



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
MESTRADO EM TURISMO

CATIANE LOPES DE LIMA

**GESTÃO DE PESSOAS E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo em
meios de hospedagem de alto padrão no Rio Grande do Norte**

NATAL
2015

CATIANE LOPES DE LIMA

**GESTÃO DE PESSOAS E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo em
meios de hospedagem de alto padrão no Rio Grande do Norte**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Turismo, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Turismo, na área de Gestão em Turismo.

Orientadora: Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Dra.

NATAL

2015

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Lima, Catiane Lopes de.

Gestão de pessoas e alinhamento estratégico: um estudo em meios de hospedagem de alto padrão no Rio Grande do Norte / Catiane Lopes de Lima. - Natal, RN, 2015.

133f.

Orientadora: Profa. Dra. Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto.

Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-graduação em Turismo.

1. Gestão de Pessoas – Meios de hospedagem – Dissertação. 2. Gestão Estratégica – Dissertação. 3. Políticas e Práticas - Dissertação. I. Barreto, Leilianne Michelle Trindade da. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658:338.48

CATIANE LOPES DE LIMA

GESTÃO DE PESSOAS E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo em meios de hospedagem de alto padrão no Rio Grande do Norte

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Turismo, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Turismo, na área de Gestão em Turismo.

Aprovada em: ___/___/___

Banca Examinadora

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Dra.
Professora Orientadora – UFRN

Carlos Alberto Freire Medeiros, Dr.
Membro Examinador – UFRN

Juliana Vieira de Almeida, Dra.
Membro Examinador – IFRN

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha filha Alice, o maior bem em minha vida e motivo para eu nunca desistir, na expectativa de lhe proporcionar sempre dias melhores.

AGRADECIMENTOS

*“Senhor, quero dar-te graças de todo o coração e falar de todas as tuas maravilhas”.
“Em ti quero alegrar-me e exultar, e cantar louvores ao teu nome, Ó Altíssimo”.
(Versículos 1 e 2 de Salmos 9);*

Em especial à minha orientadora Dra. Leilianne Barreto, que acolheu minha proposta de pesquisa desde a seleção do mestrado, e que abriu tantas oportunidades em minha vida profissional, que aos poucos foi fazendo parte de minha história. Pela paciência, generosidade e principalmente pela clareza nas orientações, que me permitiu chegar até aqui. Muito obrigada!

À maravilhosa família que construí: ao meu esposo Wendell, pelo apoio e compreensão de sempre, à minha pequena Alice que é uma das minhas maiores motivações para vencer os desafios que a vida me impõe;

À minha mamãe, Dora, que sempre esteve ao meu lado nos momentos em que eu mais precisei, dando seu colo e me acolhendo com seu aconchego de mãe. À minha irmã, Catilene, que mesmo distante fisicamente, sempre esteve presente em meus pensamentos, e acreditou na minha conquista. Aos meus queridos avós, que não estão mais aqui em vida para celebrar comigo este momento, mas que estarão sempre em meu coração e em minhas lembranças.

À segunda família que ganhei no programa de pós-graduação, a todos os professores e equipe do PPGTUR (Técnicos Administrativos), por todo apoio dado no decorrer do curso.

Aos membros da banca examinadora: professor Carlos Alberto Medeiros e a querida professora Juliana Vieira, que acolheram com carinho meu trabalho. Tenho certeza que suas contribuições serão muito significativas para esta pesquisa, assim deixo meu imenso agradecimento.

Meus agradecimentos aos colegas de turma, que contribuíram nos trabalhos em grupo, nas ideias sugeridas para construção de minha dissertação, pelo carinho atribuído a mim nesses últimos dois anos. Carregarei sempre todas essas pessoas em meu coração, muito obrigada.

Agradeço todos que contribuíram (parentes e amigos) para minha conquista e mesmo não estando aqui em nome, lembrarei eternamente em minha mente pelo carinho e disponibilidade para ouvir nos momentos de desabafos e, principalmente, pelos conselhos dados.

Desejo Que DEUS torne os dias de todos vocês sempre felizes. Meu eterno agradecimento a cada um.

O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.

(Peter Drucker)

LIMA, Catiane Lopes de. **GESTÃO DE PESSOAS E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo em meios de hospedagem de alto padrão no Rio Grande do Norte.** Programa de pós-graduação em Turismo, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil, Natal-RN. 2015. p. 133.

Resumo

A presente pesquisa consiste em analisar o alinhamento entre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas e a estratégia organizacional, adotadas pelos meios de hospedagem classificados como muito confortáveis no estado do Rio Grande do Norte. Os hotéis selecionados estão na categoria muito confortável entre os demais empreendimentos com mesmo porte segundo o Guia Quatro Rodas, e por oferecem, além de uma ótima estrutura física, um atendimento de excelência aos hóspedes. Adotou-se a abordagem qualitativa, com estudo de múltiplos casos e de caráter descritivo, por realizar uma análise das relações entre as variáveis (políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelos meios de hospedagem) para posteriormente determinar os efeitos dessas variáveis sobre os hotéis e seu alinhamento com a estratégia organizacional. A coleta de dados foi realizada *in loco*, através de um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado junto aos responsáveis pela gestão de pessoas e a um funcionário de nível operacional em cada equipamento de hospedagem. Para avaliação dos resultados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Como resultado, a pesquisa revelou que a gestão de pessoas, praticada pelos empreendimentos analisados, apresentam-se, em alguns casos, fragilizadas no que concerne ao alinhamento com suas estratégias organizacionais, alguns por não terem um planejamento efetivo e organizado que determine suas estratégias, o que conseqüentemente afeta diretamente na atuação das pessoas, e na criação de políticas e práticas que facilitem o processo de trabalho.

Palavras-Chave: Meios de hospedagem. Gestão Estratégica. Gestão de Pessoas. Políticas e Práticas. Alinhamento Estratégico.

LIMA, Catiane Lopes de. **PERSONNEL MANAGEMENT AND STRATEGIC ALIGNMENT: a study on high standard lodging facilities in the state of Rio Grande do Norte.** Postgraduate Program in Tourism. CCSA, University of Rio Grande do Norte, Brazil, Natal-RN, 2015. p. 133.

Abstract

The following research consists in analyzing the alignment between policies and personnel management practices and organizational strategy, adopted by the lodging facilities classified as very comfortable in the state of Rio Grande do Norte. Among the other undertakings, the selected hotels are in very comfortable category, according to Guia Quatro Rodas and, besides the great physical structure, they also offer an excellent service to guests. A qualitative approach was adopted for this research, in a descriptive manner, which includes the study of multiple cases, for carrying out an analysis of the relationships between variables (policies and personnel management practices adopted by the lodging facilities) to after determine the effects of these variables on hotels and its alignment with organizational strategy. The data collection was carried out on the spot, through a semi-structured interview guide applied to those responsible for managing staff and an operational level employee in each hosting equipment. To evaluate the results, the technique of content analysis was used. As a result, the research revealed that the management of people in the enterprises analyzed, in some cases, was presented weakened, regarding the alignment with organizational strategies, some for not having an effective and organized planning to determine their strategies, which in turn affects directly the performance of employees and the creation of policies and practices to facilitate the work process.

Key-words: Lodging Facilities; strategic management; Personnel Management; Policies and Practices; Strategic Alignment.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Histórico da taxa de ocupação dos MH meses do ano 2014----- 81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases do Processo de Gestão Estratégica -----	26
Quadro 2 - Estratégias para o Alinhamento de Gestão de Pessoas -----	49
Quadro 3 - Alinhamento de políticas de RH às estratégias do negócio -----	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução histórica da gestão estratégica de pessoas no Brasil-----	33
Figura 2 - Processos da moderna Gestão de Pessoas-----	37
Figura 3 - Elementos do alinhamento estratégico-----	51
Figura 4 - Alinhamento interno e externo de RH -----	53
Figura 5 - Categoria de Meios de Hospedagem Guia Quatro Rodas -----	68
Figura 6 - Organograma do Meio de Hospedagem 1 -----	73
Figura 7 - Organograma do Meio de Hospedagem 2 -----	75
Figura 8 - Organograma do Meio de Hospedagem 3 -----	77
Figura 9 - Organograma do Meio de Hospedagem 4 -----	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Elementos do Planejamento Estratégico-----	27
Tabela 2 - Benefícios quanto aos objetivos-----	43
Tabela 3 - Características gerais dos respondentes -----	69
Tabela 4 - Cargo/função e tempo de atuação no segmento hoteleiro -----	70
Tabela 5 - Características gerais do MH1-----	72
Tabela 6 - Características gerais do MH2-----	75
Tabela 8 - Características gerais do MH3-----	76
Tabela 9 - Características gerais do MH4-----	78
Tabela 10 – Valor médio das diárias dos meios de hospedagem -----	81
Tabela 11 - Políticas e Práticas de R&S nos Meios de Hospedagem -----	102
Tabela 12 - Políticas e Práticas de T&D nos Meios de Hospedagem -----	104
Tabela 13 - Políticas e Práticas de Avaliação de Desempenho nos Meios de Hospedagem -----	105
Tabela 14 - Políticas e Práticas de R&R nos Meios de Hospedagem-----	105
Tabela 15 - Políticas e Práticas de Gestão de Carreiras nos Meios de Hospedagem -----	107
Tabela 16 - Políticas e Práticas de QVT nos Meios de Hospedagem -----	108

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista aplicado aos responsáveis pela gestão de pessoas nos meios de hospedagem-----	127
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista aplicado ao colaborador operacional -----	131
APÊNDICE C - Carta de autorização para divulgação da pesquisa -----	133

LISTA DE ABREVIATURAS

GEP Gestão Estratégica de Pessoas

GP Gestão de Pessoas

MH Meios de Hospedagens

R&R Remuneração e Recompensa

R&S Recrutamento e Seleção

T&D Treinamento e Desenvolvimento

QVT Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Colocação do Problema	18
1.2 Justificativa	20
1.3 Objetivos	22
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Gestão estratégica	23
2.2 Gestão Estratégica de Pessoas	32
2.2.1 Processos da Gestão de Pessoas	37
2.2.2 Alinhamento entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional	48
2.3 Gestão de pessoas em meios de hospedagem	54
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
3.1 Tipo de estudo	66
3.2 Universo da Pesquisa	67
3.3 Coleta de dados	71
3.4 Análise de dados	71
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
4.2 Caracterização Geral dos Meios de Hospedagem	72
4.3 Desempenho dos Meios de Hospedagem	80
4.4 Gestão Estratégica dos Meios de Hospedagem	83
4.5 Gestão Estratégica de Pessoas	87
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	102
5.1 Estratégias, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas pelos Meios de Hospedagem	102
5.2 Alinhamento Externo entre o Modelo de Gestão de Pessoas a Estratégia Organizacional	109
5.3 Alinhamento Interno do Modelo de Gestão de Pessoas	111
6 CONCLUSÃO	112
REFERÊNCIAS	116
APÊNDICE A	127

APÊNDICE B ----- 131

APÊNDICE C ----- 133

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa inicia-se com a colocação do problema, através da contextualização do tema e sua justificativa, posteriormente são apresentados os objetivos - geral e específicos – que são as bases para responder ao problema de pesquisa, o levantamento teórico acerca do assunto, bem como o tipo de metodologia adequada para as etapas de desenvolvimento do estudo. Ao final apresentam-se a análise dos resultados e uma breve discussão dos mesmos, seguido das conclusões.

1.1 Colocação do Problema

As mudanças tecnológicas têm influenciado de maneira significativa a condução nos processos organizacionais, é possível perceber que o capital humano, desde muito tempo já era um elemento de promoção e crescimento no espaço empresarial, aquele que representa um dos principais fatores capazes de promover o sucesso organizacional.

Independente do setor econômico, ou do tipo de serviço prestado, o fator humano sempre estará em evidência, o que reforça sua importância como agente indispensável nos mais diversos tipos de trabalho.

Na área de turismo, por exemplo, as pessoas se mostram como um dos componentes indispensáveis na formulação de estratégias, na implementação e na operacionalização dos serviços, principalmente, ao que concerne a sua qualidade, pois diferente dos produtos tangíveis, que podem ser tocados, vistos, provados antes de sua compra, especificamente nos serviços turísticos em geral, os produtos são produzidos por pessoas para consumo de outras pessoas, diferente de outros produtos, por serem, intangíveis, intocáveis e/ou não armazenáveis (PIMENTA, 2006).

Para que o turismo aconteça, é necessária à existência de equipamentos e serviços de qualidade e de infraestrutura básica, que permita a permanência dos turistas em um local por um determinado tempo. Para suprir as necessidades desta demanda real ou da que se espera, é necessário, dispor, além da oferta original (atrativos), uma oferta agregada (hotéis, restaurantes, entretenimento, transporte, dentre outros serviços).

Contudo, os meios de hospedagem (MH) representam um dos mais importantes e indispensáveis segmentos na cadeia dos serviços turísticos, local onde o turista busca encontrar uma extensão de sua residência habitual, pois ao deslocar-se de seu local de origem o hóspede necessita de um abrigo, um local onde possa ter descanso, com comodidade, e ao mesmo tempo, que atenda suas necessidades básicas, por isso, além de uma estrutura física e dos serviços agregados, os empreendimentos hoteleiros devem possuir capital humano alinhado com as condições favoráveis oferecidas.

Na hotelaria, para saírem na frente diante do mercado inconstante e competitivo, os gestores corroborados pela deficiência de procedimentos personalizados, já que a padronização no serviço tem tomado conta do mundo dos negócios, tem buscado através de técnicas gerenciais eficientes, inserir modelos organizacionais baseados em políticas e práticas de gestão de pessoas (GP) que estejam alinhados com a estratégia da organização, com seus objetivos, com os fatores internos e externos, e a partir disso, estimular em seus funcionários, competências capazes de aportar um desempenho profissional esclarecido e com os olhos postos na inovação e na competitividade, pessoas preparadas para acompanhar as dinâmicas do setor, capazes de perspectivar e antecipar o futuro, visualizando na GP um recurso particular, impossível de ser imitado e que irá diferenciá-lo dos demais concorrentes. Esses são os fundamentos da gestão estratégica de pessoas (GEP).

Destarte, é importante voltar à atenção para a qualidade do fator humano, em especial no segmento de hospedagem, já que, a presteza, agilidade e dinamismo dos funcionários impactam diretamente a satisfação dos turistas (CASTELLI, 2003).

É preciso priorizar a GP, desde o nível estratégico até o operacional, pois serão elas que atuarão nas etapas do processo que tornam a experiência turística o mais agradável possível.

Embasados na ideia de que a GP é um dos recursos dentro dos MH capazes de alcançar resultados satisfatórios na prestação de serviços de qualidade, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: Os meios de hospedagem de alto padrão de conforto conseguem desenvolver políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas estrategicamente aos objetivos organizacionais?

O presente estudo divide-se em 06 (seis) capítulos. Neste primeiro, denominado introdução, foram apresentados os seguintes conteúdos do estudo:

caracterização do tema, formulação do problema, justificativa, objetivos geral e específicos.

O segundo capítulo, referencial teórico, está dividido em três tópicos que apresentam diversos estudos sobre os assuntos de Gestão Estratégica; Gestão de Pessoas, Processos da Gestão de Pessoas e Alinhamento e; Gestão Estratégica de Pessoas em Meios de Hospedagem.

No terceiro capítulo, que envolve os procedimentos metodológicos, apresenta os passos de elaboração da pesquisa: a caracterização geral do estudo, a preparação do material de entrevistas, a coleta de dados e a análise dos dados.

O quarto capítulo, análise dos resultados, são exibidos os dados obtidos com na pesquisa de campo, referentes às dimensões: Características Gerais dos Respondentes, Características Gerais dos MH, Desempenho dos MH, Gestão Estratégica e Políticas e Práticas de GP nos casos estudados.

No quinto capítulo são apresentadas as discussões dos resultados, em que se respondem os objetivos traçados anteriormente.

No sexto e último capítulo, denominado considerações finais, são sintetiza-se as principais considerações referentes ao desenvolvimento da pesquisa, se objetivos propostos foram alcançados, surgimento de sugestões para formulação de estudos que contemplem as lacunas existentes na área de GP em MH.

1.2 Justificativa

A capacidade competitiva das organizações de serviços depende de inúmeros fatores internos e externos, mas é possível afirmar que um dos maiores diferenciais desse setor é o seu capital humano. Assim, a GP se mostra cada vez mais importante para a criação de valor em economias baseadas em serviços, em função das pessoas desempenharem um papel fundamental para o alcance da vantagem competitiva.

A GP no ciclo da gestão estratégica tem sido uma das etapas de extrema relevância no delineamento das ações e na implementação de práticas e políticas que norteiam uma organização, e também sendo alvo de estudos recentes tanto em âmbito nacional, quanto internacional, fortalecendo o interesse na área pela avaliação de resultados originários da GP (BARRETO, 2011).

Sendo assim, como forma de justificar a escolha pelo tema partiu-se do pressuposto de que para manter-se competitivos, os MH, além de trabalhar na promoção do hotel, em investimentos na sua estrutura física, na oferta de serviços de qualidade, dentre outros recursos disponíveis, precisam também desenvolver modelos de GP alinhados às estratégias e objetivos da organização, no intuito de assegurar uma melhor execução no processo, maior desempenho, dedicação e comprometimento dos funcionários, que por sua vez, irão realizar um serviço de qualidade, o que resultará na satisfação dos hóspedes.

Quando os gestores dos MH buscam agregar valores aos seus empreendimentos por meio de investimentos em políticas e práticas de GP – recrutamento e seleção (R&S); treinamento e desenvolvimento (T&D), remuneração e recompensas (R&R), gestão de carreiras, avaliação de desempenho e qualidade de vida no trabalho (QVT) – bem elaboradas e executadas, ele terá como retorno a fidelização de seu cliente em outras ocasiões, além de funcionários satisfeitos em seu ambiente de trabalho, o que automaticamente, será revertido em um retorno financeiro ao estabelecimento, bem como, sua vantagem competitiva frente aos demais concorrentes.

Quanto à contribuição prática deste estudo, espera-se que o mesmo possa oferecer suporte empírico para subsidiar a compreensão da teoria sobre a configuração da GEP em MH e também da contribuição do alinhamento estratégico nas políticas e práticas de GP e sua influência sobre o processo de trabalho, a partir da teoria levantada nesse estudo, observou-se que na área temática da área, os trabalhos têm abordado as políticas e práticas de gestão de pessoas de maneira isolada sem vinculá-las as estratégias organizacionais adotadas pelas empresas, neste sentido este estudo se propõe a analisar essa lacuna encontrada em diversas pesquisas sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas, a estratégia organizacional e o alinhamento entre essas duas vertentes.

Outras contribuições esperadas nesse estudo é o de despertar o interesse dos gestores dos MH em seus colaboradores, incentivando-os a promover e investir, através de políticas e práticas de GP eficientes, procedimentos que possibilitem um melhor desempenho nas atividades realizadas pelos mesmos, e através disso, garantir o comprometimento, assiduidade e serviços com qualidade de seus funcionários, levando a menores índices de rotatividade de colaboradores e conseqüentemente, maiores rendimentos financeiros para seu estabelecimento.

É importante fornecer maior qualificação, através de programas de treinamento e despertar competências individuais dos indivíduos e gerar oportunidade de crescimento profissional. Dessa forma, é preciso garantir ao turista uma qualidade nos serviços prestados, e assim promover seu retorno em outras ocasiões, o que irá influenciar positivamente no desenvolvimento da atividade turística na localidade.

Esta pesquisa também visa fornecer informações aos docentes e discentes dos cursos de graduação e pós-graduação em turismo sobre a GP na hotelaria, como fonte de consulta para preparação de aulas, realização de trabalhos científicos, e contribuir com a pouca teoria existente sobre esta temática.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o alinhamento das políticas e práticas de Gestão de Pessoas adotadas por quatro meios de hospedagem de alto padrão de conforto no Rio Grande do Norte, com suas estratégias e objetivos organizacionais.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelos meios de hospedagem;
- b) Verificar a existência de alinhamento externo entre o modelo de gestão de pessoas e a estratégia organizacional;
- c) Verificar a existência de alinhamento interno entre todos os elementos do modelo de gestão de pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar início às discussões que tratam das políticas e práticas de GP nos MH (foco desta pesquisa), este capítulo discorrerá sobre a gestão estratégica nas organizações e os antecedentes da GEP, evidenciadas através dos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, e também o alinhamento entre essas duas áreas. Buscou-se levantar alguns dos principais autores que tratam dessas duas grandes temáticas para dar suporte a fundamentação teórica e sustentação as análises realizadas no decorrer do estudo.

2.1 Gestão estratégica

A gestão estratégica, apesar de ter surgido há algum tempo, começa a desempenhar um papel fundamental dentro das organizações no atual cenário mercadológico, conduzindo os empresários e seus empreendimentos a um sucesso duradouro, ou seja, que consegue sustentar-se mesmo com as instabilidades do mercado, na superação de desafios e com a própria concorrência.

Sobre o termo estratégia, alguns estudiosos relatam que sua origem veio do militarismo, especificamente no período em que antecedeu Napoleão Bonaparte, e tinha o significado de arte ou ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo, ou então diminuir os resultados da derrota (TAVARES, 2007).

Contrapondo tal pensamento sobre o conceito de estratégia, um dos protagonistas da obra: “Estratégia: a busca pela vantagem competitiva” Bruce Henderson (1998, p.04), relata que o termo estratégia está diretamente associado à palavra competição, que é explicada pelo princípio de *Gause*, ou seja, das competições biológicas, tal autor explica que “os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir”, o que reafirma a impossibilidade de dois empreendimentos trabalharem com estratégias idênticas, ambos devem possuir peculiaridades para diferenciar-se um do outro.

Sendo assim, a essência da estratégia está relacionada à capacidade de desenvolver as mesmas atividades de maneiras distintas e/ou de desempenhar atividades diferentes das dos seus rivais, ou seja, a estratégia consiste em instituir uma posição inédita e sustentável frente aos concorrentes.

Em seguida, Henderson (1998, p.11) define Estratégia como sendo:

“[...] a arte de planejar e colocar o plano em ação, com o objetivo de alcançar ou manter posições relativas e potenciais favoráveis a futuras ações táticas sobre um objetivo e procurar condições favoráveis para alcançar objetivos específicos, ou seja, é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão”.

Dessa forma entende-se que a intenção da gestão estratégica é a de auxiliar no crescimento, no desempenho e também na sobrevivência da organização, e isso pode ser feito por meio de uma contínua adaptação de sua estratégia, possibilitando o enfrentamento e antecipação às mudanças observadas ou previsíveis tanto no ambiente externo, como no ambiente interno da organização.

MINTZBERG *et. al.* (2000) expõe que a estratégia é a principal característica de uma organização, as pessoas são capazes de diferenciar e compreender a empresa a partir de sua estratégia. Dessa forma, para atraírem clientes e serem competitivas, as organizações precisam criar seu diferencial estratégico.

A respeito da competitividade como motivação para gestão estratégica, Porter (1985, p. 01) ressalta que “em um mundo cada vez mais competitivo e imprevisível, a maneira como se define e se revê continuamente a estratégia organizacional é fundamental para a sobrevivência e sucesso da organização”. Até porque a existência de fatores internos e/ou externos à organização poderão provocar mudanças em estratégias já definidas anteriormente, bem como na elaboração de outras, dependendo da situação do momento.

Dessa forma, o lema da estratégia competitiva é ser diferente, isso porque os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posição de mercado, “a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, uma situação temporária” (PORTER 1999, p. 46). Contudo, as empresas devem sempre estar com olhos postos na inovação e assim garantir o sucesso organizacional, a leitura do futuro passa a ser um componente indispensável na elaboração da estratégia (MONTENEGRO, 1998).

Para que os empreendimentos estabeleçam essa posição sustentável no mercado, é preciso combater constantemente sua concorrência, promovendo uma série de ações práticas para se saírem na frente, tendo em vista que seus concorrentes conseguem imitar facilmente as formas de melhor atender as necessidades de suas demandas (PORTER, 1999; MONTENEGRO, 1998; MONTEGOMERY *et. al.*, 1998; OHMAE KENICHI, 1985).

Essas ações práticas podem estar relacionadas a diversos fatores: políticas de preços de venda; a maneira como as funções são desempenhadas; na otimização dos recursos disponíveis; na forma de comercialização do produto; entre outros. Entretanto, como ressalta Montgomery *et. al.* (1998, p.05) “pode não ser nada disso, mas apenas a percepção que o cliente tem de um produto e de seu fornecedor”.

Corroborando tal assertiva, Kenichi (1985), ressalta que a estratégia é o modo que a empresa busca para diferenciar-se de seus concorrentes de maneira positiva, validando seus pontos fortes para melhor atingir a satisfação de seu cliente, ou seja, a estratégia é a vantagem criada sobre o concorrente, independente de suas ações.

No processo da gestão estratégica é necessário envolver todos os níveis e membros de uma organização, trata-se de um processo planejado, gerenciado, executado e acompanhado desde sua liderança até o seu operacional, e deve caminhar junto com os objetivos e metas propostos pela empresa. É impossível idealizar uma estratégia sem relacionar todas as partes que compõe a organização.

A respeito do processo estratégico, Melim (2006) reforça que sua estrutura está baseada em três princípios: o planejamento, a implementação e o monitoramento.

O primeiro, que é o planejamento estratégico leva em consideração o ambiente interno e externo da organização, o ambiente interno é definido a partir dos pontos fortes e fracos da empresa, e no que a mesma precisa melhorar, no ambiente externo são levantadas as oportunidades oferecidas pelo mercado e também às ameaças de seus rivais.

O segundo ponto, que é a implantação, consiste em colocar em prática o que foi planejado anteriormente, entretanto, essa é a maior dificuldade encontrada entre os empresários, é comum às empresas terem bons planos, mas que não passam do papel.

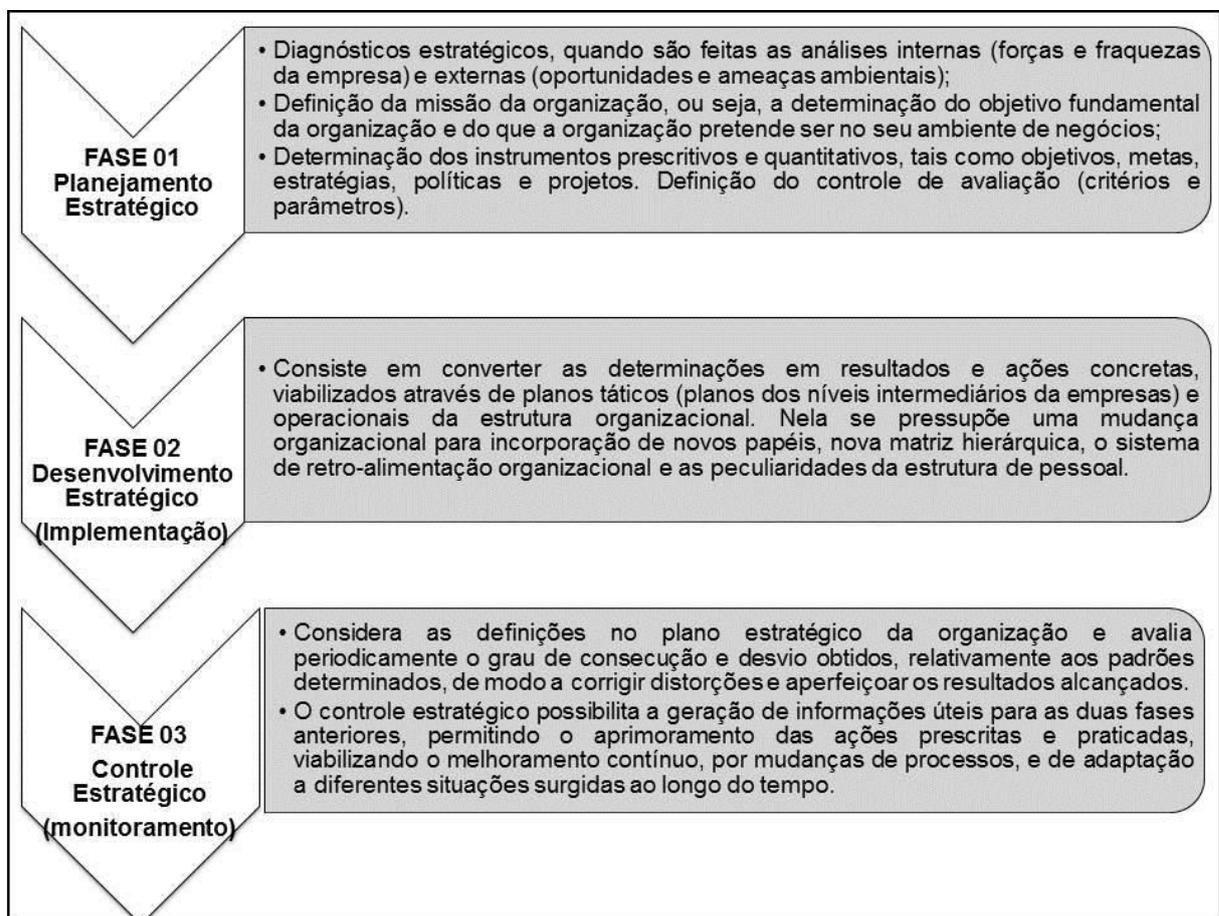
O terceiro e último ponto do planejamento estratégico é o monitoramento, momento onde são comparados os resultados esperados com os que os resultados obtidos, e a partir disso fazer os ajustes necessários.

