

A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA E DO PLANEJAMENTO PARA OTIMIZAR A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS

L, M F¹
R, C C B²
Á, H³

RESUMO: *Demonstrar como a qualidade de atendimento pode ser usada como ferramenta de gestão em hotelaria. O estudo é relevante, uma vez que a qualidade no atendimento está diretamente ligada a qualificação dos recursos humanos e suas habilidades no tratamento com o cliente, assim dimensionar a qualidade de atendimento é mostrar as ferramentas 5W2H, 5S e Matriz Swot onde o gestor possui para gerir a organização. O trabalho mostra que conhecer os clientes é significativa vantagem competitiva para a organização de serviços e atendimento de qualidade no setor de hotelaria.*

Palavras-chave: CAPACIDADE, PERSONALIZAÇÃO, HOTELARIA.

ABSTRACT: Demostrar cómo la calidad de atención puede ser usada como herramienta de gestión en hotelería. El estudio es relevante, ya que la calidad en la atención está directamente ligada a la calificación de los recursos humanos y sus habilidades en el tratamiento con el cliente, así dimensionar la calidad de atención es mostrar las herramientas 5W2H, 5S y Matriz Swot donde el gestor posee para gestionar la organización. El trabajo muestra que conocer a los clientes es significativa ventaja competitiva para la organización de servicios y atención de calidad en el sector de hostelería.

Key Words: CAPACIDAD, PERSONALIZACIÓN, HOSTELERÍA.

INTRODUÇÃO

O hotel possui características próprias organizacionais na prestação de serviço, sua finalidade é fornecer hospedagem, segurança, alimentação e serviços que venha oferecer conforto aos hóspedes com atendimento diferenciado e personalizado, superando expectativas visando maior rentabilidade ao empreendimento, sendo necessário reinventar e investir no capital humano, treinando colaboradores a oferecerem atendimento de qualidade.

Ao investir em serviços de qualidade, minimizam as dificuldades de relacionamento, otimizando os serviços, automaticamente maior monetização gerando satisfação entre os hóspedes, valorizando a imagem do empreendimento. A fidelidade do cliente é marketing importante de investimento na organização e a ordem é buscar inovações e diferenciais para manter-se no mercado.

A capacitação é importante para dimensionar a qualidade de atendimento mostrando as ferramentas que

¹ Administrador, Unigran – Centro Universitário da Grande Dourados MS, MBA em Gestão de Negócios.

² Educação Física, Unigran – Centro Universitário da Grande Dourados MS, MBA em Gestão de Negócios.

³ Administrador, Unigran - Centro Universitário da Grande Dourados MS, Orientador.

A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA E DO PLANEJAMENTO PARA OTIMIZAR A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS

o gestor possui para gerir a organização, e identificar estratégias gerenciais para satisfazer o cliente e garantir sua fidelização, especificando os potenciais serviços que venham garantir o encantamento do cliente.

Objetivando demonstrar como a qualidade de atendimento pode ser usada explorada através das ferramentas de gestão em hotelaria. Mostrando por meio de revisão de literatura alguns fundamentos históricos do serviço, aspectos da qualidade de serviços em hotelaria, como deve ser o treinamento dos colaboradores na busca da qualidade do atendimento e serviços e identificação do marketing e planejamento em hotelaria.

I Revisão literatura

A história dos serviços de hospedagem De Godoy Martinho e Ferreira (2017) descreve, remonta ao século VI a.C., quando os comerciantes europeus e orientais, utilizavam-se do serviço de hospedagem, disponibilizados em partes de residências ou quartos, durante suas viagens. No Brasil, de acordo com Braga (2017) as casas de hospedagem começaram a surgir no século XVIII, no Rio de Janeiro, eram estalagens que disponibilizavam alojamento aos viajantes. Com a chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro (1808) e a abertura dos portos iniciou novo tempo para a hotelaria na cidade, que passou a investir nesse novo tipo de empreendimento.

