTA, Carlos Manuel Martins da; BREDÁ, Zélia Maria de Jesus. A percepção da hospitalidade na cidade do Rio de Janeiro: o olhar dos turistas internacionais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 16, p. e-2526, 2023.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil-2**. AMGH Editora, 2014.