Melim (2006) também pontua alguns erros clássicos ocorridos no processo estratégico: a autossuficiência dos empresários em acharem que podem planejar, implementar e monitorar todo o processo sozinho, é importante envolver todos os funcionários para o fortalecimento de todas as etapas. Outro erro está na

contratação de consultorias externas, ao invés de valorizar o conhecimento interno. Também é preciso ter foco na implantação do plano criado, já que várias circunstâncias podem ocorrer, e muitas vezes é deixado de lado aquilo que foi projetado para ser colocado em prática.

O quadro 01 a seguir corrobora o exposto por Melim (2006), trata-se de um quadro conceitual que detalha as três fases do processo de gestão estratégica nas organizações a partir dos pensamentos elencados no trabalho de Oliveira (1998).

Quadro 1 - Fases do Processo de Gestão Estratégica



Fonte: Elaboração da autora, baseado em Oliveira (1998).

Na primeira fase, onde acontece o planejamento estratégico, é feita uma análise da situação estratégica presente na organização e dos ambientes interno e externo, para posteriormente haver a definição do plano estratégico. Em termos práticos, planejar estrategicamente é viabilizar no futuro as opções de sucesso tomadas no presente (MONTENEGRO, 1998).

Segundo Maximiano (2006), o planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia, na qual se define a relação entre a organização e os ambientes interno e externo, seus objetivos organizacionais e a estratégias alternativas.

O planejamento estratégico “é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais” (SERRA, TORRES e TORRES, 2004 p.30).

Os mesmos autores ressaltam que na fase de planejamento estratégico são definidas a missão, visão e valores da empresa, esses elementos são imprescindíveis na elaboração do plano estratégico e servem como ponto de partida no processo, dessa maneira a tabela 1, a seguir, conceitua os três elementos do planejamento estratégico segundo alguns autores.

Tabela 1 - Elementos do Planejamento Estratégico

ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Drucker (2006, p. 28)	Scott; Jaffe; Tobe; (1998, p. 62).	Kotler (1998, p.76)
MISSÃO	“A missão define o que a organização considera importante, ou seja, como a empresa pensa em fazer a diferença na economia e na sociedade. E, para alcançar o sucesso, cada empresa deve desenvolver a sua própria missão.”	“A missão é a síntese de como os clientes vêem a empresa, de como os empregados em seu grupo vêem a empresa, de quais devem ser os produtos e serviços, de quem são os clientes e que Valores são agregados para eles. Ela também inclui como o ambiente maior percebe o seu propósito e o que realmente é feito. Ela é construída com valores essenciais”.	“Uma declaração de missão bem preparada proporciona aos funcionários da empresa um senso único de propósito, direção e oportunidade. Uma declaração de missão da empresa atua como uma ‘mão invisível’ que orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar independentemente e, todavia, coletivamente para realizar as metas da organização”.
	Gonçalves (2012, p.6)	Tissot (2009, p.13)	Coltre (2004, p.2)
VISÃO	“A visão deve ser o	“A visão deve, sobretudo,	“Uma visão bem

	retrato do futuro que se deseja para a organização, esta deve contemplar o longo prazo, deve ter uma descrição clara dos objetivos subjacentes da organização, ser inspiradora a fim de promover a criatividade e estar alinhada com os valores perfilhados pela organização”.	ser coerente e criar uma imagem clara do futuro e gerar compromisso com o desempenho”.	concebida consiste na definição do propósito do negócio e do estabelecimento da competência essencial, frente ao contexto de mudança, fornecendo recursos necessários, para o realinhamento de suas atividades e construir uma massa crítica de líderes, que implemente a sustentabilidade organizacional.[...]Seu objetivo é estabelecer uma referência a ser perseguida por todos da organização”.
	Machado (2009, p.32)	Schmitz <i>et. al.</i> (2009, p.10)	Tamayo e Gondim (1996, p.62)
VALORES	“Valores são princípios ou crenças que servem de guia ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, em direção à Visão”.	“São ideias fundamentais em torno das quais a organização foi construída. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue, em termos de padrão de comportamento de toda a equipe, na busca da excelência”.	“princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Fonte: Elaboração da autora (2015), baseado em vários conceitos.

Em suma, a missão é a expressão que designa o que a organização “É”, quais as razões de sua existência, quais os seus objetivos, a formulação de uma missão serve como referencial para o planejamento estratégico e ainda como transmissor do significado e do objetivo da organização para entendimento dos ambientes interno e externo.

Já a visão determina o que a empresa almeja ser no futuro, pressupondo mudanças que possam surgir eventualmente. É flexível, dinâmica, e pode ser alterada no decorrer do tempo, além de, orientar políticas e práticas a serem seguidas e retifica seu direcionamento caso seja necessário.

Os valores são como os pilares da organização. Representam as crenças em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos que devem direcionar as ações das pessoas na organização, para que haja coerência no processo trabalho.

Quando a organização não possui e/ou não implementa a missão, visão e valores de maneira correta, possivelmente o processo estratégico pode ficar comprometido.

Portanto, do ponto de vista de alguns autores, a estratégia deve ser a trama da missão, visão e valores da empresa, definição de objetivos que estejam alinhados as forças internas e externas (STEINER e MINER, 1977; QUINN, 1980).

Em seguida, na segunda fase do processo de gestão estratégica, momento da implementação, as estratégias são implementadas através de decisões e ações diárias dos funcionários em toda organização, geralmente essas estratégias são elaboradas com base nas dificuldades de cada setor, entretanto, por trás dessas estratégias específicas é preciso elaborar uma estratégia geral para ser tomada como base entre as demais. A implementação daquilo que já foi planejado é essencial para o processo de gestão estratégica (HREBINIACK, 2006).

Conforme Rizzatti (2011, p.07):

“A implementação da estratégia, deve ser verificada como a construção de uma vantagem competitiva, de forma consciente e coordenada, por meio do gerenciamento dos vários componentes organizacionais, tanto de dentro, quanto de fora da empresa. Os mesmos afirmam que a execução da estratégia e o sucesso na sua aplicação são determinados pelo grau de alinhamento entre estrutura e cultura organizacional, a capacidade de efetivamente delegar responsabilidades, bem como o alinhamento entre os processos, os sistemas de trabalho, e os sistemas de informação”.

Não obstante, a ausência desse alinhamento interno e externo à organização, faz com que toda implementação fique embargada no meio do caminho, e isso acontece porque não se criam direcionamentos para realização das etapas que foram definidas. Todavia, a fase da implementação é considerada como um grande obstáculo no processo estratégico, Mintzberg (2000) considera que quando uma organização não consegue realizar uma estratégia, geralmente, a culpa é depositada na implementação, o autor deixa claro que é preciso ir além e investigar as causas na formulação da estratégia, e observar as ações que foram tomadas para sua efetivação. Além disso, na medida em que implementa sua estratégia, a organização precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo (KOTLER, 1998).

Na terceira fase, em que ocorre o monitoramento, esse processo de acompanhamento e avaliação da estratégia implementada pode envolver diversos processos, como por exemplo: estabelecer indicadores de desempenho, fazer uma comparação do desempenho real com os que foram estabelecidos previamente, também é importante fazer as devidas correções naquilo que não atingiu os resultados desejados e principalmente, adicionar informações ao processo de planejamento, e assim desenvolver ciclos futuros.

Albano *et. al.* (2012), explica que deve ser no momento da monitoração que a empresa deve considerar seus atores e forças internas, e também todos os elementos associados a seu ambiente organizacional.

Monitorar significa acompanhar todo o processo que foi planejado e implementado, sendo a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos (OLIVEIRA, 1999).

Do ponto de vista de Lunkes *et. al.* (2006, p. 02) “O propósito do controle é dar ciência se as metas planejadas pela organização estão sendo atingidas”.

Em uma entrevista para revista HSM Management, Porter (1997, p.08) fala sobre a importância do processo de desenvolvimento da estratégia dentro das organizações:

“Todas as empresas precisam passar por esse processo de desenvolvimento de estratégia. Qualquer empresa sem estratégia simplesmente corre o risco de se transformar em uma folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. No longo prazo, a única forma de prosperar é compreender de que forma ela pode ser diferente das outras empresas”.

Como visto no início deste capítulo, a gestão estratégica, é um processo elaborado com vista na competitividade, contudo, a vantagem competitiva só será obtida mediante a utilização adequada e inteligente dos recursos disponíveis, que são a garantia de melhor posicionamento mercadológico. Toda organização dispõe de três recursos considerados essenciais em uma empresa: recursos humanos, recursos organizacionais e recursos físicos.

Neste contexto, Barney (1991) classifica recursos estratégicos como elementos tangíveis, intangíveis e peculiares nas empresas, difíceis e raros de imitar. Hughes e Morgan (2008) reforçam que tais recursos são bens necessários à estratégia organizacional e definem a capacidade para obter a vantagem competitiva.

Os recursos estratégicos são elementos relevantes à obtenção da competitividade nas organizações, outrossim, Amit e Schoemaker (1993) em seus estudos, apontaram três categorias de recursos estratégicos: o capital físico, estrutural e humano. O primeiro trata-se da localização geográfica, a infraestrutura, bem como outros ativos estáveis (BARNEY, 1991). Já o segundo recurso, na visão de Amit e Schoemaker (1993) corresponde ao conhecimento adquirido pela organização e incorporado na mesma, através das rotinas organizacionais, políticas, práticas, tecnologias da informação, entre outros. Por último o capital humano, foco da discussão desta pesquisa, que é definido por Edvinsson e Malone (1998), como recurso que possui a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual de cada funcionário da empresa, na realização de suas atividades.

A intervenção dos recursos humanos recai sobre o capital intelectual da organização e assim fornece subsídios para que a empresa seja administrada da melhor forma possível. É importante ressaltar que a motivação individual para o trabalho, o desenvolvimento de competências e habilidades são fatores importantes para a vantagem competitiva, o que contribui para o desenvolvimento da estratégia, no entanto, o talento excepcional é um recurso escasso em qualquer nação (PORTER, 1998).

O capital humano como recurso estratégico, é considerado segundo Widener (2006), a chave para o sucesso organizacional, por ser indispensável na relação empresa-cliente.

Para o mesmo autor os recursos estratégicos sustentam que as empresas só conseguem enxergar e selecionar uma estratégia quando são avaliados,

previamente, os pontos fortes e fracos de seus recursos e suas capacidades subjacentes. Amit e Shoemaker (1993) reforçam que esses recursos proporcionam à organização a base para obtenção de uma vantagem competitiva sustentada.

Os recursos organizacionais deve levar em conta o alinhamento com as estratégias da empresa e sua suficiência para a implementação, neste sentido a missão e os objetivos gerais devem ser compatíveis e refletir um sentido de identidade e de propósito (GUIMARÃES, 2013).

Deste modo, como observado, existem diversas interfaces para o conceito de estratégia, como por exemplo, a estratégia de uma organização pode ser idealizada com base no alcance de resultados, sem levar em consideração os custos para execução do processo, como também, planejar uma estratégia com vista na redução dos recursos disponíveis, independente dos resultados alcançados, ou direcionada para a estratégia de seu concorrente. No entanto, a estratégia deve estar formulada e implementada de maneira que englobe toda organização.

O intuito de conceituar a gestão estratégica neste capítulo foi o de compreender a importância na elaboração do plano estratégico, principalmente no que se refere à utilização dos recursos existentes na organização de maneira estratégica, também é necessário que tais estratégias estejam em conformidade com o objetivo geral da empresa.

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

Como visto no tópico anterior, motivadas por um cenário cada vez mais competitivo, as organizações têm buscado através da gestão estratégica se diferenciar e se adequar à realidade imposta pelo mercado, utilizando-se dos recursos disponíveis para desenvolver um planejamento estratégico eficiente e dinâmico, baseado nas tendências da demanda.

A GEP constitui-se em um dos principais recursos e diferencial que a organização possui para o alcance da vantagem competitiva. Trata-se de uma série de políticas, práticas, papéis, responsabilidades, relações que corretamente alinhadas e planejadas tornam-se a chave para o sucesso organizacional de qualquer empresa.

A maneira como as pessoas vêm sendo conduzidas pelas empresas sofreram, ao longo do tempo, nomenclaturas e abordagens diferentes, no Brasil

passou por várias fases evolutivas, desde a revolução industrial, envolvendo diferentes modelos, políticas e práticas e configurando diversos enfoques na área de gestão (BRANDÃO e PARENTE, 1998).

A figura 1 a seguir é um espelho da evolução histórica das diversas terminologias e características adotadas no decorrer do tempo para GEP.

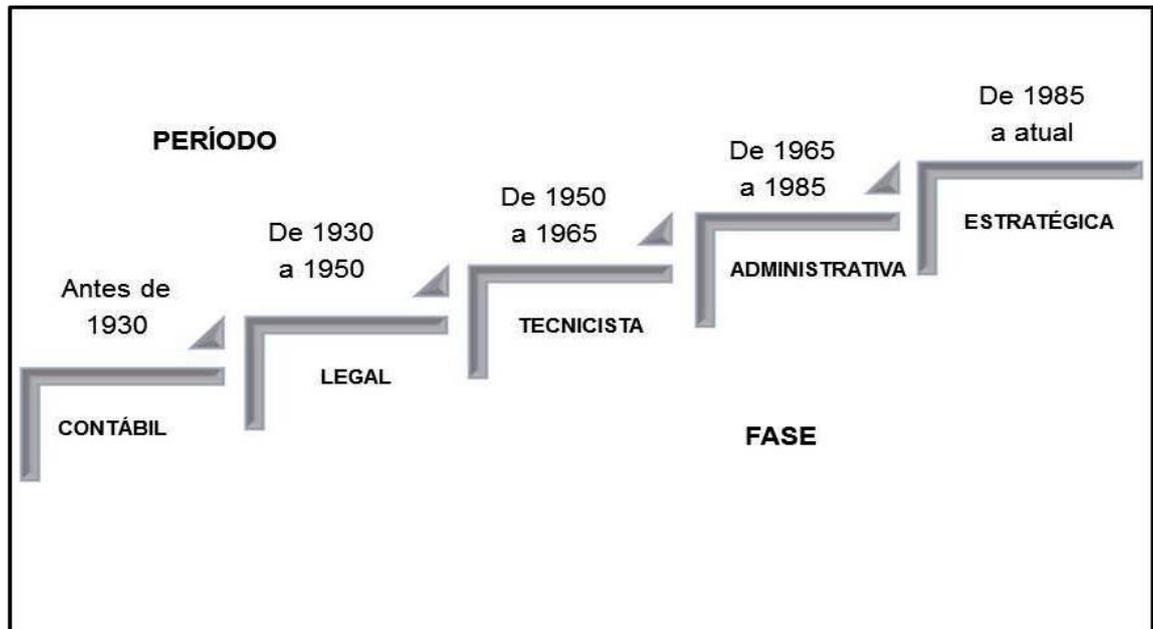


Figura 1 - Evolução histórica da gestão estratégica de pessoas no Brasil
Fonte: Elaboração da autora (2015), baseado nos estudos de Motta, 2002.

Até 1930, a atenção das organizações era delimitada e voltava-se apenas para racionalização do tempo e métodos voltados para diminuição dos custos e de desperdícios, somente a partir da década de 30 foi que alguns estudiosos voltaram sua atenção para as pesquisas que levavam em consideração as pessoas em seu ambiente de trabalho. Ainda neste mesmo período, fase contábil, verifica-se a inexistência de legislação trabalhista, e resistência dos patrões em oferecer melhores condições de trabalho aos seus empregados.

No período entre 1930 até 1950, as atividades referentes aos recursos humanos, ganha um departamento de pessoal para suprir as exigências legais da legislação trabalhista, criada para suprir e atender as reivindicações por parte dos trabalhadores. Esta fase, denominada como Legal, também se caracterizou pelo surgimento da função de chefe de pessoal, onde este profissional tinha como competência acompanhar a aplicação do que determinava as leis criadas através da

legislação trabalhista, às organizações deixaram de lado seu foco nos custos, nas tarefas e resultado imediato da produção e passaram a dar maior atenção ao comportamento humano (SILVA, 2009).

Já na fase tecnicista, deu-se maior ênfase nas atividades de treinamento, recrutamento, seleção, cargos, salários e outros benefícios. Este período entre 1950 a 1965, fez com que o departamento de pessoal deixasse de ser uma área, apenas, preocupada com os registros e controles para o avanço nas relações entre o humano e o trabalho (FRANCO, 2008).

No período da fase administrativa, entre 1965 a 1985, houve maior preocupação com a eficiência e desempenho organizacional, foco no indivíduo, suas relações com o sindicato e a sociedade, bem como no ambiente coletivo de trabalho, esta fase se destacou pelo surgimento da Escola de Relações Humanas, em que sua principal contribuição foi à intermediação entre empregador e empregado por meio dos gerentes onde a motivação e liderança foram fatores essenciais (FISCHER, 2002).

Na fase estratégica, em que compreende o período de 1985 até os dias atuais, a preocupação das organizações gira em torno da gestão estratégica, do processo de planejamento estratégico voltado para os resultados em longo prazo, na implementação de políticas e práticas que norteiam a gestão de pessoas, e o alinhamento estratégico entre a área de recursos humanos com as metas e objetivos organizacionais, assim como os fatores internos e externos à empresa.

Destarte, já no final do século XX a chamada administração de recursos humanos, influenciada pelo processo de planejamento estratégico, passou por um momento de transição dando origem ao modelo estratégico de GP. Contudo, “a área de GP, quando entendida como parte do plano estratégico da organização, passa a trazer benefícios, como a redução na rotatividade e no número de absenteísmo” (SILVA, 2009 p. 29).

No mesmo período, por volta dos anos 80, Dutra (2002, p. 31) evidenciou que “a gestão de pessoas passou a assumir seu papel estratégico na organização, com a internalização de novos conceitos e no papel das pessoas como geradoras de valor para a organização”. O mesmo autor revela que o desafio maior das empresas na gestão de pessoas é repensar constantemente seu papel no ambiente de trabalho e nos novos paradigmas para o desenvolvimento de outros níveis.

A importância e foco atribuída à GP nas organizações repercutiu na relação entre chefe e empregados, dando ascendência a administração de recursos humanos. A mudança do modelo tradicional de administração de recursos humanos para o atual modelo da GEP também implicou nas políticas e práticas dentro das organizações desde mudanças nos processos de R&S, T&D, R&R, gestão de carreiras, avaliação do desempenho e QVT; até exigências na articulação de ações integradas, o que não ocorria na gestão tradicional.

A nova expressão dada ao recurso humano tenta traduzir as dimensões da complexidade em torno da administração de pessoas e explicitar que a origem da transição de gestão de recursos humanos para GEP reside na consciência da importância dessas pessoas na organização (RUAS, 2004).

Marras (2000) ressalta que o objetivo fundamental da GEP é a preocupação com a otimização dos resultados finais da empresa e, principalmente da qualidade dos talentos que ela possui.

Sobre o conceito de GEP, Gil (2001, p.17) considera como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Esta definição dada à GEP leva em consideração, não apenas o alcance dos objetivos organizacionais, mas também a realização individual do colaborador.

De acordo com Fischer (2001), o modelo de GEP é o modo pelo qual a empresa se organiza para orientar e gerenciar o comportamento humano no trabalho.

Bohlander, Sneli e Sherman (2003, p. 02), destacam que "embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção de vantagem competitiva de uma empresa". Isso porque as pessoas são capazes de planejar, executar e gerenciar as tarefas dentro das organizações, as criações e ideias não surgem das máquinas, e sim de seus operários.

Para Robbins e Decenzo (2004, p.119), “a qualidade de uma organização é determinada em grande parte pela qualidade das pessoas que ela emprega”. As organizações não dependem apenas da tecnologia e maquinário que podem ser adquiridos, financiados, parcelados e imitados, mas para que as mesmas atuem nos campos da tecnologia, estratégia e inovação dependem de um fator altamente competitivo e diferencial entre os concorrentes, que são seus funcionários, portanto,

as organizações vencedoras serão aquelas que melhor souberem atrair, manter e desenvolver as pessoas.

Tem-se observado que em nenhuma outra época na história de negócios e da indústria, as pessoas foram tão valorizadas como têm sido atualmente, e o que é mais notável é que essa valorização acentuada centra-se, essencialmente, no capital intelectual, na competência e no talento delas (MARQUADT & ENGEL, 1993), visto que, assumir a responsabilidade tanto por metas qualitativas quanto quantitativas no curto e no longo prazo, desempenhar papéis cada vez mais complexos e, às vezes, até mesmo paradoxais, dependem exclusivamente de pessoas.

Para que uma organização enxergue os benefícios fornecidos pela GEP se faz necessário à quebra de paradigmas e dar abertura para um novo horizonte. As pessoas representam o diferencial competitivo dentro da empresa, pois são capazes de promover e manter o sucesso organizacional. Nesse ponto de vista, elimina-se a ideia do foco no cliente e promove-se o profissional que está contribuindo para o crescimento organizacional, passando a enxergar que para haver satisfação do cliente, essa satisfação deve atingir os membros da organização.

A GEP dentro das organizações foi um grande passo para perceber que os colaboradores dentro das empresas não são mais visualizados como meros recursos organizacionais, e sim pessoas que, a partir de sua complexidade, podem impulsionar ou até mesmo levar ao fracasso um empreendimento e seus negócios (SILVA, 2009).

Os colaboradores passam a “vestir a camisa” da empresa a partir do momento em que sentem valorizados em seu ambiente de trabalho. Quando isso acontece, os funcionários compreendem os objetivos da organização e se sentem elementos fundamentais para o alcance dos mesmos. Eles se sentem peças valiosas e raras, quando são envolvidos nas decisões da organização, através de suas ideias e esforços são capazes de enxergar o crescimento organizacional, bem como o pessoal.

Desta maneira, para que os clientes externos recebam um serviço de excelência, e a empresa consiga conquistar os suas metas, o foco passa a ser os interesses e sentimentos de seus clientes internos que fazem parte da organização. Quando a empresa reconhece que seus colaboradores não são recursos e sim parceiros, ela passa a ganhar talentos em forma humana.

Por trás do papel, cada vez mais estratégico, atribuído as pessoas em seu ambiente de trabalho, é necessário que a GP seja gerenciada de maneira organizada e alcance o nível de reciprocidade entre a empresa e seus colaboradores, sendo assim, é preciso criar estratégias dentro de cada processo da GP.

2.2.1 Processos da Gestão de Pessoas

A atual GP incide de várias atividades associadas umas com as outras, como R&S, avaliação do desempenho, R&R, T&D, Gestão de carreiras e qualidade de vida no trabalho. Estas políticas estão inseridas em seis processos básicos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2008). A figura 2 demonstra os principais processos da moderna GP na visão de Chiavenato (2008).

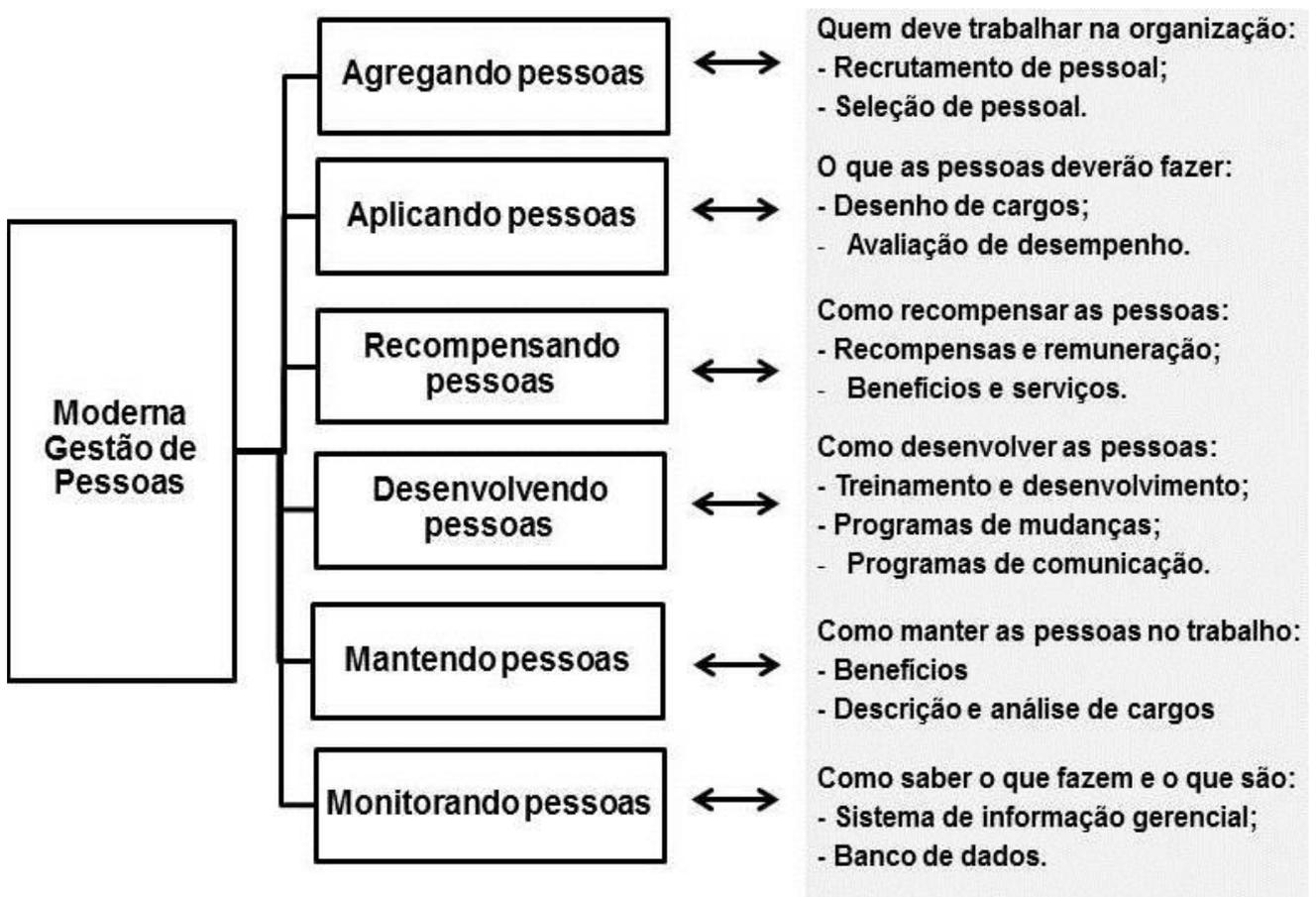


Figura 2 - Processos da moderna Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2008, p.19).

2.2.1.1 Processo de agregar pessoas

O processo de agregar pessoas tem por finalidade selecionar pessoas com perfil adequado para os cargos disponíveis na organização, de maneira que sejam selecionadas pessoas qualificadas, aptos a desempenhar as atividades a elas direcionadas (VIEIRA, 2010).

Chiavenato (2008, p.15) expõe que “o processo de agregar pessoas são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou suprimento de pessoas. Incluem R&S de pessoas”.

Os passos para agregar pessoas se iniciam quando a organização evidencia a necessidade de pessoal para desempenhar determinada função. Em seguida, é realizada a descrição de cargos, onde são inseridos os requisitos básicos para a vaga e as funções que deverão ser realizadas pelo indivíduo que será recrutado.

O recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. O recrutamento tem a função básica de atrair pessoas para suprir às necessidades da organização e abastecer o processo de seleção (ARAÚJO e GARCIA, 2006).

Segundo Marras (2000), o recrutamento pode ser realizado através de dois meios distintos: o recrutamento interno e o recrutamento externo. O primeiro busca candidatos dentro da própria organização, segundo o mesmo autor o processo de recrutamento interno é mais rápido e econômico, e possui um índice maior de segurança, além disso, o candidato recrutado internamente possui uma maior motivação e comprometimento com a organização. Em contrapartida, o recrutamento interno pode limitar a empresa em recrutar pessoas com outras ideias e novas experiências.

O segundo meio é o recrutamento externo, que busca pessoas com diferencial, geralmente com experiências e qualificadas para preencher cargos existentes, configura-se com maneira mais de renovar a cultura organizacional da empresa, bem como aumentar o capital intelectual da mesma. Os cargos são anunciados através de cartazes, redes sociais, agências de emprego, entre outros meios externos (MARRAS, 2000). Além de maiores custos, o recrutamento externo

requer um processo de seleção, e pode gerar desmotivação entre os demais funcionários, pelo fato de está sendo ofertada oportunidade a pessoas estranhas.