No início da década de 1970, segundo Duarte e De Vasconcelos (2016), surgiram os primeiros grandes hotéis existentes no país, principalmente nas cidades onde havia o misto de negócios e turismo, como Salvador e Rio de Janeiro. A década de 70 também foi promissora para hotéis de cadeias internacionais. Entre eles, o Hilton, em São Paulo, marcando a mudança no sentido da administração profissionalizada na hotelaria brasileira. Na mesma categoria, surgem o Sheraton e o Méridien no Rio de Janeiro, enquanto grupos como a francesa Accor, a espanhola Meliá e o Club Méditerranée, no mesmo período, iniciam forte consolidação de suas respectivas marcas, enquanto pelo interior do país e no litoral do Nordeste surgem inúmeras construções de hotéis independentes.

A partir de então a qualidade no atendimento, Su *et al* (2016) passou a ser o marco no segmento de hotelaria, os empreendedores compreenderam que serviço de qualidade e atendimento cordial, tornando-o fiel e comprometido com a empresa, até passando a ser grande divulgador do empreendimento, passando a indicar o hotel.

Todo serviço de qualidade tem como o foco o cliente, Hapsari (2017) descreve, sendo esta a chave para a empresa desenvolver produtos e serviços de qualidade, com a finalidade de encantar e seduzir clientes. As empresas prestadoras de serviços se preocupam em desenvolver programas de qualidade, combinando foco no cliente, com processos eficazes para o desenvolvimento de produtos e serviços (MICHALOS 2017).

Qualidade em serviços de hotelaria de acordo Ban *et al* (2016) estão relacionados com “a consistência, flexibilidade, competência, credibilidade, tangibilidade, custo, acesso, atendimento/atmosfera e agilidade do atendimento”. Os autores explicam que cada critério será mais ou menos importante dependendo do tipo de serviço prestado. Em hotelaria McDonald e Wilson, (2016) explica que “As formas de manter a qualidade dos serviços é manter a equipe altamente treinada, motivada, e informada sobre as atividades do hotel”.

Conhecer os clientes é significativa vantagem competitiva para a organização de serviços, conforme Peppard e Ward (2016) e possuir banco de dados dos clientes e suas preferências pessoais, permitindo atendimento personalizado. Assim a qualidade de serviço é avaliada durante o processo da prestação do serviço, que geralmente ocorre no encontro entre o cliente e o colaborador. Apresentando as cinco dimensões Ghosh *et al* (2017) classifica que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade.

Para o hotel oferecer atendimento personalizado em suas dimensões, é necessário que tenha colaboradores treinados e motivados, pois somente assim atenderão as expectativas de clientes (JORDAN e LLOYD, 2017). Nesse sentido Järvinen e Taiminen (2016) afirma que quando se compara o segmento de hotelaria com outros segmentos de negócios observa-se que a automação dos serviços está diretamente ligado ao relacionamento interpessoal dos colaboradores com os clientes. Em conformidade com Cresswell *et al* (2016) diz que, “Manter e melhorar continuamente a qualidade no fornecimento dos bens e serviços hoteleiros tornou-se desafio permanente.”

De acordo com Sparks *et al* (2016) é no momento do *checkin* que o cliente já emite a impressão do hotel como todo, sendo por meio da empatia, sorriso, rapidez e profissionalismo do recepcionista. Assim, no decorrer da estada e na interação com outros profissionais de diversos setores, a avaliação final do hotel poderá ser de excelência ou deficitária, isso tudo depende de como os colaboradores se relacionam com o hospede.

O hotel é a organização que tem como objetivo oferecer qualidade em tudo o que oferece ao cliente, para isso é necessário que conheça as atitudes e preferências básicas de cada cliente, ou grupo de clientes salienta Arbelo-Perez *et al.* (2017), nesse sentido é necessário que mantenha o foco nas necessidades e expectativas deste. Promovendo entre os colaboradores o comprometimento com o desempenho das funções que representam dentro da organização, para que o cliente perceba essa qualidade. De acordo com QAZI, et al. (2017) a satisfação do cliente está relacionada com “desejos, expectativas, emoções, qualidade percebida, preço, valor percebido, e imagem corporativa”.