Ainda no processo de agregar pessoas, logo depois do recrutamento tem-se a seleção de pessoal, que acontece através das informações obtidas pelos candidatos selecionados para disputarem a vaga pretendida, sendo assim, o objetivo da seleção é adaptar as características individuais aos requisitos do trabalho (ROBBINS, 2002).

França e Arellano (2002) recomendam que a seleção seja a escolha dos candidatos mais adequada para organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise avaliação e comparação de dados.

Existem algumas técnicas de seleção que devem ser consideradas, as mais comuns são as entrevistas, que podem ser individual e/ou em grupo. Para Marras (2000), a entrevista é o método que prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática.

França (2009) ressalta que a entrevista pode se identificar através da linguagem corporal, gestos e posturas o estado emocional bem como o grau de interesse, sua reação aquele momento e levantamento e informações importantes sobre como o candidato reage a diferentes situações.

Outra técnica utilizada são os testes, que para Gil (2006) deve buscar resultados mais expressivos do que apenas um número percentual para as aptidões dos candidatos, obtidos através de instrumentos padronizados, não específicos à realidade da empresa.

Conforme França e Arellano (2002), os testes específicos tem o intuito de ampliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui, imprescindíveis para o bom desempenho da função.

2.2.1.2 Processo de aplicar pessoas

De acordo com Chiavenato, autor que classificou os seis processos de recursos humanos, o processo de aplicar pessoas são:

“os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho” (CHIAVENATO, 2008 p.16).

Após o processo de R&S, os candidatos são admitidos na empresa e se tornam funcionários da companhia. O trabalho de recursos humanos ainda continua após a admissão dos novos colaboradores, pois agora a GP deve integrar os novos empregados em seu ambiente de trabalho, condicionando-os às políticas e práticas, e a cultura organizacional predominantes na organização.

A cultura organizacional é um forte aliado e pode exercer influencia na maneira como os líderes desenvolvem suas equipes, pois trata-se de:

De um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com os outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento (SCHEIN, 2009 p. 01).

A cultura organizacional funciona como orientadora do comportamento individual dos funcionários e influencia as percepções, os valores e os sentimentos, tornando esse comportamento mais semelhante entre os membros da organização. Esse aspecto do processo de manter pessoas exerce um forte impacto sobre a produtividade, comprometimento, motivação, autoconfiança, o que constitui um poderoso mecanismo nas organizações.

Macêdo e Pires (2006) afirmam que a cultura é um conceito imprescindível na formulação das estruturas da organização, assumindo o papel de legitimar o sistema de valores organizacionais que são expressos pelos rituais, hábitos, mitos e crenças comuns entre os funcionários da empresa.

Com relação a estrutura de cargos, mesma é condicionada pelo desenho organizacional em que ela está contida. No desenho de cargos é determinado à especificação do conteúdo de cada função, os métodos de trabalho e sua relação com as demais funções da organização, também é uma maneira de organizar as tarefas necessárias para desenvolver o cargo específico.

Inicialmente a empresa deve esclarecer o papel dos recém-contratados, mostrar sua missão e visão, em seguida, os mesmos precisam passar por um momento de socialização, treinamento inicial e acompanhamento das atividades que serão desempenhadas. A socialização é a maneira como a empresa procura ensinar aos novos empregados o modo como ele deve pensar e agir de acordo com as regras impostas pela organização (CHIAVENATO, 2008).

Hazin, Oliveira e Medeiros (2000, p. 29) ressaltam que inicialmente “[...] o treinamento para esses cargos [operacional] é improvisado pelos colegas mais antigos ou pela chefia imediata, durante os primeiros dias de trabalho enquanto o funcionário vai cumprindo as tarefas diárias”.

Uma das fases do processo de aplicar é a avaliação de desempenho, uma ferramenta gerencial que serve para ser utilizada nas diversas áreas da organização. Um dos conceitos da avaliação de desempenho é definido por Chiavenato (2008), como uma das etapas que mede o desempenho do colaborador, sendo a identificação, mensuração e administração do desempenho das pessoas nas empresas. O mesmo autor resalta que a avaliação de desempenho serve para demonstrar ao colaborador o que as pessoas pensam sobre sua contribuição para empresa e para o próprio cliente.

França (2009) trás uma definição para avaliação de desempenho, em que seu papel principal seria diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, gerando um crescimento pessoal e profissional, e também o melhor desempenho possível. Sendo assim, como objetivo, a avaliação de desempenho se propõe a obter retorno sobre a qualidade e melhoria do desempenho das atividades exercidas cotidianamente.

Sem que aconteça a avaliação de desempenho apropriada, os líderes e gestores poderão encontrar dificuldades para transmitir seus anseios e expectativas aos seus colaboradores; identificar os erros, analisá-los e eliminá-los; fornecer sempre um feedback; identificar o desempenho que deve ser recompensado; e ter um processo decisório fundamentado em informações concretas (RUMMLER; BRACHE, 1994).

2.2.1.3 Processo de recompensar pessoas

Quanto ao processo de recompensar pessoas, as organizações além da remuneração, têm utilizado de outros benefícios para incentivar e motivar seus colaboradores.

Chiavenato (2008, p.16), explica que o processo de recompensar pessoas “são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais”.

Do ponto de vista estratégico, a remuneração significa valorizar o colaborador e não a função que o mesmo exerce. É preciso proporcionar a ele o alcance de uma remuneração mais elevada sem que o mesmo mude de função, isto somente torna-se possível, quando se obtém desempenho profissional e resultados satisfatórios. Consequentemente, a empresa fará com que seu funcionário vista a camisa e continue sempre ao seu lado, comprometido para alcançar os objetivos e metas organizacionais.

Os estudos de Siqueira e Daun (2008, p. 14) considera que:

Os benefícios visam recompensar o colaborador não apenas pelo seu trabalho, mas proporcionar-lhes qualidade de vida e um clima organizacional mais agradável, pois assim serão motivados e produzirão mais. Também, visam reduzir a rotatividade de pessoal e facilitar a atração e manutenção de seus colaboradores.

Sobre as demais políticas de benefícios, pouco tempo atrás, as organizações foram adotando práticas de benefícios com o intuito de reter os seus talentos. Entretanto, nos dias atuais com a GEP, os benefícios já não são considerados um diferencial, e sim um complemento para a nova geração de profissionais, sendo assim, os benefícios consistem em vantagens concedidas pela organização, a título de pagamento adicional dos salários, à totalidade ou a parte de seus funcionários (SIQUEIRA e DAUN, 2008).

Chiavenato (2008) classifica os benefícios quanto à sua exigibilidade legal, quanto à sua natureza e quanto aos seus objetivos. O primeiro trata-se dos benefícios previstos na legislação trabalhista, tais como: remuneração de férias; 13º salário; afastamento por licença maternidade ou por patologias; entre outros.

Quanto à natureza, os benefícios podem ser divididos em monetários, concedidos em dinheiro, alguns já citados nos benefícios legais, e não monetários, concedidos através dos serviços, vantagens e facilidades, alguns deles podem ser: assistência médico-hospitalar e odontológica; horário flexível; condução ou transporte de casa para a empresa e da empresa para casa; restaurante ou vale-refeição; creche ou berçário.

Por fim, benefícios quanto aos seus objetivos, que podem ser assistenciais, recreativos ou supletivos, conforme mostra a tabela 2. Os primeiros tem o objetivo satisfazer as necessidades fisiológicas, de proteção e segurança, atender uma urgência ou até mesmo imprevistos. Já os benefícios recreativos tem o intuito de

criar momentos para que os colaboradores possam divertir-se e relaxar e atendem as necessidades de prestígio, reconhecimento e a própria aceitação social. E os últimos benefícios buscam fornecer algumas facilidades ao funcionário, para que o mesmo obtenha maior qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Tabela 2 - Benefícios quanto aos objetivos

ASSISTENCIAIS	RECREATIVOS	SUPLETIVOS
Assistência médico-hospitalar	Grêmios ou clubes	Restaurante no local de trabalho
Assistência funeral	Colônia de férias	Transporte subsidiado ao pessoal
Assistência odontológica	Lazer recreativo, esportivo e cultural	Estacionamento privativo
Reembolso de medicamentos	Promoções e excursões programadas	Distribuição de café
Assistência educacional	Música ambiente, etc.	Bar e cafeteria, etc.
Assistência jurídica		
Serviço social e aconselhamento		
Cooperativa de consumo		
Seguro de vida em grupo subsidiado		
Suplementação de aposentadoria		
Recuperação por tempo não trabalhado, etc.		

Fonte: Elaboração da autora (2015), baseado em Chiavenato (2008).

2.2.1.4 Processo de desenvolver pessoas

No processo de desenvolver pessoas a GEP, procura manter o desenvolvimento do funcionário, tanto em sua área de atuação quanto em outras áreas de crescimento profissional, contudo os processos de T&D de pessoas

envolvem ações, como por exemplo, preparação de lideranças e de novos talentos e aprendizagem organizacional. (CHIAVENATO, 2008).

Nas políticas e práticas de T&D, tem se priorizado o significado do trabalho para a vida do empregado, analisando os benefícios que pessoais e profissionais.

A busca da excelência na prestação de serviços tem feito com que as empresas invistam, cada vez mais, no treinamento de seus colaboradores, possibilitando a eles crescimento profissional, revertendo em valores/lucros para própria empresa e a satisfação dos seus clientes.

Os treinamentos trabalhados de forma estratégica passaram a abranger os aspectos psicossociais, além de capacitar incidiram na inclusão dos objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e a integração do profissional com a empresa (PILATI, 2006).

Robbins (2002) lembra que funcionários competentes dificilmente continuam no mesmo pique para sempre, as competências e habilidades tornam-se obsoletas com o passar do tempo. Sendo assim, as políticas de T&D podem incluir diversas ações, desde ensinar uma leitura básica até cursos avançados, específicos de cada área.

O processo de treinamento e o acompanhamento da execução da função ou serviço possibilitam ao proprietário, gerente ou coordenador a mensuração de como, quando, quanto e a quem delegar serviços ou funções (NOGUEIRA, 2000).

O treinamento de pessoas é um processo cíclico, que constantemente está reciclando e repassando conhecimentos, habilidades, competências e atitudes para os colaboradores, visando a otimização do trabalho, e que estimula a produtividade para o alcance das metas estabelecidas pela organização.

Diferente do treinamento, a prática de desenvolver pessoas, como etapa da gestão estratégica dentro da organização, faz parte de um processo com resultados de longo prazo, que tem por intuito adequar e preparar as pessoas para promoções futuras.

Mussak (2010, p. 131) diferencia treinamento de desenvolvimento, ressaltando que:

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento focaliza geralmente os cargos a serem ocupados no futuro na organização e as novas habilidades que serão requeridas. Entretanto, ambos são processos de aprendizagem.

Todavia, o desenvolvimento de pessoas em longo prazo é de interesse crescente de todo empreendimento, principalmente os que compreendem o setor de serviços, já que o mesmo sempre está em processo de atualização. Se os profissionais forem adequadamente desenvolvidos, vagas encontradas através do planejamento da gestão de pessoas têm mais possibilidade de ser preenchidas com pessoal da casa. As promoções e transferências também se manifestam aos empregados que eles têm uma carreira, e não apenas um emprego.

O empregador se favorece pela assiduidade crescente de intervenções e pelos empregados que se sentem mais comprometidos com a empresa. Dessa maneira, o desenvolvimento da GP é também um modo efetivo de enfrentar diversos desafios com que se enfrentam quase todas as grandes organizações. Esses desafios incluem obsolescência do empregado, mudanças sociais, tecnológicas e rotatividade dos empregados (MUSSAK, 2010).

Para Milkovich e Boudreau (2009) o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades de motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas. Sendo assim, as empresas têm desenvolvido programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas (GIL, 2001).

Sendo assim, a contribuição do T&D no ciclo da GEP, é a de desencadear no colaborador o desempenho no cargo em que ocupa dentro da organização, é o meio de alavancar determinadas competências nas pessoas, fazendo com elas tornem-se mais produtivas, criativas, inovadoras, e, portanto, contribuindo no alcance das metas e objetivos da empresa.

Outra etapa do processo de desenvolver pessoas é o planejamento de carreiras, que para Bernardi (2003) é a denominação dada à trajetória que um funcionário seguirá dentro da empresa de acordo com suas competências e desenvolvimento para chegar a um cargo de liderança ou de maior responsabilidade.

Dessa maneira o desenvolvimento de carreiras tem como objetivo a retenção de talentos. A organização deve delinear a retenção de talentos através do perfil dos cargos e das competências necessárias para ocupação da vaga. É importante que o plano seja desenvolvido com base no modelo de gestão por competências, pois

facilita a identificação dos talentos com perfil mais adequado na existência de oportunidades (GRAMIGNA, 2002).

2.2.1.5 Processo de manter pessoas

O conceito sugerido por Chiavenato (2008, p.16) para o processo de manter pessoas, incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida. Esse processo almeja criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas através do desenvolvimento das ações descritas acima.

Corroborando o pensamento de Chiavenato (2008), o objetivo do processo de manter pessoas é proporcionar ao funcionário um padrão de vida saudável, um ambiente físico e psicológico agradável e seguro, fazendo com que essa motivação, faça os colaboradores darem o melhor de si, obtendo grandes resultados na organização (SIQUEIRA, 2008).

Sobre esses aspectos vale destacar como etapa importante no processo de manter pessoas, a QVT, quando um colaborador percebe que determinada organização investe em sua qualidade de vida esse se torna um fator de atração e fidelização dos funcionários, tendo em vista que sua produtividade aumentará e assim a organização ganhará credibilidade com o mesmo por estar preocupando-se com ele.

Promover qualidade de vida no ambiente de trabalho não constitui somente implementar ações por meio de políticas e práticas que visem à melhoria na saúde física, e sim estruturar um conjunto de iniciativas para melhoria do estilo de vida, a motivação, a valorização pessoal, a estabilidade emocional, a saúde psicológica e principalmente seu bem-estar (BERNARDI, 2003). Quando existem ações efetivas na melhoria da qualidade de vida do trabalhador, é possível melhorar o clima organizacional, reduzir a rotatividade de funcionários e os afastamentos por patologias, sem dizer que as pessoas tornam-se mais satisfeitas e comprometidas no ambiente de trabalho.

Embora seja um dos grandes desafios da atualidade nas instituições é desenvolver a qualidade de vida no trabalho, visando à produtividade e bem estar social das pessoas, uma vez que é a motivação dos colaboradores que garante a qualidade das ações desenvolvidas (SOVIENSKI; STIGAR 2008, p.58).

2.2.1.6 Processo de monitorar pessoas

A globalização introduziu nas organizações recursos tecnológicos cada vez mais sofisticados, com o propósito de dinamizar o processo de produção. Os sistemas de informação têm auxiliado as empresas desde o processo de R&S, admissão, através dos bancos de dados e do processamento de informações.

Contudo, o processo de monitorar as pessoas consiste no desenvolvimento do autocontrole em relação às metas e resultados a serem alcançados, esse processo se encontra relacionado com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização (CHIAVENATO, 2008).

Para este mesmo autor, o processo de monitorar agrega dois fatores, o primeiro constitui um banco de dados onde é possível armazenar todos os dados referentes a cada membro. Este banco de dados, geralmente é composto por: cadastro de pessoal, onde constam os dados pessoais sobre cada colaborador; cadastro de cargos, dados sobre os ocupantes dos cargos; cadastro de seções, informações sobre os funcionários de cada área e/ou departamento específico; cadastro de remuneração, onde constam dados sobre os salários e incentivos; cadastro de treinamento, dados sobre os programas de treinamento; cadastro de candidatos, que é um banco de dados referentes às pessoas candidatas a emprego; cadastro médico dispõe de informações sobre consultas, exames de admissão e demissão, periódicos, etc. e; outros cadastros, conforme a empresa está organizada e de suas necessidades.

Outro fator presente no processo de monitorar são os sistemas de informação gerenciais, trata-se de um modelo onde é possível informar as pessoas da organização sobre seu desempenho e contribuições para organização. Os sistemas de informação gerencial é uma excelente ferramenta para condicionar informações relevantes sobre os colaboradores, e que facilitam a efetivação de um planejamento estratégico, bem como na tomada de decisões que sejam adequadas e eficazes.

Portanto, a evolução das tecnologias de informação tem contribuído para o processo de monitorar pessoas, por permitir maior facilidade no gerenciamento das pessoas através dos bancos de dados, e no aperfeiçoamento constante dos sistemas de informação e comunicação.

Antes de dar início à implementação dos seis processos de forma estratégica, será necessário efetuar um trabalho com a liderança da organização, reforçando a função deles dentro de seus departamentos e principalmente para a empresa como um todo.

A liderança organizacional é um processo que pode ser considerado como a influência que os líderes exercem sobre os funcionários através de ações que estimulem uma meta comum na organização. Uma liderança eficaz e estratégica acontece quando os líderes buscam formas adequadas de dialogar e uma maneira humanizada de se relacionar com os funcionários o que é fundamental para que as mudanças ocorram.

O papel dos líderes e gestores é extremamente importante, não apenas pelo fato desses serem agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura organizacional, mas, sobretudo, porque pela atuação exemplar serão percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deverá ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa (OLIVEIRA, 2013).

Resumidamente, sobre os processos da GP, considera-se que os benefícios da implantação deste sistema podem alcançar resultados inimagináveis. Os procedimentos de implementação de políticas e práticas associadas a tais processos deverão ser analisados e atualizados constantemente e se necessário alterar a estratégia inicial. Para acompanhar esse ciclo da GEP, é essencial a colaboração dos gestores e líderes da organização, a fim de, minimizar os problemas nos procedimentos adotados, e isso poderá ser mantido através de reuniões, feedbacks, participação dos membros operacionais e assim haver manutenção desses processos, quando adotados pelas empresas.

Após a compreensão sobre gestão estratégica e GEP nas organizações, é preciso definir de que maneira a articulação entre essas duas ferramentas podem influenciar na obtenção de uma vantagem competitiva consistente e duradoura para o negócio, sendo assim o próximo tópico discorre sobre a seguinte questão:

2.2.2 Alinhamento entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

A perspectiva da gestão estratégica nas organizações despertou diversas questões sobre o embate das práticas de GP sobre a implementação das estratégias organizacionais, dando surgimento ao princípio do alinhamento como

maneira de ajustar a estratégia de GP à estratégia geral da empresa (ALBUQUERQUE *et. al.*, 2009).

Dessa forma o alinhamento estratégico é um importante instrumento de gestão, que tem o propósito de harmonizar a estratégia de GP à estratégia organizacional, Schuler e Jackson (1987) ressaltam que esta ligação é necessária e destacam que cada prática de recursos humanos deve responder a algum ponto específico da estratégia empresarial.

Esses autores, baseados no modelo de Porter (1986) sobre estratégia organizacional, criaram três estratégias distintas: inovação, melhoria da qualidade e redução de custos, e as relacionou com as práticas de GP. Schuler e Jackson (1987) também sugeriram cinco dimensões que envolvem essas práticas de GP: planejamento, quadro de funcionários, avaliação, compensação e treinamento e desenvolvimento. Assim, as empresas poderão propor possibilidades que corresponda às suas práticas, sendo que estas deverão ser harmonizadas com as suas estratégias organizacionais.

Essas três estratégias são interpretadas por Barreto (2011), conforme o quadro 02, a seguir:

Quadro 2 - 3 ESTRATÉGIAS PARA O ALINHAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS

Práticas de Gestão de Pessoas voltadas para:	ESTRATÉGIA 1 - INOVAÇÃO
	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades para ampliar capacidade de desenvolver funções em outros cargos; - Recompensas que reforcem as relações interna e externa; - Agregar outros valores para compor o salário; - Gestão de carreira formulada com direção para o desenvolvimento de competências e habilidades específicas.
	ESTRATÉGIA 2 - MELHORIA DA QUALIDADE
	<ul style="list-style-type: none"> - Descrição das funções desempenhadas; - Participação no processo de planejamento; - Elaboração de critérios para a avaliação de desempenho; - Qualidade de vida, priorizando a segurança no trabalho; - Programas de treinamentos contínuos
	ESTRATÉGIA 3 - REDUÇÃO DE CUSTOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Desenho de cargos, permanentes e com clareza; - Monitoramento do piso salarial; - Treinamentos que contemplem o todo, e não somente uma fatia de funcionários;

Fonte: Elaboração da autora, baseada em Barreto (2011).

A primeira das três estratégias é a inovação, que deve estar relacionada com as funções que requerem grande interação e organização entre grupos de indivíduos; avaliações de desempenho em mais longo prazo; atividades que oportunizem os colaboradores ampliarem capacidades que podem ser usadas em outros cargos ou setores na organização; princípios de recompensas que reforcem a relação interna mais que externa; taxas de pagamento que tendem a ser baixas, porém que permitem aos membros agregar vários componentes em seus pagamentos; e uma carreira que desperte nos colaboradores inúmeras habilidades. Essas práticas geram uma conduta de ligação entre os funcionários, bem como promovem novos princípios.

A segunda estratégia se concentra na melhoria da qualidade, e que precisa estar vinculada às seguintes práticas de gestão de pessoas: descrição de cada cargo, assim os funcionários terão ciência de seu papel; participação dos funcionários nas principais tomadas de decisões que envolvem as condições de trabalho; critérios grupais e individuais para avaliação de desempenho; garantias de segurança do emprego para todos os funcionários; e T&D de funcionários de maneira contínua. Tais práticas contribuem para um comportamento de confiança dos indivíduos, que na possibilidade de mudanças na organização, esses indivíduos terão maior facilidade de aceitação e adaptação das novas atribuições de emprego.

Por último, a terceira estratégia se refere à redução de custos e contempla: descrição de cargo que sejam permanentes e evidentes; descrição de cargos e de carreiras, que levem a eficiência; monitoramento do mercado para o piso salarial dos cargos, para serem usados como modelo na R&R; treinamento e desenvolvimento de todos os membros, mesmo que sejam mais simples. Se essas práticas forem levadas em consideração dentro da estratégia organizacional, elas poderão promover maior eficiência na prestação dos serviços oferecendo uma base de comando nas funções desempenhadas pelos colaboradores.

Entretanto, os autores enfatizam que não será somente a adoção de práticas de GP alinhadas com a estratégia organizacional, fator determinante para o sucesso ou não da organização, contudo, a ausência dessas práticas poderá dificultar a implementação das estratégias.

Com o alinhamento das práticas, os funcionários estarão recebendo mensagens consistentes, vindas de fontes múltiplas. Para eles, fica mais fácil

entender e atuar de acordo com o comportamento esperado pela organização. (BIANCHI, 2008).

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que para que haja um processo de alinhamento estratégico, se faz necessário desenvolver políticas e práticas de GP voltadas para comunicação, participação em treinamentos e incentivos que estejam vinculados aos objetivos traçados pelo negócio.

Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 165) comparam o alinhamento estratégico com a beleza, quando dizem que: “O alinhamento, assim como a beleza, situa-se nos olhos do observador. É, sobretudo uma questão de perspectiva, representando o nexos entre gestão de pessoas e o resto da organização”.

Os autores reforçam a importância do alinhamento para a estratégia, pois a empresa não pode esperar que seus colaboradores elaborem sozinhos o foco estratégico necessário à implementação da estratégia na organização (BECKER *et. al.*, 2001).

Conforme Bianchi (2008), o alinhamento seria uma lógica comum entre o conhecimento da estratégia geral da organização, definição das necessidades, habilidades e comportamentos, o desenho das políticas e práticas de GP, implementação das estratégias e verificação dos resultados obtidos com as ações planejadas. A conexão entre esses elementos é exposta através da figura 3, abaixo:

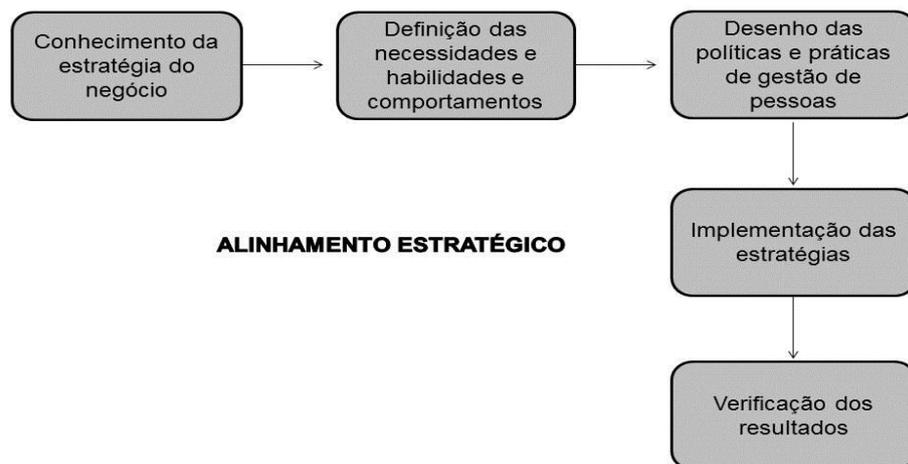


Figura 3 - Elementos do alinhamento estratégico

Fonte: Elaboração da autora, baseado nos estudos de Bianchi (2008, p. 29).

Os estudos de Paschini (2007) fazem algumas considerações sobre estratégias de GP e suas relações com as estratégias organizacionais, conforme mostra o quadro 2, a seguir.

Quadro 3 - Alinhamento de políticas de RH às estratégias do negócio

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	Liderança em custo	Liderança por inovação	Tecnologia de ponta
	ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS	Maximizar atividades que influenciem de forma positiva na gestão de custos da organização	Garantir a atração de profissionais inovadores e criar o clima organizacional propício à atividade
POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilização de processos; - Remuneração compatível com mercado; - Terceirização de mão de obra em processos secundários; Maior tolerância à rotatividade.	<ul style="list-style-type: none"> - Criar um ambiente de diversidade; - Remuneração que incentive a inovação; - Processos de seleção desenhados para atrair profissionais criativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutar pessoas em escolas conceituadas; - Política de remuneração agressiva; - Elevado investimento em treinamento.

Fonte: Adaptado de Paschini (2006, p. 37).

Oliveira (2009) corrobora a exemplificação de Paschini (2006) ao propor que o alinhamento estratégico de GP se refere à condução das funções da mesma às estratégias organizacionais, a articulação das práticas dessa área com os objetivos da empresa, bem como o ajustamento das estruturas da gestão de pessoas e as demandas estratégicas do empreendimento.

Já Becker *et. al.* (2001, p.156) sugerem que “a arquitetura de RH deve estar alinhada com o processo de implementação da estratégia da empresa, como

requisito para Recursos Humanos sejam legitimamente considerados com um ativo estratégico”. Tais autores distinguem o alinhamento de GP em dois eixos: Vertical (alinhamento externo) e Horizontal (alinhamento interno), como mostra a figura 4.

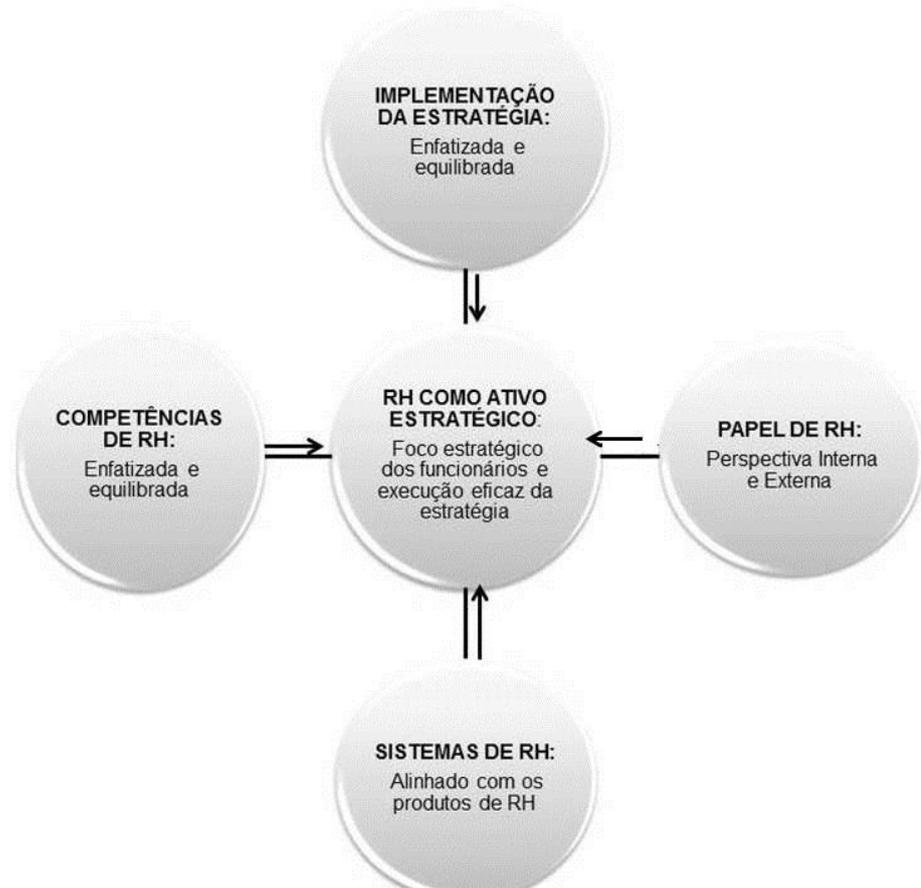


Figura 4 - Alinhamento interno e externo de RH
 Fonte: Adaptado de Becker *et. al.* (2001, p. 157).

O alinhamento vertical que se refere à relação entre a estratégia de GP e a estratégia organizacional. (SCHULER e JACKSON, 1987). Já o alinhamento horizontal refere-se à conexão estrutural da GP com seus sistemas, processos e competências no sentido de encaminhar os recursos humanos para uma estratégia eficaz.

Os fatores externos (eixo vertical), segundo Fleury e Fleury (2001) levam em consideração os aspectos quantitativos e racionais, relacionados com a estratégia da empresa, e os fatores internos (eixo horizontal) têm ênfase nos aspectos de comunicação, motivação, e liderança, ou seja, um esforço no sentido de se criar uma estratégia de gestão de pessoas voltada para se obter uma força de trabalho

motivada e comprometida com a organização, a qual deve preceder as demais estratégias organizacionais.

O conceito de Albuquerque *et. al.* (2009, p. 161), confirma os pressupostos acima, onde indica que o alinhamento estratégico possui duas subdivisões:

- a) O alinhamento externo ou vertical, que se refere ao ajuste entre o modelo de gestão de pessoas e alguns fatores como a estratégia e os objetivos organizacionais, os desafios do ambiente competitivo e as características da sociedade em que a organização está inserida e;
- b) O alinhamento interno ou horizontal, que se refere à consistência interna do modelo de gestão de pessoas, o que implica a articulação e coerência entre as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas e os diversos fatores associados às pessoas na organização.

BIANCHI (2008, p.31) revela que:

“É importante ressaltar, ainda, que mesmo que algumas estratégias, políticas e práticas em Gestão de Pessoas tenham sido percebidas como diferenciais e universais, a adoção ou não dessas estratégias e práticas pode ser dependente do momento de cada organização e de seu posicionamento em seu cenário competitivo de negócios”.

Um dos grandes desafios das organizações modernas é a manutenção de pessoas em seu ambiente de trabalho, destarte, o alinhamento do desempenho das pessoas com as estratégias organizacionais são imprescindíveis, uma vez que, as organizações precisam das pessoas para os objetivos traçados, por outro lado, os membros necessitam está engajados para alcançarem a autorrealização.

Sendo assim, quando todos os membros na organização tiverem clareza da direção a ser seguida e atuarem nessa direção, mais facilmente serão adaptados e/ou realocados seus recursos internos (estrutura organizacional) e o redesenho de seus processos, assim será mais rápida a sua resposta para o atendimento das novas demandas do mercado e vantagem competitiva. (FORONI, 2014).

2.3 Gestão de pessoas em meios de hospedagem

O turismo está vinculado a diversos segmentos prestadores de serviço, necessitando de diversos recursos para sua organização, tais como: recursos

materiais, instalações físicas adequadas, recursos financeiros, como também, elementos capazes de aperfeiçoar as funções de criar, gerenciar e executar as tarefas com qualidade, os quais são denominados de recursos humanos.

A atividade turística tem como principal diferencial o serviço, que fica muito mais evidente, em razão da proximidade do profissional com o turista, os empregados de uma organização de turismo podem estabelecer a diferença, pois eles “fazem parte do produto”, na medida em que os serviços são realizados num contexto que a produção, distribuição e consumo, ocorrem simultaneamente, com a presença quase que obrigatória do cliente. Portanto, a atividade turística precisa ter uma equipe que atue bem durante os momentos de interação e prestação dos serviços com seu consumidor final (KOTLER & ARMSTRONG, 1999).

A nova dinâmica trabalhista permitiu que as pessoas aumentassem seus interesses em querer viajar, por volta do século XIX, surgiram os primeiros vestígios de hospedagem no Brasil, erguidos por imigrantes, que tinham uma visão de sucesso, por se tratar de uma terra nova, pouco explorada. Eram tabernas, casas de pastos, hospedarias, ou até mesmo, na maioria das vezes, localizadas na própria moradia do proprietário, que disponibilizavam de alojamento e alimentação, não havendo distinção entre eles, todo material e estrutura para construção desses hotéis chegavam de fora, pois o país ainda não possuía indústrias capazes de fornecer o material adequado, como cerâmica, telhas, móveis, cama, mesa e banho (CAMPOS, 1998).

A abertura dos portos e a vinda da família real ao Brasil proporcionou o crescimento e a procura por hospedagens, de maneira a promover o país (CASTELLI, 2010), o que desencadeou o surgimento dos hotéis de pequeno porte, que incorporavam características de hospedagens europeias em seus serviços e instalações. Eram administrados, em sua maior parte, por familiares. O proprietário do estabelecimento era o único administrador, contando, além de sua família, apenas com auxiliares, para os serviços mais simples.

O avanço tecnológico e a crescente internacionalização econômica acirraram a concorrência, que por sua vez, influenciou de forma radical, a necessidade de mudanças na condução do negócio hoteleiro, sendo assim, a hotelaria brasileira passou a se aperfeiçoar e criar conceitos próprios, diferenciando as diversas categorias de estabelecimentos e criando regras e normas que direcionassem suas atividades.

Os MH são considerados uma organização de prestação de serviços e a comercialização destes serviços depende fundamentalmente de sua organização interna, para que os fatores externos inerentes a ele atraiam e satisfaçam os hóspedes. Qualquer queda de nível no funcionamento um dos seus setores pode refletir imediatamente sobre o próprio estabelecimento. A hotelaria é uma parte do sistema que compõe o turismo, o mesmo interage com os outros segmentos, sinalizando uma interdependência entre o hotel e os demais integrantes dessa cadeia: o hotel é capaz de influenciar o resultado do conjunto, assim como sofre influências das outras partes (PETROCCHI, 2002).

De acordo com Castelli (2003), os MH são um dos principais suportes do roteiro turístico, e deve ser considerado um elemento de grande significado dentro de uma estratégia e de uma política de desenvolvimento turístico de uma região ou país.

Corroborando com essa ideia, Petrocchi (2002, p. 19) conceitua a empresa hoteleira como:

Um subsistema do sistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes e influencia, assim como é influenciada, pelo desempenho do todo. O sistema do turismo, por sua vez, está envolvido por outros sistemas maiores, em um meio ambiente em permanente processo de mutação e constituído por numerosos condicionantes sociais, políticos, culturais, tecnológicos, ambientais e econômicos.

Castelli (1998) explica que a indústria hoteleira, deve satisfazer aos desejos e as necessidades das pessoas, sejam estas tanto os hóspedes quanto os funcionários, os proprietários ou acionistas, além das pessoas da comunidade na qual a empresa está inserida.

Ansarah (2001) relata que os MH, como todo equipamento voltado para o setor de serviços, é um produto intangível, percebido como uma experiência. Deve ter uma expressão traduzida em um projeto coerente e que vá ao encontro das necessidades e dos desejos de seus hóspedes, dos anseios dos investidores e das tendências de mercado, com vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Além dessa intangibilidade, o produto hoteleiro possui uma série de características particulares: é perecível por não poder ser estocado; é inseparável, pois sua produção e consumo ocorrem simultaneamente; sazonal, por sofrer rotatividade na demanda; é estático, uma vez que, o turista precisa deslocar-se até o

produto; Sendo assim, é impossível que o produto hoteleiro, ou mesmo outro produto que faça parte da cadeia produtiva do turismo, seja exatamente igual ao outro, ou até padronizado (BARRETO, 2011).

À vista disso, MH configuram-se como os mais importantes e indispensáveis segmentos na cadeia dos serviços turísticos. Neles, o turista busca encontrar uma extensão de sua residência habitual, pois ao deslocar-se de seu local de origem, o hóspede necessita de um abrigo, um local onde possa ter descanso, comodidade, e que ao mesmo tempo atenda suas necessidades básicas. Todo esse aconchego que busca o turista vai além de uma estrutura física e/ou serviços agregados. Alinhados a esse conforto, os empreendimentos hoteleiros devem investir no seu capital humano, pois a qualidade interna do serviço irá refletir sobre a satisfação do hóspede, o que, conseqüentemente, fortalecerá a imagem da localidade como um todo, além de formar um ciclo virtuoso que permitirá um aumento constante na vantagem competitiva da região.

Destarte, é importante voltar à atenção para a qualidade do fator humano no setor hoteleiro, uma vez que a presteza, agilidade e dinamismo dos funcionários impactam diretamente sobre a satisfação dos turistas (Castelli, 2003). É possível afirmar que as pessoas no ambiente de trabalho constituem elementos de promoção e crescimento organizacional, além de criar valor em economias baseadas em serviços, em função de desempenharem um papel fundamental para o alcance da vantagem competitiva.

Logo, o fator humano tem sido visto, no turismo, como um dos componentes indispensáveis na gestão estratégica e na operacionalização dos serviços, principalmente no que concerne a sua qualidade. Diferente dos produtos tangíveis, que podem ser tocados, vistos ou experimentados antes de sua compra, os serviços turísticos são intangíveis, intocáveis e não armazenáveis, sendo produzidos por pessoas para consumo de outras pessoas (Pimenta, 2006). Assim, é preciso priorizar a GP e os processos que acompanham seu desenvolvimento, desde o nível estratégico até o operacional, pois serão elas que atuarão nas diferentes etapas e tornarão a experiência turística única e agradável.

Diversos estudos evidenciam que a GP é um dos elementos capazes de gerar resultados satisfatórios na prestação dos serviços hoteleiros, principalmente quando essa gestão está organizada por meio de técnicas gerenciais voltadas para políticas

e práticas bem alinhadas estrategicamente com os valores e objetivos da organização.

Em virtude das peculiaridades dos serviços turísticos e hoteleiros, a importância da GP se torna ainda mais evidente neste setor e a percepção da qualidade no momento do atendimento é bastante intensa.

Vidal e Simonetti (2010, p. 120) afirmam que, “a qualidade dos serviços prestados ao cliente parece também estar relacionada à qualidade dos recursos humanos que a organização apresenta, ou seja, pessoas bem selecionadas, treinadas e satisfeitas com o seu trabalho na empresa”. Tal motivo leva as empresas a buscarem por profissionais que tenham boas relações de trabalho, produtividade e que estejam aptos a contribuir com os objetivos que a empresa pretende alcançar.

Sobrepondo tal pensamento, Castelli (1998) ressalta que “a qualidade está nas pessoas”. Assim, a GP assume um papel primordial no sucesso dos empreendimentos hoteleiros.

No setor hoteleiro, a qualidade dos serviços prestados constitui uma questão de sobrevivência empresarial. Dessa forma, os hotéis que desejam se destacar no mercado têm buscado estimular em seus funcionários o desenvolvimento de competências capazes de aportar um desempenho profissional voltado para a inovação e a competitividade, criando pessoas preparadas para acompanhar as dinâmicas internas e externas do setor, capazes de perspectivar e antecipar o futuro, visualizando na GP um recurso particular, impossível de ser imitado e que irá diferenciá-lo dos demais concorrentes.

As políticas e práticas de GP dizem respeito aos processos que envolvem as etapas de R&S, T&D, avaliação de desempenho, R&R, gestão de carreiras e QVT, como trabalhado no tópico anterior. Nesse contexto, é fundamental buscar o alinhamento interno entre todas as diferentes políticas e práticas de GP, bem como o alinhamento externo entre tais políticas e as estratégias organizacionais, o que permitirá um maior êxito em sua implementação.

Adiante, serão apresentadas as principais etapas dos seis processos de recursos humanos dentro do segmento dos MH, tais estudos além de ter fornecido suporte teórico a pesquisa, foi primordial na formulação do roteiro de entrevista utilizado na coleta de dados, são eles:

2.3.1 Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção

No segmento hoteleiro, as políticas de recrutamento, descritas no trabalho de Garcia e Souto (2009), leva em consideração a participação de cada unidade dentro dos meios de hospedagem na realização da descrição do cargo, suas competências e as funções que devem ser cumpridas. A participação das diversas áreas da organização na descrição dos cargos é um fator importante e necessário, já que cada equipe em seu ambiente de trabalho sabe detalhadamente o papel exercido em cada função. Quando se define critérios para o recrutamento, este comportamento já promove uma pré-seleção entre os interessados, de forma a que somente se apresentem os indivíduos capazes de preencherem as exigências preliminarmente referidas.

As atividades de recrutamento referem-se à busca por um grupo potencial de pessoas que preencham os requisitos necessários e satisfaça as necessidades da organização, os métodos utilizados podem variar de acordo com a empresa e seu porte (SOUTO e GARCIA, 2009).

Mullins (2001) sugere que no setor hoteleiro as estratégias utilizadas para o recrutamento de pessoas sejam revisadas e atualizadas regularmente, assim é possível garantir que os hotéis atraiam os melhores profissionais do mercado, já que as pessoas fazem parte de um dos principais pontos de sustentação das vantagens competitivas.

Em Petrocchi (2002, p. 106) “o contato do funcionário com o hóspede exige a contratação de pessoas que tenham o perfil adequado para lidar com o público. Assim, começa no processo de recrutamento e seleção caminho do sucesso do hotel”.

A maneira com que os candidatos são atraídos para as vagas disponíveis nos MH é primordial para o sucesso do recrutamento, Lashley (2011) aborda duas fontes de candidatos para a captação de pessoas: a primeira é baseada em pessoas internas à organização, e são utilizados mecanismos de promoção interna, pessoas com contratos de trabalhos eventuais ou parciais, indicação de parentes e amigos tem-se um conhecimento sobre o novo selecionado, divulgação interna e até registros de candidatos anteriores.

Garcia e Souto (2009) fortalecem esse pensamento quando indicam que o recrutamento interno é uma maneira de gerar oportunidades para os funcionários já

existentes, logo, todos os colaboradores são considerados candidatos em um primeiro momento. Para os cargos de liderança há sempre participação das gerências.

A segunda fonte são as pessoas externas à organização, pessoas que ainda não possuem nenhum vínculo com a empresa, os meios mais utilizados nesse caso para recrutamento são: os avisos em jornais, rádios locais, centrais de trabalho e/ou agências de emprego, cartazes e avisos em áreas próximas à organização, universidades e faculdades, escolas técnicas e de negócios (LASHLEY, 2011).

Vale fazer uma ressalva sobre a indicação de candidatos pelos colaboradores como estratégia deliberada, utilizada por muitas empresas atualmente, e que não significa que as pessoas indicadas já serão contratadas, as mesmas participaram do processo de seleção como as outras. Outrora, ao indicar alguém, o colaborador se sente valorizado e o indicado busca atender às expectativas da organização, para não comprometer quem o indicou. (VIEIRA *et. al.*, 2007).

Na etapa de seleção de pessoas, semelhantemente ao processo de recrutamento que não obedece a critérios únicos, o que apresenta aspectos bastante favoráveis, especialmente por possibilitar ao gestor a escolha de candidatos com perfil mais adequado às atividades e para o relacionamento com os demais membros do setor (GARCIA E SOUTO, 2009).

O objetivo da seleção é a “escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, escolha, entre os candidatos recrutados” (Ribeiro, 2006, p.52). Para esta finalidade são adotadas diversas técnicas, desde a análise de currículo, entrevistas, dinâmicas em grupos até testes sobre área onde atuará o novo contratado.

Nos empreendimentos hoteleiros tem-se observado o uso da técnica de entrevista no processo de seleção, pois esta permite explorar os candidatos através de perguntas objetivas e práticas, além disso, a entrevista implica na interação das personalidades (MULLINS, 2004).

Os testes dizem respeito a questões relacionadas às atividades referentes a cada função dentro do empreendimento e conhecimentos gerais. Ao final do processo de seleção, cria-se um relatório, cuja síntese deverá permitir a decisão de admitir ou não o indivíduo.

A etapa seguinte é o momento em que acontece a integração dos recém-contratados, onde são realizadas as apresentações básicas, que compreendem a rotina de trabalho, apresentação aos funcionários e seus respectivos departamentos,

o conhecimento do organograma da empresa, sua visão, missão e valores, dentre outros (GARCIA E SOUTO, 2009).

2.3.2 Políticas e práticas de Avaliação de desempenho

Sobre a avaliação de desempenho, Brandão e Guimarães (2001) advogam que seu objetivo principal reside em estimular os colaboradores a adotar ou reforçar determinadas atitudes, habilidades e conhecimentos. A avaliação do desempenho tem a função de contribuir com a melhoria contínua dos empreendimentos, levando em consideração o alcance de metas individuais e organizacionais.

Nos estudos de Martins (2002) evidenciou-se nas organizações hoteleiras pesquisadas que a avaliação de desempenho é realizada através da autoavaliação e também uma avaliação feita por cada setor e/ou pela própria diretoria. A autora ainda ressalta outro meio pelo qual os funcionários são submetidos à avaliação, que é através dos clientes.

Em outra pesquisa realizada por Piellusch e Taschner (2009) em algumas redes hoteleiras atuantes no Brasil, no processo de avaliação de desempenho alguns dos hotéis investigados são adotados critérios determinados previamente, e em outros esse critérios levam em consideração os objetivos traçados no programa de planejamento estratégico.

Os resultados da avaliação de desempenho podem gerar contribuições significantes nos MH, uma vez que auxilia a organização a minimizar erros e sugerir programas de desenvolvimento dos funcionários, bem como no gerenciamento de futuras ações (PIELLUSCH E TASCNER, 2009).

2.3.3 Políticas e práticas de Treinamento e Desenvolvimento

Para que os serviços prestados pela a atividade turística consigam atingir um alto grau de qualidade e produtividade, é preciso que seus recursos humanos estejam preparados para desempenhar com técnica o seu trabalho. Para isso, se faz necessário que as organizações hoteleiras busquem iniciativas que envolvam T&D de pessoal, e assim ofertar um diferencial a seus clientes (RODRIGUES et al. 2005).

Conforme Vilas Boas *et al.* (2008, p. 185) os MH, “devem estar mais preocupados com treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, investir de

forma ampla na melhoria dos serviços prestados e, por consequência, atingir a satisfação do cliente”, uma vez que, a GEP, dentro das empresas, parece necessitar atuar de forma inovadora e precisa, com vistas a alcançar condições de competitividade, alinhadas ao objetivo proposto pelo empreendimento.

Corroborando tal pensamento, é necessário organizar os serviços, capacitando os indivíduos, principalmente para que os mesmos estejam aptos a realizar um bom atendimento, assim a GEP deve acima de tudo elevar as competências de seus clientes internos exigindo um desempenho máximo de suas tarefas em cada departamento da hotelaria (CASTELLI, 1998).

O fato de a empresa hoteleira adotar a necessidade de capacitar os funcionários e investir em programas de T&D profissional em função da deficiência do setor por mão de obra qualificada, gera no indivíduo um sentimento de fidelidade e afetividade para com o local de trabalho, beneficiando sua estabilidade e engajamento com as funções em seu ambiente de trabalho (BANDEIRA, 1999 *apud* PIELLUSCH; *et al.*, 2009 p. 216), e “despertando nelas um sentimento de perfeição em tudo aquilo que fazem, até porque a busca da perfeição deve ser uma meta almejada por todo profissional amante de seu trabalho” (CASTELLI, 1998, p. 65).

O ato de promover treinamentos permite que indivíduo seja influenciado pelo meio, sendo capaz de desenvolver habilidades e atitudes, reformulando sua conduta dentro da organização em que trabalha. Qualquer tipo de capacitação implica em despertar no funcionário suas próprias potencialidades, sejam elas naturais ou adquiridas, dando oportunidade do mesmo se mostrar como realmente ele é.

De acordo com Vilas Boas *et al.* (2008) as empresas hoteleiras, além de recrutar e selecionar pessoas qualificadas e com competências específicas para cada cargo deve destinar maior atenção ao T&D de seus colaboradores, investindo amplamente na melhoria dos serviços prestados e, por consequência, na satisfação do cliente.

Entretanto na maioria das vezes falta iniciativa e motivação por parte dos funcionários em realizarem treinamentos, as empresas não têm recursos para investir, em outras ocasiões os cursos são ofertados de maneira superficial, bem como falta de planejamento (BUOSI, REIS e ESCRIVÃO, 2000).

Portanto, a contribuição do treinamento para a política de GP, é a de desencadear no colaborador o desempenho no cargo em que ocupa dentro da organização, é o meio de alavancar determinadas competências nas pessoas,

fazendo com elas tornem-se mais produtivas, criativas, inovadoras, e, portanto, contribuindo no alcance das metas e objetivos da empresa.

2.3.4 Políticas e práticas de Remuneração e Recompensas

As políticas e práticas relacionadas à R&R são fatores que influenciam diretamente o comprometimento e a produtividade dos colaboradores. Deve existir coerência entre a qualidade na execução do trabalho e a remuneração e/ou recompensa praticada pelo empreendimento. Também é necessário que as políticas e práticas de R&R estejam alinhadas às estratégias e objetivos da organização (Wood Jr. & Picarelli Filho, 2004).

Quanto à questão da remuneração o setor de hospedagem apresenta um valor médio inferior à média geral das remunerações da economia, o trabalho de Buhler (2009) em um grande hotel de rede, identificou que a remuneração é um dos fatores motivacionais e importante na permanência do funcionário na empresa.

As políticas de R&R nas organizações representam a satisfação e compromisso do colaborador com a empresa. Os membros da organização querem ser valorizados financeiramente pelo trabalho executado, a deficiência salarial nos empreendimentos no setor hoteleiro é um das maiores causas da alta rotatividade de pessoal, ou seja, a insatisfação com a remuneração faz com que os funcionários sempre estejam a procura de empresas paguem mais pelos seus serviços (BUHLER, 2009).

O reconhecimento dos profissionais por meio da R&R no segmento da hotelaria resulta na elevação dos níveis de qualidade dos trabalhadores que atuam no setor, sua autoestima, promovendo a imagem deles, entre os empreendimentos que os empregam, havendo um conseqüente benefício comercial.

Oliveira e Gueiros (2004) ressaltam a importância da motivação das pessoas nos meios de hospedagem a partir da remuneração e recompensas, tais fatores são essenciais para permanência da empresa no mercado, como também melhoria constante na realização dos processos.

2.3.5 Políticas e práticas de Gestão de Carreiras

A gestão de carreiras trata das oportunidades para o crescimento profissional dos indivíduos, mas para isso o colaborador deve estar preparado para assumir cargos que muitas vezes exigem maior qualificação profissional (Dutra, 2010). No cenário dos meios de hospedagem, a gestão de carreiras pode também contribuir nos aspectos de diminuição da rotatividade de funcionários, já que haverá recrutamento interno, e desenvolvimento do indivíduo em outras áreas de conhecimento, como forma de preparação para outros cargos.

2.3.6 Políticas e práticas de Qualidade de vida no trabalho

A respeito da QVT, Conte (2003) explicita a necessidade de buscar um equilíbrio entre as esferas pessoal, social e familiar. Problemas da vida social e/ou familiar podem afetar diretamente o desempenho do funcionário em seu ambiente de trabalho. Assim, a empresa deve proporcionar um ambiente físico saudável e agradável.

Do ponto de vista de Silva e Barbosa (2002, p.01), os MH devem direcionar suas metas, objetivos, ações estratégicas e resultados na qualidade de vida de seus membros, pelo fato de neste segmento “não existe ação empresarial sem a participação de pessoas”.

As ações em torno da QVT, bem como nas demais ações que visam motivar os colaboradores, podem influenciar na melhoria dos resultados organizacionais, na diminuição da rotatividade e trazer benefícios para o funcionário e patrão (HOPNER, 2008).

Do ponto de vista de Oliveira e Gueiros (2004, p.11) a gestão estratégica nas organizações é considerada estratégica “a partir do bom desempenho desta área na empresa que os processos de seleção, recrutamento, avaliação de desempenho, recompensas e desenvolvimento e treinamento estarão sendo direcionados para os objetivos organizacionais”, o que reforça a importância do alinhamento entre a gestão de pessoas e as estratégias formuladas pelo empreendimento.

Portanto para que se alcance o alinhamento estratégico entre todas as políticas e práticas citadas acima, os objetivos empresariais e a GP devem estar contempladas no processo de planejamento estratégico (Mintzberg, Ahlstrand &

Lampel 2000). Os MH que desenvolvem um processo de planejamento estratégico formal, com políticas e práticas de gestão de pessoas previamente definidas, têm mais chance de conseguir implementar suas estratégias e alcançar seus objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, discorre-se dos passos que foram trilhados para o desenvolvimento da pesquisa. Apresentam-se os delineamentos da pesquisa, a classificação do estudo, os participantes da pesquisa, as técnicas de coleta de dados, o tratamento e análise dos dados, e as principais limitações de estudo evidenciadas de acordo com os achados teóricos e resultados do estudo.

3.1 Tipo de estudo

Para atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, realizou-se um estudo descritivo, uma vez que a pesquisa buscou apresentar as políticas e práticas de GP adotadas pelos MH e o seu alinhamento com as estratégias organizacionais.

A respeito da pesquisa descritiva, Dencker (2001) ressalta que pesquisas desta natureza exigem por parte do pesquisador um conhecimento profundo do problema estudado, além de trabalhar sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade, abrangendo aspectos gerais e amplos de um contexto.

Corroborando tal ideia, Gil (2008) ressalta que a pesquisa descritiva tem o intuito de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Rudio (2003) destaca que o pesquisador não interfere na realidade, apenas descreve e interpreta os fatos que influenciam o fenômeno estudado, estabelecendo relações entre variáveis, tendo como principais instrumentos de coleta de dados a observação, entrevista e questionário.

Em função do tema proposto, bem como de seus objetivos, a abordagem utilizada foi a qualitativa, com aplicação do método de estudos de casos múltiplos.

Quanto à abordagem qualitativa, segundo Vergara (2005, p. 257) método é uma abordagem que “contempla a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos”, e os resultados geralmente não podem ser generalizados.

Para este tipo de abordagem, Godoy (1995a, p.62) salienta a diversidade existente entre os trabalhos deste cunho e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber: (1) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; (2) o caráter descritivo; (3) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida

como preocupação do investigador; (4) enfoque indutivo. Dentro das ciências sociais, a pesquisa qualitativa exerce diferentes papéis, o que possibilita seu uso para finalidade deste estudo.

Optou-se pela realização de estudos de casos múltiplos, em que foram analisadas as políticas e práticas em torno da GP e seu alinhamento com a estratégia organizacional adotada por quatro meios de hospedagem de grande respaldo no estado, a fim de permitir um conhecimento mais abrangente sobre a realidade do setor hoteleiro, permitindo comparações.

Assim, de acordo com Yin (2001), o estudo de caso pode ser compreendido como uma investigação de cunho empírico que tem o propósito de investigar um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, possibilitando contemplar uma ampla variedade de evidências, tais como: as observações, entrevistas, pesquisas documentais que contribuem para o melhor entendimento do objeto em estudo.

Ainda, este método se coloca como “um tipo de pesquisa especialmente adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas” (GODOY, 2006 p. 121).

3.2 Universo da Pesquisa

Inicialmente para desenvolver a pesquisa, foi delimitado seu objeto que seriam MH reconhecidos no mercado pela sua qualidade e padrão de serviços oferecidos. A partir daí, recorreu-se ao Guia Quatro Rodas, uma importante ferramenta utilizada pelos turistas na escolha do destino, seus atrativos e serviços ofertados.

Constatou-se então, que no Rio Grande do Norte havia quatro MH considerados como muito confortável, para obtenção da confirmação que seriam esses os MH escolhidos para compor o estudo, buscou-se outros mecanismos que afirmavam que tais meios de hospedagem eram considerados os que prestavam um serviço de excelência no estado.

Não obstante, procurou-se saber qual a metodologia empregada pelo Guia Quatro Rodas na escolha dos meios de hospedagem, quanto à sua categoria, que vai de muito simples a luxo.

Periodicamente, um repórter do Guia Quatro Rodas visita o hotel e conhece suas dependências. Ele também pode se hospedar de forma anônima e, nesse caso, sempre paga suas despesas. Na avaliação, anota comentários e dá notas em oito quesitos: unidades habitacionais, área social, lazer, estrutura, conservação, circulação, localização e serviços. É a soma dos pontos obtidos que determina as categorias das hospedagens, por nível de conforto. São elas: Muito Simples, Simples, Médio Conforto, Confortável, Muito Confortável e Luxo, conforme figura 5.



Figura 5 - Categoria de Meios de Hospedagem Guia Quatro Rodas

Fonte: Guia Quatro Rodas (2015).

Quando um hotel tem serviço muito atencioso, ótima localização, a melhor estrutura para determinado tipo de público ou um valor de diária baixo em relação à qualidade oferecida, confere-se ao estabelecimento um selo “Escolha do Guia”, para categorizá-lo.