Com a concorrência acirrada e o nível elevado de exigência por parte dos clientes, Peppard e Ward (2016) descreve que o sucesso empresarial é cada vez mais dependente do nível da qualidade na prestação dos serviços. “Manter e melhorar continuamente a qualidade no fornecimento dos bens e serviços hoteleiros tornou-se desafio

A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA E DO PLANEJAMENTO PARA OTIMIZAR A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS

permanente, sendo estratégica para as empresas”.

As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar, alcançando objetivos. Segundo Reason (2016) “gestão de pessoas é área sensível à mentalidade que predomina nas organizações”, pois é área contingencial e situacional, que depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e infinidade de outras variáveis importantes.

Saber gerenciar o conhecimento humano na Gestão de Pessoas existentes nos aspectos organizacionais é determinante para a, manutenção e desenvolvimento organizacional e nos ganhos de mercado. Potenciar pessoas na gestão de conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida da organização. Trata-se da administração dos ativos do conhecimento, nessa perspectiva, saber administrar o conhecimento é primordial (WEHRMEYER 2017.).

A partir da percepção do meio social e dos outros, Wilson (2017) explica que a pessoa organiza as informações recebidas e as relaciona-se com afetos positivos ou negativos, o que predispõe favorável ou desfavoravelmente a relação entre pessoas, objetos e situações. A estas predisposições o autor chama de atitudes. A aprovação de pessoas importantes para o indivíduo ou o grupo social do qual participam exerce o efeito reforçador das atitudes, o que faz com que estas sejam incorporadas ao repertório de comportamento, enquanto que, aquelas que são criticadas, costumam ser rejeitadas. A maneira como o indivíduo vê a vida, as pessoas e o mundo dependem dos valores agregados. O autor menciona que esses valores são componentes dos modelos mentais de cada ser. Assim, se o indivíduo tem modelos de boa qualidade, terá a melhor representação da realidade; se estes são de má qualidade, terá visão mutilada e deturpada do mundo.

Todas as atividades desenvolvidas por seres humanos acontecem em contexto de grupo De Boer (2017) destaca que, nele, qualquer trabalhador é tão influenciado que o seu desempenho pode ser sensivelmente alterado. Por outro lado não basta agrupar as pessoas para alcançar bom desempenho. É preciso que a pessoa aprenda interagir e compartilhar informações, confrontar diferenças e cooperar com os seus pares. Na empresa com filosofia moderna, é nítida a preocupação e importância dos grupos para o alcance de melhores resultados, e isto ocorre em todos os níveis da hierarquia.

Portanto, Pimenova (2016) diz que os grupos que se formam nas empresas com base no agrupamento por função (por tarefas que os seus membros executam) ou no agrupamento por fluxo de trabalho (do início à conclusão do trabalho). Nesse sentido é importante que o gestor de pessoas conheça as fases de desenvolvimento dos grupos, sabendo que é preciso que as pessoas de cada grupo precisem se harmonizarem para atingir resultado

seja positivo, formando equipe eficiente e de alto desempenho.

Burke (2017) explica que o ser humano está em permanente mudanças e as organizações em que ele participa estão incessantemente alterando suas disposições e estruturas. Sendo a mudança no processo inevitável, todas as abordagens do comportamento organizacional influenciam ou são influenciados pelas mudanças. Pois como sabemos o ambiente está sempre em plena movimentação, por isso é importante que o ser humano tenha sempre a postura renovada diante das mudanças que ocorrem no mundo. Somente dessa forma os indivíduos e as organizações seguem seu curso atingindo o sucesso.

De acordo com Smither, Houston e McIntire (2016) o processo de mudança que efetivamente alcança sucesso são aqueles que envolvem o contexto social, iniciando com nascimento do indivíduo e vai modificando-se com o decorrer de suas interação nas relações interpessoais.