Ressalta-se que no Rio Grande do Norte ainda não existe MH que atendam a categoria luxo. Assim foram selecionados para esta pesquisa todos os quatro MH que constavam na categoria muito confortável.

Dos equipamentos investigados dois estão localizados na Praia de Pipa na cidade de Tibau do Sul. Os demais encontram-se na Via Costeira da Capital Natal, que é a principal referência quando se fala em turismo no Rio Grande do Norte, e onde se concentram a infraestrutura hoteleira do estado.

Os nomes dos empreendimentos foram preservados, por recomendação dos diretores que autorizaram a coleta dos dados. Portanto, na análise dos resultados, os estabelecimentos serão tratados através da sigla MH (Meio de Hospedagem), seguidos por um número (MH1, MH2, MH3 e MH4).

Para caracterizar os respondentes da pesquisa, a parte inicial do roteiro de entrevista era composta por questões sobre o perfil dos participantes: nome completo, gênero, idade, naturalidade, estado civil, escolaridade, cargo/função e tempo de experiência em MH, no hotel e no cargo atual, como mostram as tabelas 3 e 4, respectivamente.

Tabela 3 - Características gerais dos respondentes

	Meio de Hospedagem	Gênero	Idade	Naturalidade	Estado civil	Escolaridade
MH1	Responsável pela Gestão de Pessoas	Masculino	51 anos	São Paulo	Divorciado	Ensino Superior Completo
	Colaborador Operacional	Feminino	48 anos	Rio Grande do Norte	Solteira	Ensino Fund. Incompleto
MH2	Responsável pela Gestão de Pessoas	Feminino	32 anos	Rio Grande do Norte	Casada	Pós-graduação
	Colaborador Operacional	Feminino	31 anos	Rio Grande do Norte	Casada	Ensino Superior Completo
MH3	Responsável pela Gestão de Pessoas	Feminino	26 anos	Pernambuco	Casada	Ensino Médio Completo
	Colaborador Operacional	Masculino	22 anos	Rio Grande do Norte	Solteiro	Formação superior técnica
MH4	Responsável pela Gestão de Pessoas	Masculino	35 anos	Pernambuco	Casado	Ensino Médio Incompleto
	Colaborador Operacional	Masculino	29 anos	Rio Grande do Norte	Casado	Ensino Fund. Completo

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Sobre a tabela 3, o gênero dos participantes da pesquisa, foram 04 respondentes do sexo masculino e 04 respondentes do sexo feminino. Quanto à faixa etária dos mesmos, a maioria ficou na faixa entre 25 a 35 anos. Os respondentes em sua maioria são da Região Nordeste e casados.

Com relação ao nível de escolaridade, parte possui uma formação educacional baixa, o que pode influenciar o ambiente de trabalho, na questão da comunicação interna e externa e também na assimilação em programas de treinamento e desenvolvimento. Outra parte dos respondentes encontra-se em nível intermediário, por possuírem ensino médio e/ou curso técnico. A minoria possui curso de formação superior.

Tabela 4 - Cargo/função e tempo de atuação no segmento hoteleiro

Meios de Hospedagem	Cargo/Função	Experiência/Tempo de serviço (No setor hoteleiro/ no hotel/ no cargo)	
MH1	Responsável pela Gestão de Pessoas	Direção	23 anos/ 23 anos/ 23 anos
	Colaborador Operacional	Chefe do café da manhã	22 anos/ 22 anos/ 7 anos
MH2	Responsável pela Gestão de Pessoas	Gerente de RH	10 anos /6 anos/ 6 anos
	Colaborador Operacional	Setor Operacional	12 anos / 9 anos / 1 ano
MH3	Responsável pela Gestão de Pessoas	Gerente de RH	10 meses/08 meses/ 08 meses
	Colaborador Operacional	Atendente de Governança	1 ano/ 1 ano/ 5 meses
MH4	Responsável pela Gestão de Pessoas	Direção	20 anos/ 20 anos/ 20 anos
	Colaborador Operacional	Mensageiro	1 ano/ 1 ano/ 7 meses

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Como observado na tabela 4, as pessoas que assumem o papel pela GP nos empreendimentos investigados, possuem bastante tempo de experiência tanto na hotelaria como no hotel onde atuam, o que reforça que a alta rotatividade de funcionários acontece em níveis operacionais.

Nos estudos de Souto e Garcia (2009) a rede de hotéis analisadas adotou algumas políticas estratégicas de GP para amenizar o índice de rotatividade de mão de obra, principalmente em nível operacional, oferecendo oportunidade de fazer carreira aos novos contratados, tal atitude pode ser considerada um diferencial para manter funcionários.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de dois roteiros de entrevista semiestruturados. O primeiro (Apêndice A) foi aplicado aos responsáveis pela GP nos empreendimentos hoteleiros, elaborado a partir da teoria sobre gestão de pessoas, com cinco categorias: Características do respondente; Caracterização geral dos hotéis; Desempenho dos hotéis; Gestão estratégica; Gestão de pessoas. E o segundo (Apêndice B), aplicado a um colaborador do nível operacional de cada hotel, as categorias verificadas foram três: Características dos respondentes; Gestão Estratégica e Gestão de Pessoas. Essa segunda entrevista teve o intuito de fornecer maior confiabilidade às respostas obtidas nas entrevistas com os responsáveis pela gestão de pessoas. Ao total, participaram do estudo oito pessoas, sendo duas de cada empreendimento.

As entrevistas foram realizadas *in loco* e tiveram em média uma hora e meia a duas horas de duração. As respostas foram gravadas e posteriormente transcritas, para facilitar a análise dos dados. A coleta de dados se deu nos meses de dezembro de 2014, fevereiro e março de 2015.

3.4 Análise de dados

Para análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Em conformidade com as orientações de Bardin (2008), foram realizadas as seguintes etapas: organização e sistematização das ideias; exploração do material; análise; tratamento dos dados; e interpretação.

Minayo (2003, p. 74) enfatiza que “a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto [...] o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente)”.

Após a coleta de dados, as entrevistas foram analisadas de acordo com as categorias que dividiram o roteiro de entrevista semiestruturado (características do respondente, Caracterização Geral do Hotel, Gestão Estratégica, Gestão de pessoas). As gravações foram singulares para preencher as lacunas deixadas com a coleta do roteiro de entrevista impresso.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa desenvolvida nos MH considerados segundo o Guia Quatro Rodas na categoria muito confortável, após as interpretações desses resultados de acordo com as teorias que fundamentaram este estudo.

Conforme afirmado anteriormente, o propósito deste estudo é de investigar políticas e práticas de GP adotadas pelos hotéis investigados e seu alinhamento com as estratégias.

4.1 Caracterização Geral dos Meios de Hospedagem

4.1.1 Meio de Hospedagem 1 (MH1)

O Meio de Hospedagem 1 (MH1) localiza-se na Praia de Pipa (Tibau do Sul) e está no mercado há 24 (vinte e quatro) anos. Seu processo de consolidação no mercado aconteceu através da divulgação boca a boca, ou seja, ao retornarem para seus locais de origem, os hóspedes indicavam o hotel para familiares e amigos, quando estes viessem a turismo no Rio Grande do Norte.

É um empreendimento de administração familiar, que está em sua primeira geração, o proprietário da organização continua sendo o diretor geral desde sua fundação. A tabela 05 mostra as principais características do MH1.

Tabela 5 - Características gerais do MH1

Características	Quantidade
Tempo de atuação no mercado (em anos)	24
Administração familiar ou rede (Local/Regional/Nacional/Internacional)	Familiar
Número de unidades habitacionais	28
Número de leitos	56
Número de funcionários	80
Cadastro no Ministério do Turismo	Sim
Categoria em estrelas	04

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O MH1 encontra-se regularmente cadastrado junto ao Ministério de Turismo, possui 28 (vinte e oito) unidades habitacionais e 56 (cinquenta e seis) leitos. Os demais equipamentos da estrutura física são: recepção, piscinas, área fitness, sauna, restaurante e loja para vendas de artesanato produzido na localidade e lembranças personalizadas do hotel.

É um hotel de médio porte e possui 04 (quatro) estrelas. Conta com aproximadamente 80 (oitenta) funcionários fixos e não costuma realizar contratações temporárias em períodos de alta estação. A estrutura organizacional do MH1 está organizada da seguinte forma:

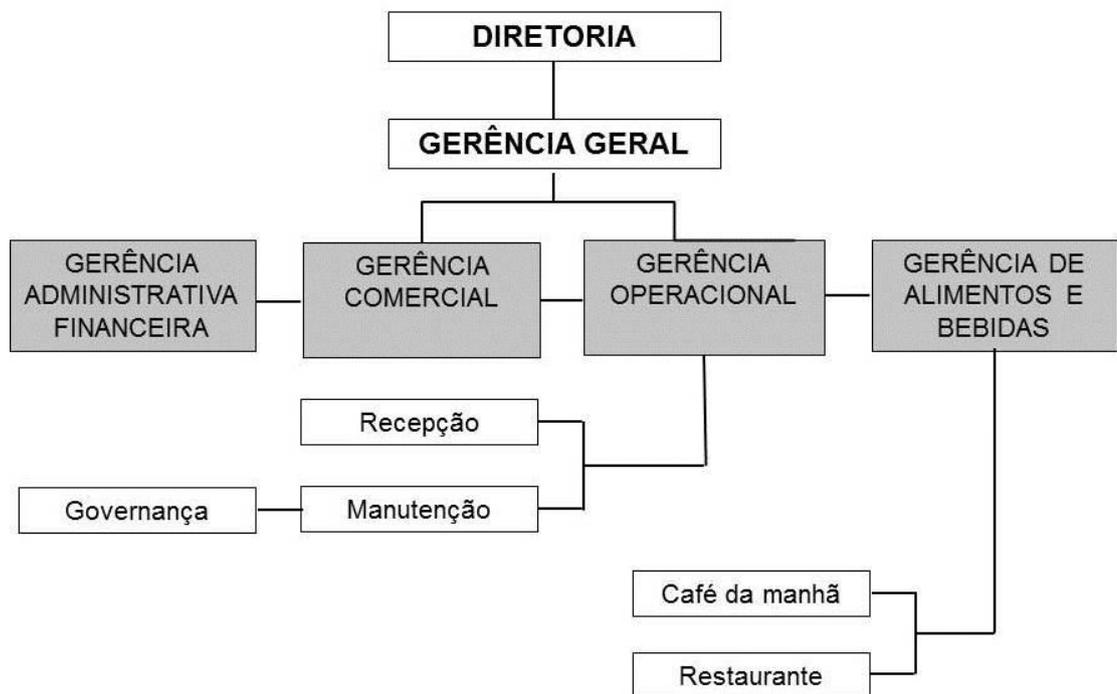


Figura 6 - Organograma do Meio de Hospedagem 1

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A estrutura organizacional do MH1 é composta por cinco gerências (geral, administrativa/ financeira, comercial, operacional, alimentos e bebidas) e uma diretoria. Na gerência operacional é onde se encontram: o departamento de recepção, em que o trabalho é organizado por turnos e em cada turno atuam dois funcionários dependendo da ocupação do hotel; o departamento de governança, responsável pela limpeza do empreendimento, organização das unidades habitacionais e lavanderia; e por último o departamento de manutenção, a este compete o trabalho de podas das árvores, cuidado das piscinas, ou qualquer eventualidade que venha surgir em alguma instalação física. Na gerência de

alimentos e bebidas existem dois departamentos: o primeiro é o café da manhã, responsável pela alimentação serviço que está incluso na estadia dos hóspedes; o segundo é o restaurante, que trabalha com almoço e jantar, serviços extras a diária paga pelos clientes. A alimentação dos colaboradores também é de competência do restaurante.

Sobre avaliação do mercado turístico local, os turistas dos estados vizinhos não procuram hospedar-se no hotel, no entanto, o público nacional de outras regiões do país se hospeda no hotel com frequência, geralmente são casais em lua de mel, ou em aniversário de casamento. Desde a crise econômica em diversos países do mundo, cujos destinos mais frequentados eram nos estados do nordeste brasileiro, que o público internacional pouco tem buscado o hotel para acomodar-se, sendo assim o hotel tem procurado investir em alternativas para maior captação do público nacional.

4.1.2 Meio de Hospedagem 2 (MH2)

O Meio de Hospedagem 2 (MH2) está localizado na Via Costeira de Natal e está no mercado há 10 (dez) anos. Apesar do seu pouco tempo de atuação em relação aos demais equipamentos de hospedagem investigados, o MH2 consegue se destacar por sua condição estratégica, infraestrutura física e, principalmente, a prestação de um serviço de excelência aos seus hóspedes. Seu processo de consolidação no mercado foi realizado por meio de um plano de marketing, onde sua principal estratégia foi feita através da divulgação em feiras de turismo, no Brasil e em outros países, e também o marketing feito pelos hóspedes.

O hotel faz parte de uma rede internacional de negócios que conta com 02 meios de hospedagem no estado, possui cadastro junto ao Ministério do Turismo e está classificado na categoria 05 (cinco) estrelas. Sua demanda principal são os públicos nacional e internacional, a maior frequência do público local acontece nos restaurantes que possui o hotel, uma vez que estes são abertos para as pessoas que não estão hospedadas. As principais características do MH2 podem ser melhor visualizadas na tabela 06, a seguir:

Tabela 6 - Características gerais do MH2

Características	Quantidade
Tempo de atuação no mercado (em anos)	10
Administração familiar ou rede (Local/Regional/Nacional/Internacional)	Rede Internacional
Número de unidades habitacionais	396
Número de leitos	Variante
Número de funcionários	1000
Cadastro no Ministério do Turismo	Sim
Categoria em estrelas	05

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação à estrutura física e serviços ofertados, o hotel possui 396 (trezentos e noventa e seis) unidades habitacionais, um complexo aquático, quadra poliesportiva, *spa*, salão de beleza, área fitness, restaurantes, bar molhado, sauna, espaço kids, mini shopping, cyber café, espaço para eventos e cinema.

A estrutura organizacional se divide em:

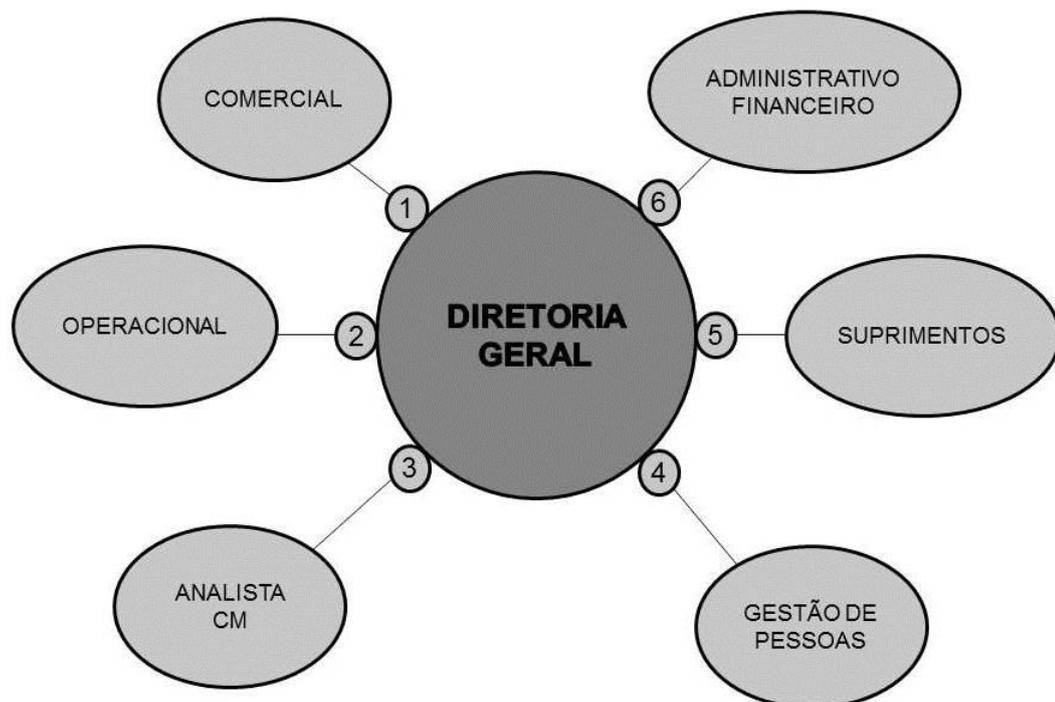


Figura 7 - Organograma do Meio de Hospedagem 2

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

A diretoria geral é composta por um grupo de quatro pessoas, onde três dessas pessoas também se responsabilizam pelas diretorias consideradas como principais: operacional, financeiro e comercial. A diretoria operacional é composta pelos setores de manutenção, recepção, spa, governança, lazer, tecnologia da informação, loja e alimentos e bebidas. Já os setores jurídico, fiscal, financeiro, setor pessoal e contabilidade, ficam sob a responsabilidade da diretoria administrativa/financeira. A diretoria comercial contempla os setores de venda direta, tour e travel, incoming (prestação de serviço a empresas), grupos e eventos.

Quando o MH2 foi fundado na capital Natal contava com cerca de 330 (trezentos e trinta) colaboradores, hoje com 10 anos de atuação já possui em seu quadro de funcionários 1000 (um mil) pessoas, os mesmos são geridos por um departamento específico de GP.

4.1.3 Meio de Hospedagem 3 (MH3)

O Meio de Hospedagem 3 (MH3), assim como o MH2, está localizado na Via Costeira de Natal e possui quase 20 (vinte) anos de atuação no mercado. É uma empresa de administração familiar e dispõe de ampla estrutura física: estrutura de piscinas, espaço para eventos, restaurantes, bares, spa, bar molhado, cinema, coffee shop, galeria de arte, conveniência, loja de artesanato e atualmente um bicicletário, além disso possui 329 (trezentos e vinte e nove) unidades habitacionais. Abaixo na tabela 7, verifica-se as principais características que configuram o MH3.

Tabela 7 - Características gerais do MH3

Características	Quantidade
Tempo de atuação no mercado (em anos)	19
Administração familiar ou rede (Local/Regional/Nacional/Internacional)	Familiar
Número de unidades habitacionais	315
Número de leitos	Variante
Número de funcionários	329
Cadastro no Ministério do Turismo	Sim
Categoria em estrelas	05

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Possui cadastro no Ministério do Turismo e conta com 329 (trezentos e vinte nove) funcionários, dividido em diversas gerências conforme mostra sua estrutura organizacional (figura 8). São 13 (treze) os níveis gerenciais, incluindo a gerência geral, que é o intermediador entre esses departamentos e as diretorias administrativa e financeira, estas por sua vez estão diretamente ligadas à diretoria geral.

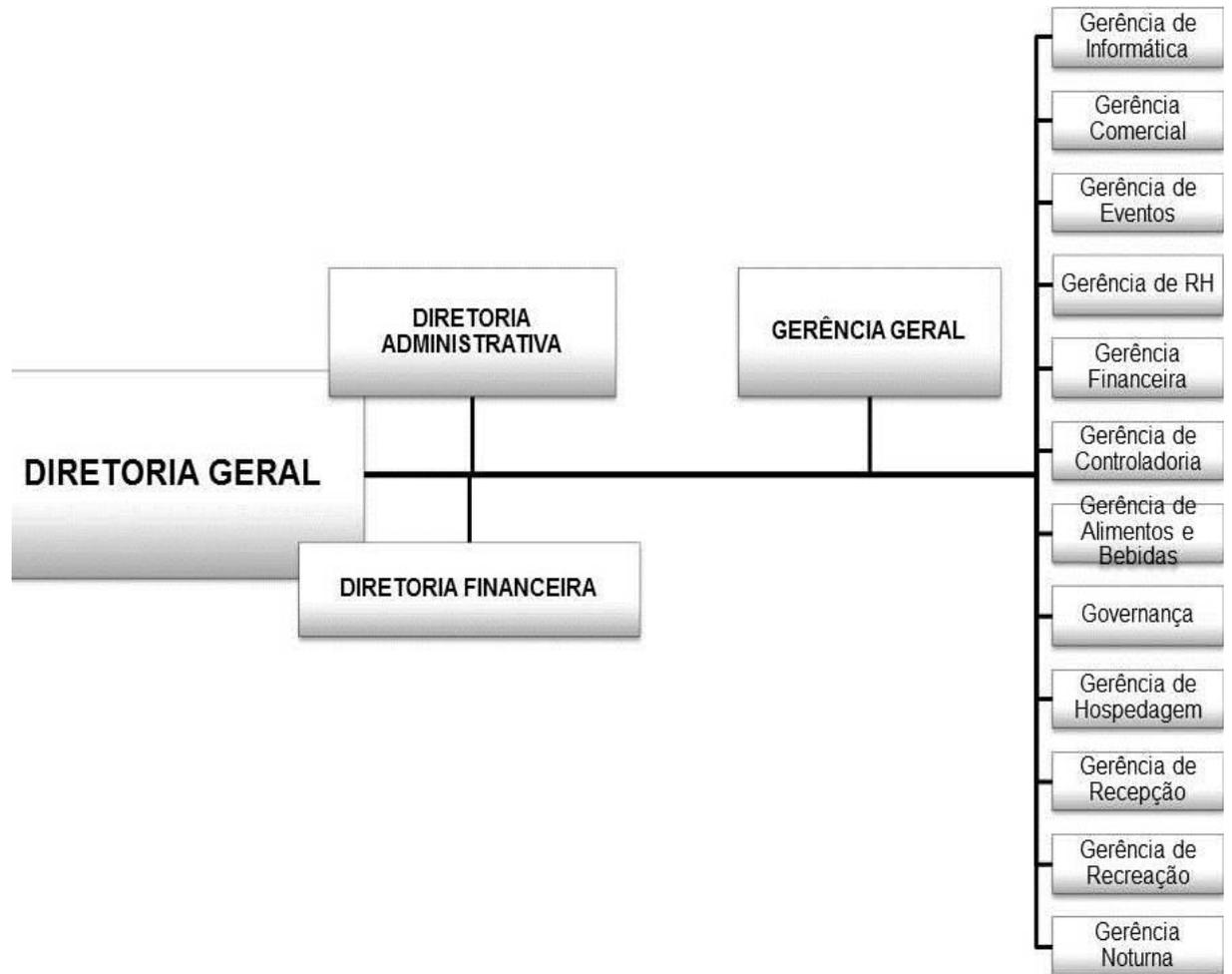


Figura 8 - Organograma do Meio de Hospedagem 3

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Vale ressaltar que o número de colaboradores varia em função das contratações temporárias realizadas em períodos de alta estação. Sobre a influência do mercado turístico local, ainda são poucas as pessoas que procuram o hotel para se acomodarem, entretanto, observa-se que a demanda local tem frequentado os restaurantes do hotel que assim como no MH2, são abertos ao público. No que concerne ao público nacional tem-se evidenciado uma demanda potencial, vinda principalmente, das regiões sul e sudeste do Brasil. O mercado internacional pouco

tem contribuído para geração de receitas no empreendimento, que assim como o MH1, sofre com as instabilidades financeiras geradas pela crise iniciada em 2008.

4.1.4 Meio de Hospedagem 4 (MH4)

O Meio de Hospedagem 4 (MH4) localiza-se na Praia de Pipa (Tibau do Sul) e possui 23 (vinte e três) anos de atuação no mercado. É um empreendimento de administração familiar que está em sua terceira geração. O MH se divide em três categorias: O hotel, o resort e o spa. Em seguida (tabela 8), estão listadas as principais características do MH4.

Tabela 8 - Características gerais do MH4

Características	Quantidade
Tempo de atuação no mercado (em anos)	23
Administração familiar ou rede (Local/Regional/Nacional/Internacional)	Familiar
Número de unidades habitacionais	92
Número de leitos	194
Número de funcionários	100
Cadastro no Ministério do Turismo	Sim
Categoria em estrelas	05

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Como visto na tabela 8, o hotel possui cadastro no Ministério do Turismo, conta com 92 (noventa e duas) unidades habitacionais, suas demais instalações físicas se concentram: restaurante, piscina, bar molhado e lounge.

Sua estrutura organizacional (figura 9) possui uma diretoria geral e cinco gerências, responsáveis por 100 (cem) funcionários. O MH4 não costuma fazer contratações temporárias em altas temporadas. Quem responde pela GP é a própria direção, com apoio do departamento administrativo.



Figura 9 - Organograma do Meio de Hospedagem 4

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

4.1.5 - Discussão geral sobre as caracterizações dos MH

Sobre a caracterização geral dos MH analisados neste estudo, constatou-se que quanto a seu tempo de atuação no mercado, que foi em média 19 (dezenove) anos, desde os que possuíam entre 10 (dez) a 19 (dezenove) anos, aos dois que possuíam 23 (vinte e três) e 24 (vinte e quatro) anos, respectivamente. Os mesmos já estão consolidados no mercado, e se inserem na fase de maturidade do ciclo de vida do produto abordado por Kotler (2006), as características desse período são marcadas pela baixa no crescimento de vendas, já que os consumidores potenciais já foram conquistados. Os lucros diminuem ou se estabilizam no final deste estágio em função do aumento da concorrência.

Neste caso dos empreendimentos estudados podemos perceber que os mesmos têm buscado alternativas como captação de eventos, informados pelos MH2 e MH3 para suprir as lacunas da baixa estação, outro exemplo é a segmentação do mercado, sugerido pelo MH1 e a inovação constante mencionada pelo MH4 e ofertar sempre o melhor serviço, aspecto em comum entre os quatro hotéis. A fase da maturidade do produto requer por parte das empresas, a formulação de novas estratégias para captar novas demandas.

Com relação à administração das empresas, três dos quatro hotéis investigados são de administração familiar. A empresa familiar, para Vidigal (1996, p. 25) “é considerada como impulsionadora econômica maior geradora de empregos e fonte de riqueza”, entretanto, existem algumas desvantagens que devem ser consideradas: capacidade para gerir, é quando pessoas da família sem capacidades técnicas assumem cargos de liderança e não são preparados para tal cargo, colocando em risco a organização no momento de tomadas de decisão; o isolamento diante de circunstâncias internas e externas à organização, para isso os membros devem estar a postos e sintonizados para contornar situações de risco que possam vir acontecer.

4.2 Desempenho dos Meios de Hospedagem

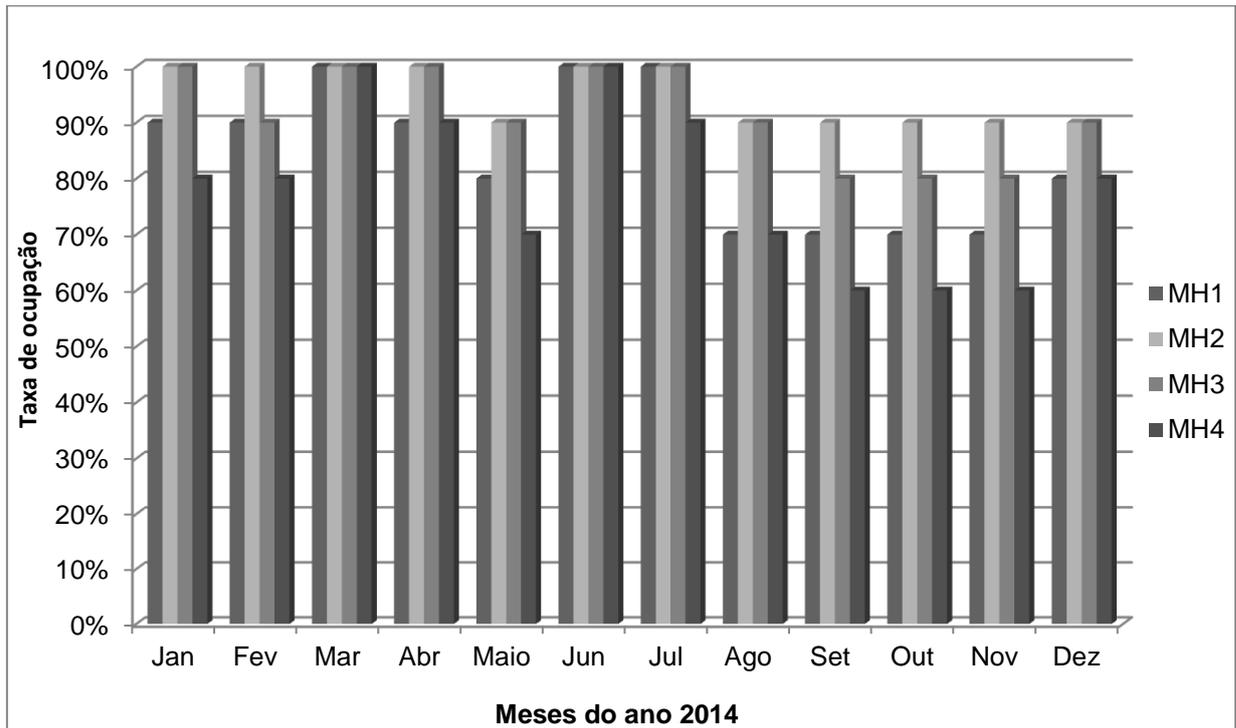
Foram elaboradas 9 (nove) questões dentro do roteiro de entrevista para descrever o desempenho dos MH analisados. Os critérios levados em consideração foram:

- Valor da diária praticado durante a alta estação;
- Valor da diária praticado durante a baixa estação;
- Histórico da taxa de ocupação média;
- Desempenho dos funcionários;
- Qualidade dos serviços prestados pelo meio de hospedagem;
- Avaliação da satisfação dos hóspedes;
- Avalia da concorrência com outros empreendimentos e destinos turísticos;

O gráfico 1, a seguir, é composto por meses do ano em seu eixo horizontal e ocupação média em seu eixo vertical para demonstrar a taxa de ocupação dos MH durante o ano de 2014.

O mesmo faz menção a taxa de ocupação dos MH durante os meses do ano de 2014, assim verificou-se que os meses que apresentaram melhor desempenho entre todos os hotéis, foram março e junho com 100 % de ocupação, pode-se atribuir este desempenho ao feriado de carnaval no mês de março e a realização do Mundial de Futebol no mês de junho.

Gráfico 1 - Histórico da taxa de ocupação dos MH meses do ano 2014



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Contudo, pode-se afirmar baseado nos dados do gráfico 1 que em todos os meses do ano 2014 o MH2 destaca-se pelo alto desempenho, seguido do MH3 e MH1, respectivamente. O MH4 foi único que demonstrou um baixo desempenho em relação aos demais nos meses de setembro, outubro e novembro com taxa de ocupação de 60% de suas acomodações.

Neste sentido, apesar da grande movimentação de pessoas no Brasil no ano de 2014, inclusive no estado do Rio Grande do Norte, o MH4 ressaltou que o hotel teve dificuldades de alcançar suas metas com relação a ocupação de seus leitos.

A tabela 9 a seguir, trata-se do valor da diária média praticada pelos hotéis em períodos de alta e baixa estação.

Tabela 9 – Valor médio das diárias dos meios de hospedagem

Meios de Hospedagem	Indicadores	
	Valor da diária média no período de baixa estação (R\$)	Valor da diária média no período de alta estação (R\$)
MH1	Entre 702 a 1.132	Entre 702 a 1.132
MH2	Entre 720 a 1.660	Entre 950 a 2.730
MH3	Entre 385 a 685	Entre 565 a 865
MH4	Entre 1.160 a 2.180	Entre 1.430 a 3.000

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Por serem MH com categorias quatro e cinco estrelas, e possuírem um acervo de serviços, infraestrutura moderna, e muito confortável, os valores das diárias no MH1 variam entre 702 reais nos apartamentos mais simples a 1.132 nos mais luxuosos, sendo que em períodos de alta temporada o hotel não altera sua política de preços. Já no hotel MH2 a faixa de preço nos períodos de baixa estação é de 720 a 1.660 reais, enquanto que na alta esse valor pode chegar a R\$ 2.730, e ainda, para acomodação presidencial o valor chega a ficar em torno de 15.000 reais. Enquanto que no MH3 na baixa estação evidencia-se um valor médio entre 385 a 685 reais e na alta temporada fica em torno de R\$ 565 a R\$ 865 reais para as acomodações mais luxuosas. Em relação aos valores médios praticado pelo MH4 em período de baixa temporada, varia entre 1.160 reais em acomodações mais simples a 2.180 reais para as mais luxuosas, em alta estação os valores chegam a 1430 reais a 3.000 reais.

Ao que diz respeito à questão da qualidade dos serviços prestados, esse parece ser o lema dos MH nesta pesquisa, evidenciados em todas as falas dos entrevistados. Para obterem sucesso na prestação de serviços de qualidade, os hotéis investigados têm buscado promover um diferencial estratégico, e assim garantir o retorno do seu hóspede em outras ocasiões, esse diferencial estratégico tem como protagonista os clientes internos da organização, uma vez que, a hotelaria globalizada é feita por procedimentos muito similares, sendo seus recursos humanos o grande diferencial e assim a chave para o sucesso.

Dentre as ferramentas citadas para avaliação da satisfação dos hóspedes, a maioria dos MH revelam utilizar uma ficha de feedback ao final da estadia de seu hóspede ou enviado para o endereço eletrônico do cliente, além desse meio, destaca-se os comentários positivos e/ou negativos feitos em sites como o TripAdvisor e Guia Quatro Rodas. No MH2 os comentários feitos pelos hóspedes através dos sites citados acima são afixados ao quadro de avisos dos funcionários, sendo que o funcionário que mais receber elogios pela prestação de serviço recebe uma gratificação em dinheiro.

Para concluir sobre o desempenho dos MH investigados nesse estudo, levantou-se a questão de como os mesmos avaliam a concorrência com outros empreendimentos e destinos turísticos, o MH1 respondeu não haver concorrência entre os demais hotéis de mesma categoria, pelo fato do seu produto ser único e segmentado, o MH2 teve a mesma linha de pensamento, e ressaltou sobre seu

serviço que é o principal diferencial entre seus concorrentes. Contraditório as respostas dadas pelos MH1 e MH2, o MH3 respondeu que seu principal concorrente é o MH2, e todos os destinos de sol e mar da Região Nordeste, principalmente as capitais João Pessoa-PB e Fortaleza-CE, igualmente a resposta dada pelo MH3, o MH4 assumiu que sua concorrência seria o MH1, e os destinos considerados pelo MH3.

4.4 Gestão Estratégica dos Meios de Hospedagem

Como apresentado nas considerações teóricas, a gestão estratégica é um meio pelo qual a organização busca seu diferencial competitivo no mercado. A gestão estratégica consiste de três passos fundamentais, que são: o planejamento, a implementação e acompanhamento. Neste estudo foram elaboradas algumas questões para analisar a gestão estratégica adotada pelos hotéis da pesquisa, como veremos adiante.

4.4.1 Meio de Hospedagem 1 (MH1)

Apesar de não existir um processo formal de gestão estratégica, pode-se perceber que a estratégia organizacional prioritária no empreendimento é a ênfase sobre a qualidade, uma vez que seu objetivo central é prezar pelo conforto e bem estar de seu hóspede. No entanto, a organização não possui missão, visão e valores definidos.

Quanto ao seu público alvo, o MH1 tem procurado segmentar sua demanda em casais em lua de mel, pessoas solteiras e que não possuam filhos, uma vez que só é permitida a hospedagem de crianças a partir dos 12 anos de idade.

No que concerne à gestão estratégica, o MH1 não adota um processo de planejamento estratégico deliberado e formalizado. As estratégias implementadas emergem de acordo com as demandas e necessidades com as quais a organização se depara diariamente.

Os membros são elementos fundamentais na formulação e implementação das estratégias definidas, mesmo que de maneira informal. Eles conseguem enxergar as necessidades da organização, e estão sempre com olhos postos na inovação para assim garantir o sucesso organizacional. A empresa procura deixar

claro o papel de cada membro dentro da organização, para que isso aconteça, os mecanismos adotados pelo hotel consistem na criação de competências e atividades que cada departamento deve desenvolver para o alcance do objetivo geral proposto. Vale destacar que essas competências e atividades são anotadas pelos próprios funcionários numa espécie de livro.

Dessa forma, podemos perceber que o hotel busca sempre alinhar os procedimentos, ações e estratégias criadas, ao objetivo principal da organização, que é promover o melhor serviço ao seu cliente.

Como pontos fortes da organização, o gestor destacou os diversos selos de qualidade que possui e suas práticas sustentáveis com a natureza e com a sociedade. Já no quesito pontos fracos, apontou a localização do hotel, que não está situado à beira mar.

4.4.2 Meio de Hospedagem 2 (MH2)

No quesito gestão estratégica, o MH2 desenvolve formalmente os processos de formulação, implementação e acompanhamento do planejamento estratégico, o qual é realizado pela diretoria e suas lideranças.

Seu objetivo principal é ofertar aos seus hóspedes um serviço de excelência. Para isso a organização tem sua missão, visão e valores claramente definidos.

- MISSÃO: “Melhorar continuamente para oferecer bens e serviços no setor turístico de hotelaria e alimentação, através de uma gestão baseada no Know how próprio, participação ativa no trabalho em equipe e desenvolvimento do bem estar entre os nossos funcionários, como uma maneira de consolidar a companhia e o país”;

- VISÃO: “Ser uma referência em nosso setor no âmbito mundial, como empresa de grupo internacional que atua sobre princípios humanos com critérios de qualidade, serviço e eficácia”;

- VALORES: “Honestidade, confiança e fidelidade; Melhoria contínua; Respeitos às pessoas; Sentido de responsabilidade; Vocação de liderança; Oferecer um serviço completo, maior competitividade e especialização; Aproveitar as nossas próprias sinergias e a capacidade de tratar com projetos de expansão nacionalmente e internacionalmente”.

Quando a organização tem definido sua missão, visão e valores, esses conceitos servem como norte, uma direção a ser seguida. Tavares (2007) diz que a

missão é quem define o propósito fundamental da organização e único que a ela deve seguir para identificar seus serviços e clientes. A missão consegue mostrar a intenção real da empresa. Já a visão é baseada aonde a empresa quer chegar, seus propósitos futuros, exigindo da organização pensar no além do ambiente atual, ou seja, perspectivar sobre o futuro, com ações que tenham condições reais de se realizar (COLLINS e PORRA, 1996).

Os valores do MH2 vão de encontro com os pressupostos de Tamayo e Gondim (1996, p.63), quando falam que os valores têm a função de “orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros [...] os valores podem ser considerados como um projeto para a empresa e um esforço para atingir as metas por ela fixadas”.

A missão, visão e valores do MH2 são seguidos à risca e levado a todos os colaboradores, para que as atividades desempenhadas tenham uma única direção, a de atingir os objetivos da empresa, e principalmente atender às expectativas de seus clientes. Todos na organização conhecem a missão, visão e valores da empresa no momento em que são contratados.

O público-alvo do hotel são pessoas da própria região, por essas se hospedarem com maior frequência no hotel, também procuram atender demandas de outras regiões do país e o público internacional em geral.

Com relação ao processo de planejamento estratégico, o MH2 junto com as diretorias reúnem-se algumas vezes ao ano para planejar as estratégias organizacionais, que em seguida são dirigidas para os departamentos do hotel, com base no plano geral, os departamentos formulam suas estratégias de ação para implementar o planejamento estratégico em nível operacional.

No nível operacional as pessoas conseguem participar ativamente do processo de definição das estratégias específicas para seu departamento, com base nas atividades realizadas, aos poucos elas conseguem agregar tais estratégias ao processo de implementação das ações, cada funcionário conhece seu papel dentro da organização, a coerência entre as políticas e práticas de GP e estratégia organizacional, fica mais evidente quando os funcionários alcançam os resultados desejados, ou seja, a estratégia organizacional.

Como ponto forte, destacam-se a sua estrutura física e o atendimento ao hóspede. Como ponto fraco, o hotel aponta a constante contratação de pessoas com baixos níveis de qualificação, que implica em elevados esforços do empreendimento

no aspecto de capacitação, neste sentido Mullins (2001, p.271) confirma o pressuposto acima ressaltando que “a taxa média de *turnover* (rotatividade) costuma alcançar 43%, sendo que os níveis de especialização são muito baixos”.

4.4.3 Meio de Hospedagem 3 (MH3)

A essência do MH3 é oferecer aos hóspedes a melhor infraestrutura e serviço de qualidade, utilizando de sua ampla estrutura física para atrair e captar novos turistas. Embora seu objetivo principal seja o de promover o bem estar do hóspede, o hotel não possui uma missão, visão e valores declarados, mas sua estratégia de negócio, assim como os demais hotéis investigados está na busca pela satisfação dos clientes.

Apesar de sua consolidação no mercado, e também ser um equipamento de grande porte o MH3 não possui uma gestão estratégica global formalizada. Assim, o processo de planejamento estratégico acontece somente dentro das gerências, onde cada liderança formula seus próprios objetivos e ações para atingir a meta geral da organização.

Os funcionários com base nas metas organizacionais e muitas vezes de forma individual, realizam seu trabalho da maneira que acham correto. Dessa forma não existe coerência entre as políticas e práticas de GP com as estratégias organizacionais. Primeiro pelo fato da organização não ter uma estratégia delineada, segundo não existe um processo de planejamento estratégico para ser implementado e terceiro as pessoas não conhecem seu verdadeiro papel na organização, as mesmas possuem uma autonomia na execução das atividades, apenas com o intuito de atingir uma meta estabelecida, sem observar os passos apropriados para o alcance dos objetivos.

Entre os pontos fortes elencados estão: a localização, as políticas de preços praticadas pelo hotel, sua ampla e moderna estrutura física. Como pontos fracos foram apontados problemas de comunicação interna, e a concorrência com os meios de hospedagem com mesmo padrão de conforto.

4.4.4 Meio de Hospedagem 4 (MH4)

O MH4 aponta como ênfase central dos negócios a preocupação em atender seus clientes com excelência, entretanto, o empreendimento não tem utilizado de ferramentas de gestão apropriadas para alcançar os resultados desejados, e isso pode ser observado primeiro pelo fato do hotel não possuir uma missão, visão e valores que sirvam de direção para atingir seus objetivos. Em segundo, o fato de não ter uma estratégia organizacional formulada anula o processo de planejamento, implementação de avaliação estratégica.

Segundo o MH4, o processo de planejamento é realizado de maneira informal, não muito diferente do MH3, cada departamento fica encarregado de traçar ações para o alcance da meta estabelecida, então, as atividades são direcionadas apenas para o cumprimento dos objetivos. Fica a cargo dos membros desenvolver seu trabalho da forma em que achar melhor. Sendo assim, não existe uma harmonia entre as políticas idealizadas para GP e a estratégia da empresa.

Tratando-se do público alvo, o hotel busca atender todos os tipos de demanda, com foco no público nacional das regiões sul e sudeste, já que a maioria do público local e regional são pessoas que se hospedam uma única vez, passam não mais do que dois dias e acabam não voltando em outras ocasiões. Os turistas internacionais ainda não são aqueles os que geram maior receita, por isso o MH4 tem focado suas ações para atender com excelência os clientes nacionais.

Como ponto forte, destacou-se sua localização à beira mar, com vista para uma paisagem exuberante, outros recursos naturais em seu entorno, sua estrutura física, a culinária presente no restaurante do hotel. Porém o acesso ao hotel consiste em um ponto fraco e sua concorrência com hotéis com mesmo padrão de serviços praticados pelo MH4.

4.5 Gestão Estratégica de Pessoas

Este tópico destina-se a apresentar parte dos resultados da entrevista feita com os MH investigados nesta pesquisa a respeito das diretrizes em torno das políticas e práticas de GP.

4.5.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas adotadas no MH1

No MH1, quem assume a responsabilidade pela GP é o próprio diretor, com auxílio do departamento administrativo/financeiro. A seguir, serão elencadas algumas etapas do processo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas aplicadas pelo MH1.

4.5.1.1 Recrutamento e Seleção

A etapa de R&S inicia-se no desenho e descrição do cargo a ser ocupado. Neste momento são definidas as competências e requisitos básicos para a vaga disponível.

Em seguida, parte-se para um recrutamento interno, onde a prioridade é que um dos funcionários ocupe a vaga. Assim os colaboradores têm a oportunidade de se candidatar ao cargo. Não havendo pessoas dentro da organização que atendam aos requisitos básicos, a vaga é divulgada por meio dos funcionários na comunidade local, os mesmos podem indicar parentes e/ou amigos.

Uma peculiaridade no processo de recrutamento do MH1 é a prioridade dada às pessoas da comunidade local e regiões próximas. Geralmente, dependendo das atividades que serão desempenhadas no cargo, é necessário o domínio de outros idiomas, boa capacidade de comunicação e competências individuais.

A seleção geralmente é feita através da análise de currículo e entrevista individual, onde o candidato é questionado sobre diversas questões, inclusive sua experiência profissional em MH e no cargo em questão. Sobre o nível de escolaridade, dependendo do cargo, o hotel exige apenas o ensino médio completo, tendo em vista a baixa formação educacional dos moradores da comunidade de onde saem à maioria das pessoas para trabalharem no empreendimento. A ausência de qualificação e baixa escolaridade no setor de hotelaria também são encontrados nos estudos de Arbache (2001), o que requer maior investimento em programas de capacitação dos novos membros.

Os recém-contratados são direcionados para um treinamento inicial no departamento ao qual atuará. Cada departamento possui um documento informal onde estão descritos todos os procedimentos de trabalho, este documento é apresentado ao novo membro para que o mesmo siga as instruções de trabalho

recomendadas. Ainda, na primeira semana de experiência, o novo funcionário passa por uma fase de socialização, momento em que é apresentado aos demais colaboradores da empresa e seus respectivos departamentos.

Estes são alguns dos procedimentos mencionados pelo MH1 na etapa de R&S de pessoas, o que indica sua consistência, mesmo que involuntária, com os valores teóricos expostos anteriormente neste estudo.

4.5.1.2 Treinamento e Desenvolvimento

Sobre as políticas e práticas de T&D, o MH1 realiza um treinamento inicial com os recém-contratados, de aproximadamente uma semana a um mês. Esse treinamento inicial consiste em ensinar os novos membros como funciona a rotina de trabalho na organização, e são os funcionários mais antigos quem assumem esse papel, o que reafirma os achados de Hazin, Oliveira e Medeiros (2000, p. 29) “[...] o treinamento para esses cargos [operacional] é improvisado pelos colegas mais antigos ou pela chefia imediata, durante os primeiros dias de trabalho enquanto o funcionário vai cumprindo as tarefas diárias”.

Em relação à frequência, dos demais tipos de treinamentos, os mesmos acontecem constantemente, principalmente nas áreas de recepção e alimentos e bebidas, como o intuito de promover uma atualização profissional e desenvolver capacidades, e habilidades individuais de cada membro, gerando melhor execução nas tarefas. Neste sentido, a ideia de treinamento proposta por Hopner (2009, p.181) revalida o exposto acima, onde “treinamento não é só aquele realizado para aprimorar processos e melhorar desempenho, mas principalmente para aprender corretamente e com tempo como fazer para que se possa realizar bem o trabalho”.

Existe um estímulo para o conhecimento e aprendizagem organizacional, esse estímulo é feito por meio de incentivos à realização de cursos profissionalizantes, de qualificação técnica e de idiomas, porém, boa parte dos colaboradores apresenta resistência para se qualificar, apresentando dificuldades como:

- Disponibilidade fora do horário de trabalho;
- Falta de recurso financeiro;
- Locomover-se para locais onde esses cursos são oferecidos;
- Falta de interesse em realizar cursos na área.

4.5.1.3 Avaliação de Desempenho

Embora não exista uma metodologia formulada para a avaliação de desempenho, ela acontece diariamente com base nos procedimentos do manual elaborado por cada departamento, através da observação da desenvoltura e desempenho do funcionário. Como resultado dessa avaliação é possível perceber que existe uma melhoria contínua nos processos e na qualidade dos serviços ofertados.

4.5.1.4 Remuneração e Recompensas

Na categoria de R&S, a remuneração empregada pelo hotel é maior que a média praticada no mercado e ocorre de acordo com a distribuição de cargos.

Entre os benefícios oferecidos, destacam-se a alimentação fornecida pelo hotel e o auxílio transporte aos funcionários que moram em regiões mais distantes. As práticas de recompensas estão voltadas para as comemorações em períodos festivos do ano, com distribuição e sorteios de brindes. O reconhecimento e valorização são feitos por meio de elogios diários.

4.5.1.5 Gestão de Carreiras

No MH1, a gestão de carreiras inicia-se na preparação dos funcionários que desejam mudar de cargo. Isso ocorre por meio do desenvolvimento de competências específicas e da qualificação profissional de cada um, pois para assumir cargos mais burocráticos e/ou até de liderança, por exemplo, necessita-se de pessoas capacitadas. O empreendimento prioriza o recrutamento interno como uma forma de gerar oportunidades de progressão a seus funcionários e se esforça para reter os seus talentos.

4.5.1.6 Qualidade de Vida no trabalho

A respeito da QVT, o MH1 trabalha na promoção de um melhor ambiente de trabalho, dispondo de um refeitório com alimentação adequada e descanso de seus colaboradores nos momentos de intervalo.

Para serviços que exigem maior segurança, são disponibilizados equipamentos de proteção individual adequados para diversas atividades. Existe uma grande preocupação em promover um ambiente de trabalho favorável aos funcionários, para que os mesmos não venham a adoecer.

Pode-se perceber que no MH1 existe um padrão de políticas e práticas de recursos humanos, o qual é seguido por todos os seus membros. O de fato das estratégias de gestão de pessoas estarem alinhadas as estratégias organizacionais empregadas pelo MH1 reforça o que Carvalho e Nascimento (1997, p.9) fala sobre este tipo de atitude ressaltando que a GP dentro de uma organização deve atuar “subordinadas à filosofia empresarial e devem ser dotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais”.

Assim, apesar do MH1 não possuir políticas e práticas de GP formalizadas em um processo de planejamento estratégico, o hotel busca deixar claro para os colaboradores seu objetivo principal, que é a busca pela satisfação, conforto e bem estar dos hóspedes, e procura, da melhor maneira possível promover a mesma coisa com seus funcionários, como retribuição, seus colaboradores tornam a prestação de serviços a melhor possível, sendo um dos fatores que levam à vantagem competitiva do empreendimento.

4.5.2 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelo MH2

No MH2, o papel da GP é assumido pelo departamento de recursos humanos, e existem três pessoas que desempenham essa posição, sendo uma gerência de RH e duas pessoas auxiliares, entretanto o desenho das práticas de T&D, especificamente, é realizado pela gerência de qualidade do hotel.

4.5.2.1 Recrutamento e Seleção

Sobre as políticas e práticas de R&S, o MH2 utiliza mecanismos de recrutamento bastante similares às do MH1. O processo inicia com o delineamento de cargos, em seguida as vagas são divulgadas internamente aos seus funcionários. Uma vez não preenchida a vaga pelos funcionários da casa, o hotel utiliza de outras fontes de recrutamento: banco de currículos, recomendação de outros funcionários,

nos programas de estágio, sindicatos, jornais, e mídias sociais disponíveis à comunidade.

Como critérios de seleção, o MH2 busca sempre pessoas qualificadas, com experiência profissional na hotelaria. Os requisitos são formulados de acordo com as funções que serão desempenhadas em cada cargo. Normalmente, as exigências são: possuir outros idiomas, capacidade de comunicação e qualificação profissional na área de atuação da vaga. Contudo, parece haver uma redução no papel desempenhado pela seleção, uma vez que a ênfase se concentra na etapa de recrutamento.

A etapa de seleção envolve diversas fases, a primeira consiste na análise de currículo, seguida das entrevistas em grupo e individual, dependendo da função são realizados testes de conhecimento geral e específicos, testes psicológicos. Essas etapas também são evidenciadas em outras pesquisas feitas em meios de hospedagem, a exemplo de Vieira *et. al.* (2007), onde as técnicas de seleção voltadas para os hotéis de quatro e cinco estrelas são as mesmas utilizadas pelo MH2.

Todos os recém-contratados passam por um treinamento inicial, esse treinamento é realizado através de um manual de integração formalizado pela diretoria, nesse manual são apresentados ao novo funcionário à estrutura física do hotel, suas políticas, práticas, visão, missão, valores, direitos trabalhistas entre outras coisas, no processo de integração, os novos membros são apresentados aos diversos departamentos do hotel, para que cada um conheça como funciona. O empenho do hotel em elaborar, ofertar e capacitar esses novos membros gera maior segurança aos líderes que receberão os recém-contratados.

Após essa apresentação, cada funcionário é designado ao departamento ao qual foi selecionado, e a partir daí, acontece um treinamento específico, onde são apresentadas as atividades daquele setor. Todo esse acompanhamento inicial dura em média de 30 (trinta) a 45 (quarenta e cinco) dias, que é compatível com o período de experiência profissional.

4.5.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Sobre as políticas e práticas de T&D, o MH2 trabalha com a prática de treinamentos frequentemente, em todos os seus setores, por entender que o

mercado está em constante mutação, com clientes cada vez mais exigentes e com o surgimento contínuo de novas tendências.

Existe no hotel uma gerência de qualidade, que é responsável em planejar o treinamento e desenvolvimento dos funcionários de acordo com as necessidades de cada departamento. O conhecimento e aprendizagem organizacional são estimulados através do incentivo dado ao colaborador na participação em cursos de aperfeiçoamento e qualificação profissional, principalmente de outros idiomas.

Observa-se no MH2 que, enquanto o treinamento dos colaboradores e gerentes de departamento é voltado para o ambiente interno da empresa, o da gerência geral é orientado para o ambiente externo e para a visão da unidade da equipe.

4.5.2.3 Avaliação de Desempenho

Para avaliar o desempenho de cada funcionário, o MH2 desenvolveu uma metodologia específica e alinhada às funções de cada departamento. A avaliação de desempenho é realizada mensalmente. A proposta inicial consiste em atingir as metas que foram designadas para cada setor, e conseqüentemente o alcance das metas globais do hotel.

Outra maneira de avaliar os colaboradores é através dos comentários feitos pelos hóspedes ao final de sua estadia, essas avaliações são sempre divulgados no quadro de avisos, assim os funcionários bem avaliados se sentem comprometidos em desempenhar sua função da melhor maneira possível. Este tipo de avaliação, segundo Martins (2002) também é praticada por hotéis da região do Porto e Norte de Portugal.

Os resultados dessa avaliação têm gerado a melhoria nos processos, a qualidade na prestação dos serviços, correção e previsão de erros, diminuição e resolução de problemas.

4.5.2.4 Remuneração e Recompensas

Na categoria de R&R, o que se verificou foi uma remuneração maior do que a praticada pelo mercado e coerente com os cargos de cada funcionário.

Entre os benefícios foram destacados:

- Refeição - realizada no próprio hotel;
- Auxílio transporte;
- Plano de saúde;
- Vale alimentação.

As práticas de recompensas consistem em comemorações em datas festivas, programação no dia das crianças para os filhos dos funcionários, realização de bazar com utensílios que não serão mais utilizados pelo hotel, assim os funcionários adquirem produtos com excelente qualidade a um menor preço, sendo que o lucro desse bazar é revertido em ações para os próprios funcionários. Existe também distribuição de ingressos para cinema, teatro e shows.

O reconhecimento e valorização no trabalho se dão por meio de elogios individuais e em equipe, além de gratificações em função do desempenho de cada funcionário.

4.5.2.5 Gestão de Carreiras

No MH2 as políticas e práticas que norteiam a gestão de carreiras referem-se à preparação dos funcionários para assumir outros cargos. Isso acontece quando o colaborador procura se qualificar visando à ocupação de um cargo futuro. Geralmente as promoções internas acontecem a partir dos esforços e objetivos de cada membro em querer se destacar em seu ambiente de trabalho, bem como a partir do surgimento de vagas, onde o recrutamento interno valoriza a retenção de talentos, principalmente para cargos de liderança, onde o funcionário já conhece como funciona a rotina de trabalho do hotel.

4.5.2.6 Qualidade de Vida no Trabalho

Para promover um ambiente de trabalho favorável aos colaboradores, o MH2 possui mecanismos que se preocupam com a QVT. O hotel dispõe de um local para refeições e descanso dos funcionários em momentos de intervalo. Promove treinamentos de combate a incêndios e de outros incidentes que possam ocorrer e utiliza todos os equipamentos de proteção individual para garantir a segurança de seu colaborador. Na promoção de saúde no trabalho, são desenvolvidas atividades

físicas, cuidados com alimentação adequada e um evento que realiza a maratona dos funcionários.

As políticas e práticas de QVT adotadas pelo MH2 estão voltadas para o que Fernandes (1996, p.45) refere como a “gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos”, estando focadas para propiciar condições para o desenvolvimento humano e a realização do trabalho, atingindo, assim, os objetivos de produtividade da organização e alcançando menores índices de absenteísmo, entre outros.

No MH2, foi possível perceber o quanto suas políticas e práticas de GP estão alinhadas com a estratégia organizacional. A satisfação dos clientes internos é o que faz a qualidade, o conforto e a melhor prestação de serviço entre os MH que compõe a estrutura de hotéis do Rio Grande do Norte.

4.5.3 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas MH3

Quem assume a responsabilidade da gestão de pessoas é o departamento de recursos humanos, criado recentemente para dar suporte a toda gestão de pessoas no hotel. Antes a incumbência da gestão de pessoas ficava a cargo do setor pessoal, onde as atividades eram voltadas para recrutamento, seleção, admissão e demissão de funcionários.

4.5.3.1 Recrutamento e Seleção

As políticas e práticas de R&S acontecem, inicialmente a partir de um processo interno, onde os próprios funcionários podem concorrer à vaga que está disponível. Quando o cargo não é preenchido por um membro da casa, a vaga é divulgada através de anúncios de jornais e mídias sociais. É permitida a indicação de amigos e/ou parentes na participação do processo de seleção. Os critérios de seleção e definição dos requisitos da vaga disponível são: pessoas qualificadas, com experiência profissional na hotelaria, domínio de outros idiomas e capacidade de comunicação.