Segundo Guerrero, Andersen e Afifi, (2017) afirmam que as relações interpessoais significam relações onde os sujeitos interagem, estabelecendo empatia, compreendendo e respeitando a individualidade do outro. Pois as pessoas são diferentes na forma de perceber, pensar, sentir e agir, dessas diferenças individuais e inevitáveis que se forma a cultura e a relação intra e interpessoal. As diferenças correspondem aos valores, às experiências, às necessidades de cada indivíduo. Em conformidade com Deng *et al* (2016) explica que é na confrontação dos valores e das experiências individuais que se forma a relação interpessoal positiva favorecendo o crescimento humano das partes envolvidas. Para o autor confrontar ideias e valores é o mesmo que fazer o “*feedback*” de forma adequada, sendo positivo tanto para quem imite como para quem recebe.

Na concepção de Pulsford, Duxbury e Carter (2016) pessoas motivadas são aquela que tem suas necessidades internas satisfeitas. E a motivação por meio das necessidades internas destaca a teoria de Maslow, pesquisador que estabeleceu a estrutura conceitual no estudo da motivação humana, nessa teoria o ser humano traz dentro de si cinco categorias hierarquizadas de necessidades: fisiológicas, segurança, afetiva, autoestima e auto realização. A ferramenta importante para conhecimento da empresa é a matriz SWOT onde os empreendedores e gestores identificam as forças, fraquezas, ameaças, oportunidades, ambiente interno e ambiente externo.

Para que se tenha bom planejamento usando a ferramenta 5W2H *checklist* de atividades específicas, é preciso fazer levantamento de todos os fatores que influenciam o negócio de hotelaria, Gomes, Ribeiro e Morais (2016) avaliando os produtos e serviços, mercado de atuação, expectativa da clientela e tecnologia disponíveis. Segundo Bull *et al* (2016) ao analisar os pontos fortes e fracos na empresa, oportunidades e ameaças que o mercado oferece pode-se detectar o potencial de crescimento do negócio.

Ainda de acordo com Bull *et al* (2016) o planejamento proporciona a visão de futuro no alcance da qualidade dos serviços ao utilizar a ferramenta 5S, proporcionando melhoria de vida pessoal e profissional, assim,

A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA E DO PLANEJAMENTO PARA OTIMIZAR A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS

investindo em qualidade o hóspede fica satisfeito, pois recebe o que está pagando (serviço de qualidade) e torna-se cliente fiel.

Portanto a qualidade é que faz com que todos se sintam valorizados, os colaboradores sentem-se satisfeitos porque trabalham em ambiente motivador, o empreendedor hoteleiro se sente realizado porque agregou valores aos serviços, passou a competir em igualdade no mercado e garantiu seu investimento, aumentando também sua taxa de ocupação, portanto, todos saem ganhando (MCILVEEN *et al.*2017).

II Materiais e Métodos

Esta pesquisa classifica-se como de revisão bibliográfica Totten (2017), com metodologia qualitativa Maclure (2017) dispensando recursos estatísticos envolvendo a pesquisa baseada em Artigos e Livros de diversos autores, abordando conceitos e outras características acerca do tema. (SEVERINO 2017)

III Resultados e discussões

O serviço de hotelaria se aprimora e acompanha a evolução do ser humano, primando pela qualidade na prestação de serviços, Loomba (2017), o viajante está mais exigente de atendimento personalizado Richard e Brendan (2017), assim, as empresas perceberam a importância da gestão de pessoas Wehrmeyer (2017), para identificar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças na organização, surgindo a importância do conhecimento do comportamento humano pelos gestores empresariais (LAM *et al* 2017). Através da ferramenta 5W2H Gomes, Ribeiro e Morais (2016) e Longaray (2017), desenvolvida com o máximo de clareza e eficiência por todos facilita o entendimento e participação dos colaboradores, para que possam motivar e influenciar os colaboradores no desenvolvimento de suas atividades na empresa. O treinamento de colaboradores é a forma eficiente e eficaz, a ferramenta 5S ajuda a criar a cultura da disciplina Randhawa, (2017) e Bull *et al* (2016), identificar problemas e gerar oportunidades para melhorias

Considerações Finais

Concluiu-se com este estudo que para conseguir atendimento de qualidade nas organizações de hotelaria, é necessário investimento nos recursos humanos, treinamento e a promoção da motivação, com vantagens e benefícios que venham de encontro às expectativas dos colaboradores. Resultando num clima organizacional direcionado a necessidade e qualidade do atendimento ao cliente.