A frequência de R&S no MH3, é realizado com muita frequência e em níveis gerenciais, o que verifica-se um alto índice de *turnover*, ou seja, grande rotatividade de funcionários, além da prática de contratações temporárias em períodos de alta

estação. Nos estudos de Menicucci (2007), a autora levanta três causas relacionadas à rotatividade na rede de hotéis analisados em sua pesquisa: o salário, não condizente com o excesso de trabalho; a escala de folga, incluindo trabalho nos finais de semana, que gera nos colaboradores desmotivação e fadiga.

A seleção, não diferente dos demais empreendimentos analisados, acontece através das etapas de análise de currículo, entrevista, que pode ser em grupo ou individual, e dinâmicas de grupo.

Após a contratação a etapa de socialização com os novos membros acontece apenas no setor ao qual o funcionário irá trabalhar seguido de um treinamento inicial.

4.5.3.2 Treinamento e Desenvolvimento

Os diversos tipos de treinamentos não possuem frequência pré-determinada. Eles só ocorrem a partir da identificação de alguma necessidade específica e geralmente são direcionados às áreas de alimentos e bebidas e recepção. Corroborando com a atitude do MH3 em relação às práticas de treinamentos, os estudos de Bispo *et. al* (2010, p.10) com MH, concluindo que “não é dada a atenção devida ao treinamento, pois quando oferecido ele ocorre num intervalo de tempo muito grande e sem o devido planejamento”. Isso não é interessante visto que a elaboração de atividades de treinamento é indispensável para que as empresas possam se adaptar às novas exigências do mercado.

O hotel não se preocupa em oferecer estímulos nas áreas de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. A busca por novos conhecimentos parte do interesse de cada funcionário, devido à cansativa rotina de trabalho, os membros se sentem desmotivados em realizar cursos de capacitação profissional fora de seu horário de trabalho. Apenas os que querem ser promovidos de cargo, se sentem na obrigação em qualificar-se constantemente.

4.5.3.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é realizada constantemente. Cada departamento possui autonomia para avaliar sua equipe de acordo com os procedimentos e funções realizadas em seu setor. Portanto, a metodologia segue o critério de

desempenho na concretização das atividades de cada área. Entre os resultados dessa avaliação, estão: a melhoria nos processos, a qualidade dos serviços ofertados e a diminuição de problemas.

4.5.3.4 Remuneração e Recompensas

Conforme Robbins e Decenzo (2001, p. 191) “a empresa deve projetar uma estrutura de remuneração eficaz em termos de custo para atrair, motivar e manter os empregados competentes”. Entretanto, as políticas e práticas de remuneração adotadas pelo MH3 ainda se mostram deficientes, uma vez que a remuneração está fora da média praticada pelo mercado de empreendimentos de grande porte.

Entre os benefícios estão listados:

- Refeição, feita no próprio hotel;
- Cesta básica;
- Plano de saúde (opcional);
- Auxílio transporte.

O benefício da cesta básica acontece mediante a assiduidade dos funcionários, ou seja, quando o funcionário falta sem dar justificativa, o mesmo perde o direito de receber este benefício.

Como recompensas, o hotel busca promover comemorações em datas festivas, com sorteio e distribuição de brindes. Já o reconhecimento e valorização no trabalho são feitos por meio de elogios.

4.5.3.5 Gestão de Carreiras

Na gestão de carreiras, os diversos setores procuram incentivar seus membros a se prepararem para assumir cargos de liderança, desenvolvendo competências individuais, habilidades e capacidades técnicas. Entretanto, não existe uma política institucional que oriente essas ações. As iniciativas partem dos próprios departamentos de forma isolada. As políticas de promoção acontecem com a disponibilidade de vagas, mas se o colaborador se sentir preparado para assumir um cargo mais elevado, o mesmo pode pedir uma promoção. A retenção de talentos ocorre por meio do processo de recrutamento interno.

4.5.3.6 Qualidade de Vida no Trabalho

A QVT apresenta-se como um desafio no MH3, pois existe uma grande obstinação dos diretores em promover um melhor ambiente de trabalho aos seus funcionários, e também não é uma prática institucionalizada e padronizada pelo empreendimento.

Logo, o hotel dispõe apenas de um refeitório, onde os colaboradores realizam suas refeições e os equipamentos de proteção individual são utilizados para que haja segurança no trabalho. A saúde no trabalho também deixa a desejar, prova disso é o afastamento de pessoas por patologias advindas do trabalho.

Apesar das debilidades em relação às políticas e práticas de GP no MH3, observa-se o esforço das lideranças em promoverem estratégias que melhorem aspectos como capacitação, recompensas e QVT. Um fato curioso pregado pelo empreendimento é reforçar sempre aos seus funcionários que quem paga os salários deles não é a diretoria, e sim seus hóspedes. Daí levanta-se a hipótese de que esta seja a motivação que os colaboradores têm, para assim prestar um serviço de qualidade aos seus clientes.

Portanto, a partir da análise da entrevista com a responsável pela GP do MH3, apesar de já ter quase 20 (vinte) anos de atuação no mercado e ser um hotel de grande porte, com elevado número de funcionários, o empreendimento não apresenta políticas e práticas de GP estruturadas e definidas, mas que está em processo de estruturação e busca de construção de padrões na área que devem orientá-los.

4.5.4 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas MH4

No MH4, a GP fica sob os cuidados da direção geral, todas as questões que dizem respeito as políticas e práticas de GP, devem ser orientados por essa diretoria.

4.5.4.1 Recrutamento e Seleção

Com relação às políticas e práticas de R&S, o MH4 adota como mecanismo prioritário o recrutamento interno, onde vários funcionários podem concorrer ao

cargo que está disponível. Quando a vaga exige maior qualificação e/ou competências específicas, realiza-se o recrutamento externo por meio de jornais e mídias sociais. A indicação de amigos e/ou parentes também é válida para o processo de recrutamento.

Os principais requisitos e critérios de seleção, dependendo do cargo ofertado são: qualificação profissional, ser da comunidade local, dominar outros idiomas, possuir experiência profissional na hotelaria. No MH4, o processo de seleção muitas vezes não chega a acontecer, principalmente quando são cargos operacionais que exigem baixa ou quase nenhuma qualificação profissional, basta apenas a indicação de algum funcionário e uma simples conversa com o diretor geral e pessoas já são contratadas. Quando existe a seleção, os procedimentos básicos adotados são: a análise de currículo e entrevista individual.

A socialização e capacitação dos novos funcionários acontecem através de treinamento inicial, que é realizado no setor onde a vaga foi ocupada, e tem o intuito de mostrar a rotina de trabalho. Os procedimentos desse treinamento são orientados pela pessoa que assume a liderança do departamento.

4.5.4.2 Treinamento e Desenvolvimento

Os treinamentos ocorrem constantemente, pois o hotel dispõe de uma pessoa que se responsabiliza em treiná-los e desenvolvê-los frequentemente em todas as áreas, talvez esse seja um dos motivos que levam o MH4 a recrutar pessoas com baixo de nível de qualificação, uma vez que, existe um setor específico para realização de treinamento e desenvolvimento desses funcionários.

Apesar dos esforços e estímulos dados pela direção no conhecimento e aprendizagem organizacional, os funcionários apresentam uma resistência, principalmente na realização de cursos de idiomas e profissionalização. Os motivos são os mesmo elencados pelo MH1:

- Disponibilidade fora do horário de trabalho;
- Falta de recurso financeiro;
- Locomover-se para locais onde esses cursos são oferecidos;
- Falta de interesse em realizar cursos na área.

Corroborando essa situação, Buosi, Reis e Escrivão (2000) destacam que na maioria das vezes falta iniciativa e motivação por parte dos funcionários em

realizarem treinamentos, as empresas não têm recursos para investir, em outras ocasiões os cursos são ofertados de maneira superficial, bem como falta de planejamento.

4.5.4.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação do desempenho das pessoas ocorre diariamente em seus setores. Embora não exista uma metodologia específica para essa avaliação, os líderes buscam fazê-la através da detecção de erros e problemas que vão aparecendo no decorrer da prestação dos serviços, orientando e resolvendo com sua equipe tais problemas.

Assim, os colaboradores são avaliados de acordo com a capacidade e desempenho individual de cada um. Como resultados dessa avaliação, o MH4 consegue obter maior qualidade na prestação dos serviços e diminuir os erros.

4.5.4.4 Remuneração e Recompensas

A respeito das políticas e práticas de R&R, o MH4 se assemelha ao MH3, a remuneração praticada está dentro da média do mercado e varia de acordo com a distribuição de cargos. Neste sentido Bispo *et. al.* (2010) também evidenciou em sua pesquisa que na maioria dos meios de hospedagem investigados a remuneração está vinculada à estrutura de cargos ao invés do desempenho dos funcionários.

Entre os benefícios, encontra-se apenas o auxílio transporte. Como recompensas, realiza comemorações em datas festivas, com distribuição de brindes. O reconhecimento e valorização dos funcionários ocorrem por meio de elogios por parte das lideranças e algumas vezes por meio da gratificação em dinheiro.

4.5.4.5 Gestão de Carreiras

Os funcionários que almejam uma promoção na carreira devem fazer um planejamento individual, desenvolvendo habilidades específicas e buscando a realização de cursos de capacitação técnica.

O MH4 não possui um planejamento para a gestão de carreiras de seus colaboradores, apenas oferece oportunidades àqueles que desejam crescer

profissionalmente, dando preferência à ocupação de um cargo quando é disponibilizada uma vaga, o que leva a uma retenção de talentos, através do recrutamento interno.

4.5.4.6 Qualidade de Vida no Trabalho

Para o MH4, promover um ambiente de trabalho com uma boa relação interpessoal entre os membros é ter QVT. Essa filosofia pregada pelo hotel é o que reforça o empenho dos funcionários em desenvolver um serviço de qualidade. O MH4 procura realizar momentos de integração com seus funcionários para que haja um bem estar no ambiente de trabalho. Geralmente nesses momentos são realizados atos ecumênicos, pois a direção acredita que a religiosidade aproxima os funcionários e diminui os conflitos. Com isso, as tarefas são mais bem executadas, o que reflete na satisfação dos hóspedes.

Sempre que necessário, são utilizados equipamentos de proteção individual para segurança dos funcionários. Sobre a saúde no trabalho, não foi identificada nenhuma prática promovida pelo hotel, apenas uma preocupação com a saúde psicológica dos membros.

Como foi observado na análise dos resultados, o MH4 não possui uma estratégia organizacional formulada, o que implica na falta de direcionamento de políticas e práticas de GP. Acredita-se que a vantagem competitiva do empreendimento está relacionada a outros fatores, especialmente a estrutura física e localização de frente para o mar. Por isso, não existe uma preocupação em investir em seus recursos humanos e tornar seus serviços ainda mais atraentes.

Na realização da entrevista com o responsável pela GP, percebe-se que a GP praticada pelo hotel ainda não é uma prioridade para o MH4, estando à área de gestão de pessoas estruturada mais como um departamento de pessoal, realizando processos administrativos, de R&S, admissão e demissão.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para melhor visualização dos dados, este tópico destina-se a apresentar os principais resultados obtidos, e responder aos objetivos específicos propostos inicialmente pela pesquisa.

5.1 Estratégias, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas pelos Meios de Hospedagem

A tabela 10 abaixo concentra informações sobre os principais métodos utilizados pelos MH na etapa de R&S. Percebe-se que todos os MH têm em comum o mecanismo de recrutamento interno e indicação de pessoas por parte dos funcionários. Este resultado indica que as empresas preferem recrutar pessoas da casa, por estas já terem domínio da rotina de trabalho, diminuem-se neste caso os custos com admissão de funcionários.

Tabela 10 - Políticas e Práticas de R&S nos Meios de Hospedagem

Recrutamento e Seleção			
Meios de Hospedagem	Mecanismos de recrutamento	Crítérios de seleção	Definição de requisitos
MH1	- Divulgação interna; Através do funcionário na comunidade local.	- Prioriza pessoas da própria comunidade e regiões vizinhas e o recrutamento interno.	- Outros idiomas; - Boa capacidade de comunicação; - Competências individuais.
MH2	- Divulgação interna; Anúncio em jornais e mídias sociais.	- Pessoas qualificadas e experientes no cargo em questão; recrutamento interno.	- Outros idiomas; - Experiência profissional no cargo e na hotelaria; - Capacidade de comunicação; - Qualificação profissional.
MH3	- Divulgação interna; Anúncio em jornais e mídias sociais.	- Pessoas qualificadas e com experiência na hotelaria; recrutamento interno.	- Outros idiomas; - Experiência na hotelaria; - Qualificação profissional - Capacidade de comunicação.
MH4	- Divulgação interna; Através do funcionário na comunidade local; Jornais e mídias sociais.	- Pessoas qualificadas e da própria comunidade.	- Outros idiomas (dependendo do cargo); - Competências individuais; - Capacidade de comunicação.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os critérios de seleção praticados por dois (MH1 e MH4) dos quatro hotéis priorizam a seleção de pessoas da comunidade local, isso sugere que existe por parte desses hotéis uma preocupação em gerar emprego para as pessoas do destino. Mesmo não descrito na tabela 10 acima, uma consideração importante é que na fase de seleção todos os equipamentos investigados utilizam da análise de currículo e da entrevista para agregar funcionários.

Na definição de requisitos, falar outros idiomas, possuir experiência na hotelaria e capacidade de comunicação estão presentes como requisitos básicos na maioria dos MH.

Na tabela 11, abaixo serão abordados questões referentes às políticas de T&D utilizadas pelos empreendimentos estudados.

No sentido de analisar programas que envolvam a socialização e treinamento dos recém-contratados, observa-se que apenas duas organizações disponibilizam um manual de integração, seja ele formal ou informal, a presença desse manual serve para orientar os novos membros quanto a visão, missão e valores; a sua estrutura organizacional, os deveres, obrigações e direitos de todos os funcionários, enfim, este manual contém uma gama de informações pertinentes aos novos colaboradores.

Todos os empreendimentos realizam um treinamento inicial com seus contratados, geralmente este treinamento inicial é feita pela área onde o mesmo irá atuar. Com exceção do MH3, os demais hotéis têm realizado treinamentos com frequência, principalmente nos departamentos onde o serviço tem contato direto com o hóspede, as áreas mais comuns citadas pelos MH foram: Recepção; Alimentos e Bebidas e Governança.

O conhecimento e aprendizagem organizacional procuram ser estimulados por todas as organizações, principalmente ao que concerne a qualificação dos colaboradores. Entretanto existe uma resistência dos funcionários em capacitar-se, o motivo que foi unanime entre em todas as empresas foi à falta de tempo dos funcionários, pois na maioria das vezes esses os cursos de qualificação são realizados fora do horário de trabalho dos funcionários. Esta ideia é reforçada nos achados de Reis e Escrivão (2000) ao ressaltar que falta interesse dos funcionários em realizar treinamentos fora do horário de trabalho.

Os resultados da pesquisa sobre a avaliação de desempenho mostra a ausência de metodologias que fortaleçam os métodos de avaliação dos funcionários empregados na maioria dos hotéis analisados.

Tabela 11 - Políticas e Práticas de T&D nos Meios de Hospedagem

Treinamento e Desenvolvimento				
Meios de Hospedagem	Treinamento inicial dos contratados	Frequência de treinamentos	Tipos/áreas do conhecimento	Conhecimento e aprendizagem organizacional
MH1	- Sim, através de um manual (não formalizado) feito por cada departamento. - No setor específico do cargo	- Os treinamentos acontecem de maneira pontual, em vários períodos do ano.	- Recepção/ Alimentos e bebidas.	- Existe um estímulo aos funcionários em realizarem cursos de aperfeiçoamento em sua área, porém falta interesse dos mesmos.
MH2	- Sim, através de um manual de integração, elaborado pelo setor de RH e formalizado pela diretoria; - Outro no setor específico do cargo.	- Os treinamentos acontecem de maneira pontual, em vários períodos do ano.	- Em todos os setores, com maior frequência no lazer, alimentos e bebidas e recepção.	- Existe estímulo e incentivo aos funcionários para que os mesmos realizem cursos de qualificação profissional.
MH3	- Sim, apenas no setor específico do cargo.	- Os treinamentos acontecem apenas quando necessários.	- Em todas as áreas.	Existe estímulo e incentivo aos funcionários para que os mesmos realizem cursos de qualificação profissional.
MH4	- Sim, realizado pelo setor específico do cargo.	- Feito com bastante frequência, existe uma pessoa no hotel só para treinamentos e desenvolvimento de pessoal.	- Recepção e governança .	- Existe um estímulo aos funcionários em realizarem cursos de aperfeiçoamento em sua área, porém falta interesse dos mesmos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

São observadas, na tabela 12, que os resultados dessa avaliação têm trazido efeitos positivos tanto na melhoria do processo, quanto na qualidade da prestação dos serviços. Os estudos de Piellusch e Taschener (2000), como visto na revisão da literatura, comprovam que as contribuições geradas pela avaliação de desempenho nos MH ajudam a minimizar erros e promover o desenvolvimento dos funcionários.

Tabela 12 - Políticas e Práticas de Avaliação de Desempenho nos Meios de Hospedagem

Avaliação de Desempenho			
Meios de Hospedagem	Frequência de avaliação	Metodologia de avaliação	Resultados da avaliação
MH1	- Cotidiana.	- De acordo com o desempenho de cada procedimento em seus departamentos.	- Melhoria no processo; - Qualidade nos serviços.
MH2	- Mensalmente.	- Para cada departamento existe uma metodologia específica formalizada e atualizada constantemente.	- Melhoria no processo; - Qualidade nos serviços; - Correção e previsão de erros; - Diminuição de problemas.
MH3	- Cotidiana.	- De acordo com o desempenho de cada procedimento em seus departamentos.	- Melhoria no processo; - Qualidade nos serviços; - Diminuição de problemas.
MH4	- Cotidiana.	- De acordo com o desempenho de cada procedimento em seus departamentos.	- Maior qualidade dos serviços; - Diminuição de erros.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Sobre as políticas e práticas de R&R desenvolvidas pelos hotéis, foi verificado que dois dos empreendimentos tem prática de salário maior do que a sugerida pelo mercado, isso reforça o comprometimento e empenho do funcionário em continuar na empresa. A tabela 13, a seguir levanta alguns itens que foram evidenciados na coleta de dados a respeito da remuneração, dos benefícios, recompensas e reconhecimento e valorização no trabalho realizada nas empresas estudadas.

Os benefícios mais notados são o auxílio transporte e a refeição disponibilizada nos próprios hotéis. Notou-se também que as comemorações em datas festivas prevalecem no item recompensas, no hotel de rede (MH2) utiliza de vários elementos de recompensa como forma de manter seu funcionário, é tanto que

seus colaboradores sentem-se orgulhosos em fazer parte da equipe de trabalho. Os elogios foram o mais citados entre o reconhecimento e valorização no trabalho, entretanto os MH1 e MH2, também valorizam seus funcionários através de gratificações em dinheiro.

Tabela 13 - Políticas e Práticas de R&R nos Meios de Hospedagem

Remuneração e Recompensas				
Meios de Hospedagem	Remuneração praticada	Benefícios	Recompensas	Reconhecimento e valorização no trabalho
MH1	- Maior do que a sugerida no mercado; - De acordo com a distribuição de cargos;	- Alimentação realizada no próprio hotel. - Auxílio transporte aos funcionários que moram fora da localização do hotel.	- Comemorações em datas festivas. -	- Através de elogios; - Gratificação em dinheiro;
MH2	- Maior do que a sugerida no mercado; - De acordo com a distribuição de cargos;	- Alimentação feita no próprio hotel; - Cesta básica; - Plano de saúde; (opcional) - Auxílio transporte.	- Comemorações em datas festivas; - Bazar com utensílios que não serão mais utilizados pelo hotel; - Distribuição de ingressos para cinema, teatro, shows.	- Através de elogios; - Gratificação em dinheiro, através da ferramenta que os hóspedes avaliam o serviço dos funcionários.
MH3	- Igual à sugerida no mercado; - De acordo com a distribuição de cargos;	- Alimentação feita no próprio hotel; - Cesta básica; - Plano de saúde; (opcional) - Auxílio transporte.	- Comemorações em datas festivas.	- Através de elogios.
MH4	- Igual à sugerida no mercado; - De acordo com a distribuição de cargos;	- Auxílio alimentação - Auxílio transporte.	- Comemorações em datas festivas.	- Através de elogios.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na promoção de gestão de carreiras, foram levantados quatro aspectos importantes, conforme a tabela 14. As empresas em evidência costumam preparar seus colaboradores para assumir cargos de liderança, para isso buscam despertar nos membros competências individuais, bem como qualificação profissional e desenvolvimento de técnicas gerenciais. As políticas de promoção costumam aparecer na disponibilidade de vagas, e ocorre através do recrutamento interno, o que promove uma retenção de talentos.

Tabela 14 - Políticas e Práticas de Gestão de Carreiras nos Meios de Hospedagem

Gestão de Carreiras				
Meios de Hospedagem	Planejamento de carreira	Políticas de promoção	Preparação para aposentadoria	Retenção de talentos
MH1	- Preparação de pessoas para assumir cargos de liderança, através de competências individuais e da qualificação profissional.	- Só acontece na disponibilidade de uma vaga;	- Ocorre de acordo com as leis trabalhistas e necessidade do funcionário em querer a aposentadoria.	- Acontece através do recrutamento interno.
MH2	- Preparação de pessoas para assumir cargos de liderança, através de competências individuais e da qualificação profissional.	- Só acontece na disponibilidade de uma vaga;	- Ocorre de acordo com as leis trabalhistas e necessidade do funcionário em querer a aposentadoria.	- Acontece através do recrutamento interno
MH3	- Preparação de pessoas para assumir cargos de liderança, através de competências individuais e da qualificação profissional.	- Só acontece na disponibilidade de uma vaga;	- Ocorre de acordo com as leis trabalhistas.	- Acontece através do recrutamento interno
MH4	- Preparação de pessoas para assumir cargos de liderança, através de competências individuais e da qualificação profissional.	- Só acontece na disponibilidade de uma vaga;	- Ocorre de acordo com as leis trabalhistas.	- Acontece através do recrutamento interno

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Por último, foram observadas questões sobre a QVT, como mostra a tabela 15. Todos os MH ressaltaram a importância de promover um melhor ambiente de

trabalho, com a justificativa de evitar que seus funcionários se afastem por motivos patológicos, assim todos os empreendimentos investigados dispõem de um local para refeição e descanso dos funcionários nos momentos de intervalo.

Tabela 15 - Políticas e Práticas de QVT nos Meios de Hospedagem

Qualidade de Vida no Trabalho			
Meios de Hospedagem	Promoção de um melhor ambiente de trabalho	Equipamentos de proteção individual	Saúde no trabalho
MH1	- Dispõe de um local para refeições e descanso do funcionário, nos momentos de intervalo.	- São utilizados materiais necessários para segurança no trabalho. - Palestras sobre saúde e segurança no trabalho.	- Existe uma preocupação em promover um bom ambiente de trabalho, para que os funcionários não venham adoecer.
MH2	Dispõe de um local para refeições e descanso do funcionário, nos momentos de intervalo.	- São utilizados materiais necessários para segurança no trabalho, além de treinamentos em caso de incêndio ou qualquer incidente que possa ocorrer.	- Promoção de atividades físicas; - Cuidado com alimentação adequada; - Atendimento psicológico.
MH3	Dispõe de um local para refeições nos momentos de intervalo.	- São utilizados materiais necessários para segurança no trabalho.	- Cuidado com alimentação;
MH4	Dispõe de um local para refeições nos momentos de intervalo.	- São utilizados materiais necessários para segurança no trabalho.	- Preocupação com a saúde psicológica;

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Também são fornecidos equipamentos de proteção individual para realização de trabalhos mais arriscados, como por exemplo, a manutenção da jardinagem e das piscinas. No MH1 são realizadas palestras que sobre saúde e segurança no trabalho com o intuito de instruir os membros sobre o uso adequado dos equipamentos, bem como promover um bem estar psicológico no ambiente de trabalho. O MH2 também se destaca em promover um ambiente favorável para QVT de seus funcionários, são fornecidos treinamentos de combate a incêndios e de

outros acidentes que possam ocorrer. Ainda, existe uma preocupação referente à saúde no trabalho, assim o hotel costuma promover atividades físicas, alimentação adequada e atendimento psicológico.

5.2 Alinhamento Externo entre o Modelo de Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

Após analisar as políticas e práticas de GP empregadas pelos MH apresentados nesse estudo, este tópico expõe a análise feita sobre o alinhamento vertical (externo) entre o modelo de GP e estratégia organizacional.

Com base no modelo de Schuler e Jackson (1987), que trata do alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional, verifica-se que todos os MH desenvolvem a estratégia de melhoria de qualidade, entretanto, alguns dos hotéis investigados se destacam em realizar práticas de GP que sobrepõe o modelo teórico, enquanto os demais se mostram desalinhados, por não conseguirem desenvolver nenhuma prática de GP conforme sugerida na estratégia de melhoria de qualidade.

Sobre a prática de participação no processo de planejamento, verificou-se que é durante as reuniões semanais ou mensais, que o MH1 expõe suas dificuldades e metas a serem alcançadas, a partir daí seus funcionários vão inserindo ideias para que tais dificuldades sejam solucionadas e as metas atingidas.

Na prática de descrição das funções desempenhadas, segundo a teoria, foi evidenciado que o MH1 possui a descrição de cada cargo acompanhada das funções que o mesmo deve desempenhar em sua rotina de trabalho, essa descrição de atividades dos cargos é inserida em todos os setores do hotel, e contribui para o treinamento inicial dos novos contratados, essa atitude leva o MH1 ao alinhamento com a estratégia de melhoria da qualidade.

Em relação à prática de elaboração de critérios para elaboração da avaliação de desempenho, ficou claro que o MH1 toma como base para esse processo a rotina de trabalho que deve estar adequada com as funções que cada membro deve desempenhar, ou seja, levando em consideração a forma correta de como os funcionários desempenham suas atividades, o que mostra, mais uma vez o alinhamento com a estratégia de melhoria da qualidade.

O MH1 também mostrou estar condizente com as práticas de qualidade de vida, pois existe uma preocupação na segurança do trabalho, através do uso adequado de equipamentos de proteção individual. O alinhamento com as práticas de treinamento também ocorre quando o MH1 verifica a necessidade de capacitação, onde são realizados treinamentos contínuos.

O alinhamento no MH2 também é perceptível em todas as práticas do modelo em relação à estratégia de melhoria da qualidade, na prática de descrição das funções desempenhadas, cada funcionário conhece seu papel em seu departamento, a GP através do processo inicial de socialização esclarece que atividades o novo membro deve desempenhar em seu ambiente de trabalho; Na participação do processo de planejamento, a partir do plano que é criado com a participação de todos os membros daquela área e em seguida levado para o processo de planejamento geral do hotel, assim todos os funcionários tem sua parcela de contribuição na formulação do plano geral; Na prática de elaboração de critérios para avaliação de desempenho, o MH2 criou uma metodologia específica baseada em todas as áreas que compõem o empreendimento.

Com relação às estratégias de qualidade de vida e programas de treinamentos, o MH2 está alinhado à estratégia de melhoria da qualidade, pois existe uma preocupação com a qualidade de vida de seus colaboradores, são realizadas atividades físicas, alimentação adequada, fornecimento de equipamentos de proteção para segurança no trabalho, entre outros. Na prática de treinamento, verificou-se a realização de diferentes tipos de treinamento voltados para cada setor e de maneira contínua.

O MH3 mostrou-se desalinhado em alguns momentos em relação à estratégia de melhoria da qualidade, pelo fato dos membros não terem participação no processo de planejamento, limitando apenas em dar algumas sugestões, que na maioria das vezes não são levadas em consideração. As funções desempenhadas são direcionadas pelo líder de cada setor, mas não existe uma descrição que oriente os funcionários em determinados momentos. Sobre a prática de avaliação de desempenho, não existe nenhuma metodologia e frequência para essa avaliação, as vezes ocorre diariamente, em outros momentos não ocorre. Na prática de qualidade de vida, o MH3, procura fornecer uma alimentação equilibrada e equipamentos de proteção individual para segurança do trabalho.

As práticas que envolvem a estratégia de melhoria de qualidade no MH4, também mostraram-se desajustadas em alguns momentos, por exemplo, o hotel não procura promover a participação de seus membros no processo de planejamento, não descreve as funções que seus funcionários devem desempenhar, o que leva os colaboradores a realizarem tarefas que não são suas, na avaliação de desempenho não existe metodologias que amparem esse tipo de avaliação, entretanto, nas estratégias de qualidade de vida e programas de treinamento contínuos, o MH4 dispõe de equipamentos de proteção individual para segurança de seus membros, e existe um setor específico para realização de treinamentos contínuos e em todas as suas áreas.

Portanto, para que haja alinhamento externo é imprescindível a participação e colaboração de diversas áreas que envolvem a organização. É preciso criar um programa de conscientização que priorize a participação dos funcionários, principalmente em fornecer apoio aos gerentes de sua área. Entretanto, como bem coloca Oliveira (2009) Para se consolidar no papel de parceiro estratégico, os membros devem atuar como consultor e parceiro da organização e dispor de metodologias e ferramentas que lhe permitam auxiliar os gestores a alcançarem seus objetivos específicos por meio da GP.

5.3 Alinhamento Interno do Modelo de Gestão de Pessoas

Após certificar o alinhamento externo, por meio da harmonização da GP à estratégia organizacional, cabe à área assegurar o alinhamento interno, de modo que todas as suas iniciativas (políticas e práticas) estejam coerentes com o propósito de contribuir com a estratégia.

No MH1 verifica-se a existência de um alinhamento interno associado às práticas de T&D, onde os programas de treinamentos estão direcionados para cada área específica do hotel, o hotel também se mostra alinhado com as práticas de remuneração, quando considera que os salários devem obedecer às atividades desempenhadas por cada cargo.

No MH2 é verificado a coerência entre suas práticas, a começar pela prática de R&S, onde cria um desenho para a vaga ofertada, desde as competências básicas que o candidato deve possuir, além de recrutar profissionais qualificados e com experiência de trabalho na área, o que reduz despesas com treinamento e de

tempo para capacitar, além de ganhos na produtividade e desempenho desse novo profissional que possui as competências necessárias para assumir o cargo; as atividades que os mesmos deverão desempenhar; o salário previsto entre outras informações relevantes. Na prática de R&R os salários são condizentes com cada cargo, as recompensas criadas visam atender as necessidades da área de GP, as práticas de recompensas conversam entre si, a exemplo do bazar feito pelo hotel para seus funcionários, que ao renovar seus utensílios, vende àqueles que não serão mais utilizados em suas acomodações a um preço muito baixo, todo lucro do bazar é revertido em ações para os próprios funcionários, o que permite ao hotel economizar com seus membros. Os treinamentos são específicos e direcionados de acordo com os diversos departamentos.

Já no MH3 não dispõe de um plano estruturado na prática de T&D de pessoas, com base em habilidades e competências estratégicas, e isso pode ser um dos fatores para que o mesmo também não possua alinhamento interno. Contudo, a nova GP reforça que estão trabalhando junto à direção geral para determinar quais são as matrizes de competências e habilidade de cada área, o irá contribuir com o alinhamento entre suas práticas.

Outra problemática recai sobre a falta de comunicação entre os membros das diversas áreas, embora já tenha diversas sugestões, o MH3 ainda não criou dentro da GP ações que contemplem essa comunicação. O que reforça a inconsistência com o eixo horizontal que como ressalta Fleury e Fleury (2001) deve ter ênfase nos aspectos de comunicação, motivação, e liderança, ou seja, um esforço no sentido de se criar uma estratégia de gestão de pessoas voltada para se obter uma força de trabalho motivada e comprometida com a organização, a qual deve preceder as demais estratégias organizacionais.

No MH4, as práticas de R&S não estão alinhadas entre si, uma vez que muitas vezes as pessoas são contratadas para determinados cargos e ao assumirem seu cargo, são direcionadas para outras funções que não são as suas de rotina e isso acaba prejudicando a avaliação de desempenho que toma como base as tarefas desempenhas em cada função. Assim as práticas não conversam entre si, são incoerentes e não estão alinhadas internamente.

Portanto, para que aconteça o alinhamento horizontal, é preciso que os hotéis mais desalinhados busquem revisar suas estratégias de GP, levando em

consideração a participação de seus colaboradores e no que essa melhoria pode refletir na consolidação dos serviços prestados.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa se propôs a analisar o alinhamento estratégico das políticas e práticas de gestão de pessoas e a estratégia organizacional em quatro meios de hospedagem, considerados muito confortáveis, no estado do Rio Grande do Norte. Assim os caminhos percorridos consistiram no levantamento da problemática que envolve a estratégia organizacional, as políticas e práticas de GP, e o alinhamento entre essas duas vertentes.

Neste estudo, a estratégia organizacional é colocada como o diferencial competitivo que os MH devem ter para se saírem na frente em relação aos seus concorrentes, entretanto, é necessário passar por algumas fases principais: o planejamento, a implementação e monitoramento, além disso, é preciso que a organização identifique os recursos disponíveis para formulação dessa estratégia.

Neste contexto observa-se que os hotéis, na busca incessante para se manterem competitivos e atrair o maior número de pessoas possível tem investido na administração de pessoas como recurso estratégico, porém algumas ações são essenciais para que essas pessoas atendam o objetivo proposto por estes empreendimentos.

Essas ações são articuladas a partir de políticas e práticas de GP, por sua vez a gestão de pessoas deve estar articulada ao plano estratégico da empresa, este plano deve ser parte da estratégia organizacional.

Quanto aos objetivos específicos, nota-se que a pesquisa responde ao objetivo “a” quando faz a análise das estratégias, políticas e práticas de GP que estão expostas nos tópicos quatro e cinco. Já os objetivos específicos “b” e “c” sobre alinhamento são respondidos no tópico cinco.

A partir dessa análise geral e do alcance dos objetivos propostos, foi possível perceber que dos 04 (quatro) MH investigados, os resultados obtidos em apenas 02 (dois) deles foram plenamente positivos em relação ao que é preconizado pela teoria, por desenvolver políticas e práticas de GP alinhadas aos seus objetivos organizacionais, bem como a preocupação em investir em seus recursos humanos. Embora o MH1 não tenha suas estratégias formalizadas ele consegue se destacar entre os MH3 e MH4, por seguir todas as etapas previstas na gestão estratégica e nas políticas e práticas de GP.

Entretanto, os outros 02 (dois) empreendimentos pesquisados, apesar de já serem consolidados no mercado, possuírem selos de qualidade e estarem entre os 04 (quatro) melhores do RN, apresentaram certa inconsistência nas políticas e práticas que norteiam a gestão de pessoas.

Essas inconsistências se iniciam com a formulação das estratégias organizacionais que não são idealizadas de maneira organizada, consistente e que contemple todas as áreas das organizações de forma integrada. Como verificado nos MH3 e MH4, ambos tem suas estratégias formuladas com base nas variações do cotidiano e não atentam para situações futuras a partir de um planejamento estratégico, o que implica em ações mal elaboradas e desalinhadas com os objetivos e metas organizacionais.

Quanto a GP, identificou-se que o recrutamento interno como etapa da política de recrutamento, tem sido praticada por todos os empreendimentos investigados, pelos seus benefícios na redução de custos com admissão de funcionários e diminuição da rotatividade, o que pode ser considerado positivo.

Apesar da hotelaria ainda trabalhar, de um modo geral, com salários reduzidos e um contingente significativo de pessoas com baixo nível educacional, verifica-se que os MH1 e MH2 oferecem aos seus colaboradores, um conjunto de benefícios e oportunidades de crescimento que o diferencia daquilo que pode ser considerado como regra no segmento da hotelaria.

Sobre a avaliação de desempenho, apenas o MH2 possui uma metodologia de avaliação dos funcionários. Durante a pesquisa os demais hotéis demonstraram não conhecer nenhuma metodologia que avalie seus colaboradores, o que sugere o levantamento de dimensões que possam avaliar os funcionários em MH.

As políticas e práticas de gestão de carreiras se mostraram bastante limitadas, na medida em que promovem seus funcionários apenas mediante a disponibilidade de vagas. A QVT é outro ponto que deve ser trabalhado de forma estratégica. O bem estar dos funcionários deve receber melhor atenção, para que eles possam contribuir com a geração de melhores resultados para a organização.

Com relação ao alinhamento externo no MH1, percebeu-se que a GP está envolvida em todo processo da estratégia, mesmo que de maneira indireta. Embora a empresa não tenha uma estratégia organizacional formalizada, é notório a participação dos membros na formulação do planejamento estratégico, sua implementação e monitoramento. No MH2 sua estratégia organizacional é tratada de

maneira formal, e assim como no MH1, os funcionários podem opinar na tomada de decisões, além de uma caixinha específica para sugestões e elogios dos funcionários.

Já nos MH3 e MH4 observou-se que os mesmos possuem um desalinhamento externo, uma vez que, a GP poderia contribuir de diversas formas, pois a ausência de pró-atividade por parte dos colaboradores para motivar certas mudanças na postura organizacional em níveis estratégicos e táticos, dificulta todo o processo de planejamento estratégico, logo, essas contribuições são evidenciadas no nível operacional.

Vale destacar que, por se tratarem de estudos de casos, os resultados referentes aos empreendimentos investigados não são generalizáveis a todos os meios de hospedagem, mas podem sugerir caminhos para o alcance de melhores resultados organizacionais.

Como direcionamentos para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos que permitam avaliar o alinhamento estratégico da gestão de pessoas num contexto mais amplo, adoção de metodologias adequadas para avaliação de desempenho dos funcionários, construção de programas de treinamentos mais efetivos e contínuos, bem como a criação de ações para gestão de carreiras e participação dos funcionários.

REFERÊNCIAS

- ALBANO, C. S; ALMEIDA M. I. R; GARCIA, F.T. **Monitoramento ambiental organizacional no processo de planejamento estratégico em pequenas empresas de software**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Faculdade Campo Limpo Paulista v. 6, n.1. Campo Limpo Paulista, SP, 2012.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; COSTA, Benny K.; SILVA, Leilianne M. T. O **alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Faculdade Cenecista de Campo Largo, V.8 nº2, p. 159-173. Paraná, 2009.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.
- ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. Teoria geral do turismo. In: ANSARAH, Marília Gomes dos Reis (org.). **Turismo, como aprender como ensinar**. São Paulo: Senac, 2001.
- ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARBACHE, J. S. **O mercado de trabalho na atividade econômica do turismo no Brasil**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. **Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.
- BUHLER, Leslie V. **Turnover na Hotelaria: Um estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba-PR**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul-RS, 2009.
- BRANDÃO, A. e PARENTE, C. **Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português**. Organizações e Trabalho nº 20 : 23-40, 1998.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**. Revista de Administração de Empresas, 41, 8-15, 2001.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: Fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BIANCHI, Eliane M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

BISPO, Ana C. K. A.; PINTO, Camila J.A.; SILVA, Jefferson O. **Um estudo multicase das práticas de recursos humanos no setor hoteleiro de uma Capital no Nordeste Brasileiro**. IV Fórum de Turismo do Iguaçu. Foz do Iguaçu-PR, 2010.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BUOSI, T.; REIS, A. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Recursos humanos e treinamento de funcionários em pequenas empresas industriais: apresentação dos resultados e conclusões de um trabalho de campo em São Carlos-SP**. Anais do VII SIMPEP-Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru (SP): Departamento de Engenharia de Produção/UNESP. Novembro/2000.

CAMPOS, G. W. S. **Subjetividade e administração de pessoal: considerações sobre modos de gerenciar o trabalho em equipes de saúde**, p. 229-266. In EE Merhy & R Onocko (orgs.) *Agir em Saúde: um Desafio para o Público*. São Paulo: Hucitec/Lugar, 1998.

CARVALHO, A. V. & Nascimento, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

_____. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

_____. **Hospitalidade: a inovação na gestão das organizações prestadoras de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COLLINS, C. James e PORRAS, I. Jerry. **Feitas para durar – Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

COLTRE, S. M. **A Visão Organizacional: Um estudo com empresários de Cascavel**. *Qualitas Revista Eletrônica* V.3 nº1. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, PB, 2004.

CONTE, L. A. **Qualidade de vida no trabalho**. *FAE Business*, 7(3), 32-34, 2003.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

DENCKER, Ada, de Freitas, Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: futura, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomas Learning, 2006.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001, 9-23.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As Experiências de Japão**, Coréia e Brasil: São Paulo: Atlas, 1995.

FORONI, Gabriela P. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: Um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina L.; ARELLANO, Eliete B. Os processos de recrutamento e seleção p. 63-72. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GERHART, B; et. al.; Measurement error in research on human resources and firm performance: how much Error is There an How Does I Influence Effect Size Estimates; **Personnel Psychology**, 53, p. 803-834., 2000.

GODOY, Arilda S., **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995.

GONÇALVES, R. M. Q. **Responsabilidade social nas organizações – Avaliação das motivações no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis**. Dissertação de Mestrado em Recursos Humanos. Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia, Portugal, 2012.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUIA QUATRO RODAS. **Como o Guia Quatro Rodas avalia as Hospedagens no Brasil**. Disponível em: <http://viajeaquil.abril.com.br/materias/saiba-como-o-guia-quatro-rodas-avalia-as-hospedagens-do-brasil>
Acesso em 10, jan, 2015.

GUIMARÃES, J.C. **Gestão em IFES: as razões que determinam o doutor como gestor - uma abordagem sob a perspectiva das competências individuais**. Natal/RN: Revista Eletrônica Mestrado em Administração Universidade Potiguar, 2013 v. V, p. 35-48, 2013.

HAZIN, A. L.; OLIVEIRA, C. F. G.; MEDEIROS, R. **Turismo e Mão-de-obra: entre o Real e o Ideal**. Recife: FUDAJ: UNICAMP, 2000.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.

HOPNER, Aline. **Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras**. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre-RS, 2009).

HUGHES, P.; MORGAN, R. E. Fitting strategic resources with product-market strategy:performance implications. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 4, p. 323-331, 2008.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de janeiro: Editora Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Tradução: Vera Whately, revisão técnica: Roberto Meireles Pinheiro – 7ª edição – Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LASHLEY, C. **Administração de pequenos negócios de hospitalidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LUNKES, R. J; ROSA, F. S; BELLEN, H. M. V; BRINCKMANN, R. ALBERTON, L. **Aderência às alavancas de controle estratégico propostos por Simons: um estudo em empresas hoteleiras**. III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, RJ, 2006.

MACÊDO, Kátia B. PIRES, José C. S. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública, Vol. 40 nº 1, p. 81-105. Rio de Janeiro.

MACHADO, D. S. **Filosofia Institucional: Missão-Visão-Valores do Sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Trabalho de monografia do curso de especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2009.

MARQUARDT, M.J., ENGEL, D.W. **Global human resource development**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: 2000.

MARTINS, C. A. **A gestão de recursos humanos e as especificidades do mercado de trabalho no sector hoteleiro - A região norte de Portugal**. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Administração da Universidade do Moinho. Escola de Economia e Gestão. Braga, Portugal, 2002.

MAXIMIANO, ANTONIO. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MELIM, J. M. **Planejamento: Uma Visão Estratégica Compartilhada pela Liderança**. Associação de Manetedoras Particulares de Educação Superior de Santa Catarina, 2006. Disponível em: http://www.ampesc.org.br/_arquivos/download/1217359950.pdf - Acesso em 16 de Janeiro de 2015.

MENICUCCI, Cynthia Maria B. F. **A rotatividade na hotelaria econômica: uma investigação nos hotéis Íbis Belo Horizonte e Betim**. Belo Horizonte: Centro Universitário UNA, 2007.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, M.C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MITZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MONTENEGRO, Eraldo F. **Gestão Estratégica: a arte de vencer desafios**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. Editora Bookman: Porto Alegre – RS, 2001.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NOGUEIRA, E. M. **Tudo o que você queria saber sobre qualidade total em academias**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Anderson H. R. **Alinhamento de Recursos Humanos à Estratégia Organizacional: Um estudo de caso da indústria de autopeças**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo - SP, 2009.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Ligia F. M. N. **Gestão de pessoas em hospitais universitários: situação atual e tendências**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Gerenciamento em Enfermagem, Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.

OLIVEIRA, L. M. B.; GUEIROS, M. G. **Clientes internos satisfeitos conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor de hotelaria**. Encontro Anual da ANPAD, 2004. Anais eletrônico. Disponível em: anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GRT/2004_GRT1195.pdf - Acesso em 03 –dez- 2014.

PASCHINI, S. **Estratégia: alinhando a cultura organizacional e a estratégia de recursos humanos à estratégia dos negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning: 2007.

PETROCCHI, M. **Hotelaria : Planejamento e Gestão**, São Paulo: Futura, 2002;

PIELLUSCH, M.; TASCHNER, G. B. **Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil.** Organizações & Sociedade, 16(51), 665-686, 2009.

PILATI, R. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S, MOURÃO, L. (Colaboradores). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006;

PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de pessoas em turismo: sustentabilidade, qualidade e comunicação.** Campinas: Alínea, 2006.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance.** New York : Free Press, 1985.

_____. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **A hora da estratégia.** HSM Management. Nº V. novembro-dezembro, p. 6-12, 1997. Entrevista dada a José Salibi Neto.

_____. **Competição = on competition: Estratégias Competitivas Essenciais.** Trad. Afonso C. C. Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism,** R.D. Irwin Inc. 1980.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RIZZATTI, G. **Etapas do Processo da Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico em Universidades.** XI colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, SC, 2011

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2002

ROBBINS, S. P. E DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo: Prentice Hall 2004

RODRIGUES, C. P. et al. **Perfil dos recursos humanos em hospedagem em duas cidades do interior de São Paulo.** Revista da FAE, Curitiba, V.8 n 2, 2005.

RUDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica.** Petrópolis: Editora vozes, 2003.

RUAS, R.L. Apresentação. In: BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

RUMMLER, G. A.; BRACHE A. P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMITZ, S; SOARES, T; FERNANDES, N; DUARTE, M; FERNANDES, J; BUCHELE, H; ANGULSKI, N. D. **O planejamento como instrumento de gestão estratégica de negócios**. Curso de Administração do Centro Universitário Barriga Verde – UNIBAVE. Imbituba-SC, 2009.

SCHULER, R.; JACKSON, S. Linking competitive strategy with human resources management. **Academic of management Executive**, V. 1, n. 3, p. 207-219, 1987.

SCOTT, C. D. JAFFE, D. T. TOBE, G. R. **Visão, Valores e Missão Organizacional: Construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SERRA, F. A. R. TORRES, A. P. TORRES, M. C. S. **Administração estratégica: conceito, roteiros práticos e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004

SILVA, A. L. J.; BARBOSA, M. L. A. **O treinamento como Ferramenta para Padronização dos Serviços de uma Empresa Hoteleira**. Encontro Anual da ANPAD, 2002. Anais eletrônico. Disponível em: anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/GRT/2002_GRT896.pdf – Acesso em 19- Jan – 2015.

SILVA, F.P. **O Modelo de Gestão de Pessoas e a Gestão Socioambiental nas organizações do Rio Grande Do Sul**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2009.

SOUTO, Sandra R.; GARCIA, Fernando. **A Influência da Cultura Organizacional nos processos de Recrutamento, Seleção e Socialização: Um Estudo de Caso de uma empresa do Setor de Hotelaria de Minas Gerais**. Revista Turismo Visão e Ação, v. 11 nº 01, p.41-62. Vale do Itajaí/SC, 2009.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. Curitiba, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

SIQUEIRA, Alessandra A.; DAUN, Maysa. **Administração de serviços E benefícios sociais na organização empresarial : um estudo de caso na empresa nestlé brasil ltda**. Trabalho de Conclusão de Curso, Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM. Marília-SP, 2008.

SIQUEIRA, M. M. Envolvimento com o trabalho. In: SIQUEIRA M. M. e colaboradores. **Medida do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2008.

STEINER, G. A. MINER, J. B. Management policy and strategy : Text Rweadings and cases. **New York: McMillan Publishers Inc., 1977**.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração da USP, 31(2), 62-72. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, 1996.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

TISSOT, M. T. **Proposta De Plano Estratégico – Ômegabrasil Componentes Automotivos Ltda**. Trabalho de conclusão de especialização em Finanças. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIDAL, Mariana Pires; SIMONETTI, Vera Maria Medina. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira**. Revista **Hospitalidade**. São Paulo, v. VII n. 2, p. 111-137. 2010.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VILAS BOAS, A. A., ESPÍRITO SANTO, C., MOSCHEN, A. P., & LAGO, M. M. **A percepção de clientes, gerente e funcionários de pequenas empresas de hotelaria sobre sustentabilidade**. Revista Gerenciais, 7(2), 2008.

VIEIRA, Adriane; LIMA, Cássia H. P.; PEREIRA, Gilberto B. **Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento, seleção e contratação de pessoas em meios de hospedagem**. Revista Gestão e Planejamento, v. 8 nº 2 p. 78-95. Salvador/BA, 2007.

VIEIRA, Fabio Lopes. **O impacto do Recrutamento e Seleção na empresa: Sant Louis Seguros**. Disponível em: <http://fabiolvieira.blogspot.com.br/2010/02/o-impacto-do-recrutamento-e-selecao-na.html>
Acesso em: 18, fev, 2015.

WIDENER, S. K. **Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance**. *Management Account Research*, v. 12, 433-457. 2006. Disponível em: http://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=http://www.researchgate.net/publication/222943947_Associations_between_strategic_resource_importance_and_performance_measure_use_The_impact_on_firm_performance&prev=search
Acesso em 03, mar, 2015.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo**. São Paulo: Atlas. 2004

WRIGHT, P. M.; BOSWELL, W. R. Desegregating HR: A review and synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. **Journal of Management**, 28, p.247-276.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista aplicado aos responsáveis pela gestão de pessoas nos meios de hospedagem



PESQUISA SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA HOTELARIA

Roteiro de Entrevista

I – Características do respondente

1. Nome completo:
2. Cargo/função:
3. Idade:
4. Naturalidade:
5. Estado civil:
6. Formação educacional:
7. Experiência/tempo de serviço (no setor hoteleiro/ no hotel/ no cargo):
8. Telefone:
9. E-mail:

II – Caracterização geral do hotel

1. Quando e como o hotel foi fundado?
2. Comente o histórico de desenvolvimento do empreendimento.
 - Principais investimentos realizados
 - Processo de consolidação no mercado
3. Como você avalia o mercado turístico
 - Local
 - Nacional
 - Internacional
4. Como está organizada a estrutura organizacional (organograma) do meio de hospedagem?
5. O empreendimento possui administração familiar ou pertence a uma rede nacional/internacional?

6. Possui cadastro no Ministério do Turismo?
7. Possui algum selo de qualidade? Qual?
8. Qual a categoria do meio de hospedagem?
9. Qual o número de unidades habitacionais?
10. Qual o número de leitos?
11. Qual o número de funcionários?
12. Qual a estrutura física do meio de hospedagem?
13. Quais serviços são oferecidos pelo meio de hospedagem?

IV – Gestão Estratégica

1. Qual a essência do negócio da empresa?
2. Qual a missão da empresa?
3. Qual a visão da empresa?
4. Quais os valores e políticas da empresa?
5. Descreva a estratégia organizacional adotada pela empresa.
6. Qual seu público-alvo?
7. A empresa desenvolve um processo de planejamento estratégico formal? Como ele ocorre?
8. O hotel consegue implementar as estratégias formuladas? Em que medida?
9. O hotel consegue alcançar as suas metas empresariais? Em que medida?
10. Como o hotel busca se diferenciar no mercado em geral e entre os demais empreendimentos que possuem um alto padrão de conforto?
11. A gestão de pessoas participa ativamente do processo de definição das estratégias organizacionais? Como?
12. A gestão de pessoas participa ativamente do processo de implementação das estratégias organizacionais? Como?
13. Os diversos grupos de funcionários conhecem o seu papel para o alcance da estratégia organizacional? Que mecanismos a empresa adota para isso?

14. O meio de hospedagem comunica sua visão, missão e valores a todos os funcionários? De que forma?
15. As estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia organizacional? Como a empresa busca esse alinhamento?
16. O que você considera como principais pontos fortes do empreendimento?
17. Quais são os principais pontos fracos do empreendimento?

V – Gestão de Pessoas

1. Quem assume a responsabilidade pela gestão de pessoas no meio de hospedagem?
2. Quais as políticas e práticas de recrutamento e seleção?
 - Mecanismos de recrutamento
 - Indicação de funcionários
 - Critérios de seleção
 - Definição de requisitos/competências mínimas
3. Quais as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento?
 - Treinamento inicial dos recém-contratados
 - Processo de socialização dos novos membros
 - Frequência com que oferece treinamentos aos funcionários
 - Tipos/áreas de treinamento
 - Desenvolvimento de competências organizacionais e individuais
 - Estímulos para a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional
4. Quais as políticas e práticas de avaliação de desempenho?
 - Frequência com que os funcionários são avaliados
 - Metodologia de avaliação
 - Resultados dessa avaliação para o empreendimento
5. Quais as políticas e práticas de remuneração e recompensas?
 - Remuneração
 - Benefícios
 - Recompensas
 - Mecanismos de reconhecimento e valorização do trabalho
6. Quais as políticas e práticas de gestão de carreiras?
 - Planejamento de carreira

- Políticas de promoção
- Preparação para aposentadoria
- Retenção de talentos

7. Quais as políticas e práticas associadas à qualidade de vida no trabalho?

- Esforços para promover um melhor ambiente de trabalho
- Equipamentos de proteção individual
- Saúde do trabalhador
- Bem-estar do funcionário
- Clima de relacionamento interpessoal

VI – Desempenho do hotel

1. Qual o valor da diária praticado durante a alta estação?
2. Qual o valor da diária praticado durante a baixa estação?
3. Qual o histórico da taxa de ocupação do meio de hospedagem (meses e anos)?
4. Como você avalia o desempenho dos funcionários?
5. Como você avalia a qualidade dos serviços prestados pelo meio de hospedagem?
6. Como você avalia a satisfação dos hóspedes, existe alguma ferramenta específica para avaliar essa satisfação?
7. Como anda a saúde financeira do empreendimento?
8. Como você avalia a concorrência com outros empreendimentos e destinos turísticos?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista aplicado ao colaborador operacional



PESQUISA SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA HOTELARIA

Roteiro de Entrevista COLABORADOR

I – Características do respondente

1. Nome completo:
2. Cargo/função:
3. Idade:
4. Naturalidade:
5. Estado civil:
6. Formação educacional:
7. Experiência/tempo de serviço (no setor hoteleiro/ no hotel/ no cargo):
8. Telefone:
9. E-mail:

IV – Gestão Estratégica

18. Você percebe alguma estratégia organizacional adotada pela empresa.

- Formulação
- Implementação

19. Você percebe que o hotel consegue alcançar as suas metas traçadas? Em que medida?

20. A gestão de pessoas participa ativamente do processo de definição das estratégias organizacionais? Como?

21. A gestão de pessoas participa ativamente do processo de implementação das estratégias organizacionais? Como?

22. Você percebe que os diversos grupos de funcionários conhecem o seu papel para o alcance da estratégia organizacional? Que mecanismos a empresa adota para isso?

23. O meio de hospedagem comunica sua visão, missão e valores a todos os funcionários? De que forma

24. O que você considera como principais pontos fortes do empreendimento?

25. Quais são os principais pontos fracos do empreendimento?

V – Gestão de Pessoas

8. Quando você entrou para trabalhar no meio de hospedagem quais as políticas e práticas de recrutamento e seleção?

- Mecanismos de recrutamento
- Indicação de funcionários
- Critérios de seleção
- Definição de requisitos/competências mínimas

9. Quais as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento aconteceram quando você tornou-se colaborador do meio de hospedagem?

- Treinamento inicial dos recém contratados
- Processo de socialização dos novos membros
- Frequência com que oferece treinamentos aos funcionários
- Tipos/áreas de treinamento
- Desenvolvimento de competências organizacionais e individuais
- Estímulos para a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional

10. Quais as políticas e práticas de remuneração e recompensas?

- Remuneração
- Benefícios
- Recompensas
- Mecanismos de reconhecimento e valorização do trabalho

11. Durante sua trajetória no empreendimento, quantas vezes você passou por mudança de cargo? Quais foram os cargos?

12. Quais as políticas e práticas de gestão de carreiras?

- Planejamento de carreira
- Políticas de promoção
- Preparação para aposentadoria
- Retenção de talentos

13. Quais as políticas e práticas associadas à qualidade de vida no trabalho?

- Esforços para promover um melhor ambiente de trabalho
- Equipamentos de proteção individual
- Saúde do trabalhador
- Bem-estar do funcionário
- Clima de relacionamento interpessoal

APÊNDICE C - Carta de autorização para divulgação da pesquisa



Pesquisa sobre Gestão de Pessoas na Hotelaria do Rio Grande do Norte

AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO E PUBLICAÇÃO DE CASO

O (A) _____ (cargo), _____ (nome completo), da _____ (empresa/organização citada) autoriza que as informações coletadas durante a realização do estudo de caso no referido hotel, como parte da pesquisa sobre Gestão Estratégica de Pessoas na Hotelaria do Rio Grande do Norte, dirigida pela mestrandia Catiane Lopes de Lima sob a orientação da Professora Dra. Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, sejam divulgadas e publicadas em mecanismos de comunicação com fins estritamente acadêmicos, ressalta-se que o nome do empreendimento será mantido em total sigilo.

Local/Data

(assinatura do executivo)

Carimbo da empresa (se houver)