Referencias

ARBELO-PÉREZ, Marta; ARBELO, Antonio; PÉREZ-GÓMEZ, Pilar. Impact of quality on estimations of hotel efficiency. **Tourism Management**, v. 61, p. 200-208, 2017.

BAN, Adrian I.; BAN, Olimpia I.; TUŞE, Delia A. Calculation of the fuzzy importance of attributes based on the correlation coefficient, applied to the quality of hotel services. **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems**, v. 30, n. 1, p. 583-596, 2016.

BRAGA, Hozana Paiva; LOPEZ, Mariana Pires Vidal; TOPKE, Denise Rugani. SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM: UM ESTUDO DE CASO EM HOTÉIS NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. **Revista Eletrônica Estácio Papirus**, v. 3, n. 2, 2017.

BULL, J. W., Jobstvogt, N., Böhnke-Henrichs, A., Mascarenhas, A., Sitas, N., Baulcomb, C., Carter-Silk, E. Strengths, weaknesses, opportunities and threats: A SWOT analysis of the ecosystem services framework. **Ecosystem services**, v. 17, p. 99-111, 2016.

BURKE, W. Warner. **Organization change: Theory and practice**. Sage Publications, 2017.

CRESSWELL, Kathrin M.; BATES, David W.; SHEIKH, Aziz. Ten key considerations for the successful optimization of large-scale health information technology. **Journal of the American Medical Informatics Association**, v. 24, n. 1, p. 182-187, 2016.

DE BOER, B., Hamers, J. P., Zwakhalen, S. M., Tan, F. E., Beerens, H. C., Verbeek, H. Green care farms as innovative nursing homes, promoting activities and social interaction for people with dementia. **Journal of the American Medical Directors Association**, v. 18, n. 1, p. 40-46, 2017.

DE GODOY MARTINHO, Helena Maria; FERREIRA, Renata Marques. VISÃO SOBRE O PATRIMÔNIO EDIFICADO HOTELEIRO: A IMPORTÂNCIA DO SABER HISTÓRICO E AMBIENTAL. **Revista Direito Mackenzie**, v. 11, n. 1, 2017

DENG, H., Wu, C. H., Leung, K., & Guan, Y. Depletion from Self-Regulation: A Resource-based Account of the Effect of Value Incongruence. **Personnel Psychology**, v. 69, n. 2, p. 431-465, 2016.

DUARTE, Sergio Ricardo; DE VASCONCELOS, Eduardo Antonio Ribeiro. Ascensão E Declínio Da Hotelaria Do Centro De Fortaleza. **Revista Hospitalidade**, v. 13, n. 1, p. 29-47, 2016.

GHOSH, Riddhiman; JAIN, Jhilmil; DEKHIL, Mohamed E. **Acquiring customer insight in a retail environment**. U.S. Patent n. 9,760,896, 12 set. 2017.

GOMES, Daniel Roque; RIBEIRO, Neuza; MORAIS, João. People in Organizational Change: Using “the Good, the Bad and the Villain” Analogy (Evaluating the Role of Workers’ Perceived Support in the Hotel Business Industry). **Human Resource Management**, v. 3, n. 10, p. 16-31, 2016.

GUERRERO, Laura K.; ANDERSEN, Peter A.; AFIFI, Walid A. **Close encounters: Communication in relationships**. Sage Publications, 2017.

A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA E DO PLANEJAMENTO PARA OTIMIZAR A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS

HAPSARI, Raditha et al. The impact of service quality, customer engagement and selected marketing constructs on airline passenger loyalty. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 9, n. 1, p. 21-40, 2017.

JÄRVINEN, Joel; TAIMINEN, Heini. Harnessing marketing automation for B2B content marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 54, p. 164-175, 2016.

JORDAN, Peter; LLOYD, Caroline. **Staff management in library and information work**. Taylor & Francis, 2017.

LAM, S. K., Sleep, S., Hennig-Thurau, T., Sridhar, S., & Saboo, A. R. Leveraging frontline employees' small data and firm-level big data in frontline management: An absorptive capacity perspective. **Journal of Service Research**, v. 20, n. 1, p. 12-28, 2017.

LONGARAY, A A, Laurino, F. C., Tondolo, V. A. G., & Munhoz, P. R.. Applying the PDCA cycle for continuous improvement in a bovine confinement system: a case study. **Sistemas & Gestão**, v. 12, n. 3, p. 353-61, 2017.

LOOMBA, Arvinder. Reconstructing lives: transformative services for human trafficking survivors. **Journal of Services Marketing**, n. just-accepted, p. 00-00, 2017.

MCDONALD, Malcolm; WILSON, Hugh. **Marketing Plans: How to prepare them, how to profit from them**. John Wiley & Sons, 2016.

MCILVEEN, U., Campbell, G., Somerville, M., & Horgan, B. BUILDING RELATIONSHIPS TO ENABLE CHANGE. **Doing Relationship-Based Social Work: A Practical Guide to Building Relationships and Enabling Change**, p. 118, 2017.

MICHALOS, Alex C. The impact of trust on business, international security and the quality of life. In: **How Good Policies and Business Ethics Enhance Good Quality of Life**. Springer International Publishing, p. 127-153. 2017

PEPPARD, Joe; WARD, John. **The strategic management of information systems: Building a digital strategy**. John Wiley & Sons, 2016.

PEPPARD, Joe; WARD, John. **The strategic management of information systems: Building a digital strategy**. John Wiley & Sons, 2016.

PIMENOVA, A., Kuzmina, S., Morozova, N., Mottaeva, A.. The functional model approach to the consulting for vertically-integrated construction group. In: **MATEC Web of Conferences**. EDP Sciences, 2016. p. 07018.

PULSFORD, David; DUXBURY, Joy; CARTER, Bernie. Personal qualities necessary to care for people with dementia. **Nursing Standard**, v. 30, n. 37, p. 38-44, 2016.

QAZI, A., Tamjidyamcholo, A., Raj, R. G., Hardaker, G., & Standing, C. Assessing consumers' satisfaction and expectations through online opinions: Expectation and disconfirmation approach. **Computers in Human Behavior**, v. 75, p. 450-460, 2017.

RANDHAWA, J. S., Randhawa, J. S., Ahuja, I. S., & Ahuja, I. S. 5S—a quality improvement tool for sustainable

performance: literature review and directions. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 34, n. 3, p. 334-361, 2017

REASON, James. **Managing the risks of organizational accidents**. Routledge, 2016.

RICHARD, Brendan; RICHARD, Brendan. Hotel chains: Survival strategies for a dynamic future. **Journal of Tourism Futures**, v. 3, n. 1, p. 56-65, 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2017

SMITHER, Robert; Houston, John; Mcintire, Sandra. **Organization development: Strategies for changing environments**. Routledge, 2016.

SPARKS, Beverley A.; SO, Kevin Kam Fung; BRADLEY, Graham L. Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. **Tourism Management**, v. 53, p. 74-85, 2016.

SU, Lujun; SWANSON, Scott R.; CHEN, Xiaohong. The impact of perceived service fairness and quality on the behavioral intentions of chinese hotel guests: the mediating role of consumption emotions. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 33, n. sup1, p. 88-102, 2016.

TOTTEN, Samuel. **Plight and Fate of Women During and Following Genocide: Volume 7, Genocide-A Critical Bibliographic Review**. Routledge, 2017.

WEHRMEYER, Walter (Ed.). **Greening people: Human resources and environmental management**. Routledge, 2017.

WEHRMEYER, Walter (Ed.). **Greening people: Human resources and environmental management**. Routledge, 2017.

WILSON, Victoria. CARTAS DE RECLAMAÇÃO DE CLIENTE: POLIDEZ OU CORDIALIDADE?. **Fórum Lingüístico**, v. 14, n. 3, 2017.